

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري
في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

عليه
صفحة
عدد
٤٣
٦
٤٣

إعداد

أياد "محمد تيسير" أحمد أبو هنطش

إشراف

الدكتور محمود كوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

أيار / ١٩٩٩م

محرم / ١٤٢٠هـ

اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

إعداد

إياد "محمد تيسير" أحمد أبو هنطش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا

في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١٩٩٩/٥/٢ وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

١. د. محمود كوري (رئيساً)

٢. د. أحمد فهم جبر (ممتحناً خارجياً).

٣. د. حسني المصري (عضواً).

٤. د. عبد الناصر القدومي (عضواً).

أيار - ١٩٩٩ م

محرم - ١٤٢٠ هـ

الإهداء

إلى وطني الحبيب الذي ينتظر الابتسامه .
إلى اللذين غمراني بالحنان، وأنا را الظلمه أمام عيني
إلى أبي وأمي...
أبي الذي علمني أسمى الأخلاق وأرفعها .
أمي التي غمرتني بفيض حبها ورعايتها .

إلى إخواني الذين أعطوني العزم والأمل بمواصلة الدرب
لحسن صبرهم ودوام تشجيعهم .
إلى خطيبتى، زوج المستقبل وجميع الأصدقاء والصديقات
إلى هؤلاء جميعاً عرفاناً بعطائهم الجزيل،
أهدي لهم هذا الجهد العلمى المتواضع رمزاً للمحبة .

الشكر والتقدير

لقد كانت مراحل العمل في هذه الرسالة متعبة وطويلة، إلا أن الله تعالى منّ عليّ بكثير من الجهود الطيبة التي جعلت الصعب سهلاً، وحولت العمل الشاق إلى متعة. ولأن من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإنني أقدم بالشكر والعرفان للإنسان الذي أتعبته بمتابعتي وإرشادي، وأتعبني بطول صبره، وفيض لطفه، وسمو أخلاقه، فصرت عاجزاً عن شكر الدكتور الفاضل محمود كوري، الذي علمني من خلال إشرافه على رسالتي أدب البحث، وسلوكيات العلماء، قبل أن يعلمني أصول العلم والمعرفة.

وبما شرفني تقبل الدكتور أحمد فهم جبر والدكتور حسني المصري والدكتور عبد الناصر القدومي أن يكونوا أعضاء في لجنة مناقشة رسالتي، فقد شملوني بالاهتمام وتقديم النصح والإرشاد منذ البداية، فمنهم من وأكب مراحل الدراسة جميعها، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان على وقتهم وخلاصة علمهم الذي منحوني إياهما، ووجود أسمائهم أعضاء للجنة المناقشة وسام شرف للرسالة وصاحبها.

وليس لدي أعلى من الشكر لأقدمه للأستاذ فتحي خضر على ما قدمه من مساعدة كبيرة، وتوجيهات كريمة، ومشاركته في المراجعة اللغوية وصياغتها.

وأقدم بالشكر للأستاذ محمد توفيق زيد، معلم الحاسب في مدرسة الشهيد عز الدين القسام على جهوده المخلصة، وعمله الدقيق في طباعة الرسالة وإخراجها، وكذلك الأستاذ عوني أبو الرب الذي قدم لي علمه ووقته وجهده من خلال مساعدتي على ترجمة الدراسات الأجنبية.

ولا أنسى أبداً من حبوني بمساعدتهم على الرغم من ضيق وقتهم على عملية توزيع الاستبانات وجمعها وتوفير التسهيلات المتاحة في وزارة التربية والتعليم.

وأعذر لكل من قصرت عن ذكره أو سهوت عن اسمه، جزاهم الله تعالى جميعاً عني كل خير، وأثابهم بعملهم الجنت إن شاء الله تعالى.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
عنوان الدراسة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	ح
فهرس الملاحق	ط
ملخص الدراسة	ي
الفصل الأول	
مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها.	١
المقدمة	١
خلفية المشكلة وأهميتها.	٢
مشكلة الدراسة وأساسها النظري.	١٣
أهداف الدراسة.	١٥
أسئلة الدراسة.	١٥
أهمية الدراسة.	١٦
حدود الدراسة.	١٦
التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة.	١٧
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة.	١٩
الأدب النظري.	٢٠
الدراسات السابقة.	٣٦
الدراسات العربية.	٣٦
الدراسات الأجنبية.	٥٤
خلاصة الدراسات السابقة.	٦٤

الفصل الثالث

٦٥	الطريقة والإجراءات.
٦٥	مجتمع الدراسة وعينتها.
٦٥	أداة الدراسة.
٦٧	صدق الأداة.
٦٧	ثبات الأداة.
٦٨	متغيرات الدراسة.
٧٠	إجراءات الدراسة.
٧١	المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع

٧٢	نتائج الدراسة.
٧٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
٨٨	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
٩٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
٩٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

الفصل الخامس

٩٤	مناقشة النتائج والتوصيات
٩٤	تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
١١٧	تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
١١٨	تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
١١٩	تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
١٢٠	التوصيات.
١٢٢	المراجع.
١٢٢	المراجع العربية.
١٢٦	المراجع الأجنبية.
١٤٠	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
١	توزيع مجالات أداة الدراسة على المجالات.	٦٦
٢	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.	٦٨
٣	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٩
٤	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	٦٩
٥	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية.	٧٠
٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.	٧٣
٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال التصنيف والتوصيف الوظيفي.	٧٥
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال الهيكل التنظيمي.	٧٧
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال البيئة التنظيمية.	٧٩
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال المهارات القيادية.	٨١
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال إدارة الأفراد.	٨٣
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمجال الرقابة والمتابعة والتقييم.	٨٥
١٣	الترتيب التنازلي لمجالات الدراسة تبعاً للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية واتجاهاتها.	٨٧
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٨٨

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>	<u>رقم الجدول</u>
٩٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	١٥
٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية.	١٦

فهرس الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>	<u>رقم الشكل</u>
٣١	اختلاف أهمية المهارات حسب المستوى القيادي.	1

فهرس الملاحق

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>	<u>رقم الملحق</u>
١٢٨	الاستبانة	١
	المراسلات	٢
١٣٤	- كتاب موجه من عميد كلية الدراسات العليا إلى معالي وزير التربية والتعليم رقم ٨ت/٢دع ص/٩٨ بتاريخ ٩٨/١١/٢.	
١٣٥	- كتاب موجه من عميد كلية الدراسات العليا إلى معالي وزير التربية والتعليم بتاريخ ٩٨/١٢/٢٢.	
١٣٦	- كتاب موجه من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية رقم وت/٣٠/٣١/٩٢١٧ بتاريخ ٩٨/١٢/٢٤.	
١٣٧	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	٣
١٣٨	الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	٤
١٣٩	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الأردنية.	٥

ملخص الدراسة

اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد

أياد "محمد تيسير" أحمد أبو هنطش

إشراف

الدكتور: محمود كوري

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك لإعطاء المعنيين في تطوير الوزارة إدراكاً صورة عن الواقع الحالي، بما يتلاءم مع الإدارة الحديثة، مع مراعاة البيئة الفلسطينية. وتهدف بالأخص إلى بيان اتجاهات الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم نحو التطوير الإداري في المجالات التالية: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، التصنيف والتوصيف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، المهارات القيادية، إدارة الأفراد، الرقابة والمتابعة والتقييم.

وتهدف أيضاً إلى بيان إذا ما كانت اتجاهات الإداريين التربويين تختلف تبعاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، الخبرة التدريسية. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين في ديوان الوزارة كما حددتهم الدراسة، وعددهم (٩٢)، أي جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الذين استجابوا (٨٨)، وبالتالي اعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها.

واستخدم الباحث استبانة قام بإعدادها وبنائها معتمداً على الأدبيات في الإدارة التربوية، والدراسات السابقة، وتأكد من صدقها بعرضها على لجنة محكمين، ومن ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وكان معامل الثبات الكلي (٠.٩٦)، وتتضمن الاستبانة (55) فقرة موزعة على مجالات الدراسة السابقة.

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :-

- أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على جميع المجالات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%)، وكانت النسبة المئوية للمجالات جميعها مرتبة تنازلياً كما يلي :- مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على أعلى نسبة مئوية مقدارها (٨١,٤%)، يليها مجال الهيكل التنظيمي (٧٩,٨%)، يليها مجال الرقابة والمتابعة والتقييم (٧٩,٢%)، فمجال إدارة الأفراد (٧٨%)، يليها مجال المهارات القيادية (٧٧,٦%)، يليها مجال البيئة التنظيمية (٧٥%)، وأخيراً حصل مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي (٧٤,٨%)، وهي أقل نسبة.

- تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير تبعاً للمتغيرات التالية:-

١. المؤهل العلمي: الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري كانت أكبر عند حملة مؤهل الدبلوم مقارنة بحملة مؤهل البكالوريوس وحملة مؤهل الدراسات العليا.

٢. الخبرة الإدارية: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية المتوسطة من أصحاب الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة.

٣. الخبرة التدريسية: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة التدريسية عنها ممن لا يمتلكون.

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

١. ضرورة إعطاء مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي أهمية خاصة.
٢. إيلاء موضوع البيئة التنظيمية الاهتمام الذي تستحقه.
٣. التركيز على مجال إدارة الأفراد والاهتمام باستخدام الأساليب التنبؤية العلمية الدقيقة في هذا المجال.
٤. العمل على توظيف مجال المهارات القيادية بالشكل الملائم وخاصة في عملية صياغة واتخاذ القرارات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها.

– المقدمة.

– خلفية المشكلة وأهميتها.

– مشكلة الدراسة وأساسها النظري.

– أهداف الدراسة.

– أسئلة الدراسة.

– أهمية الدراسة.

– حدود الدراسة.

– تعريفات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها

المقدمة:-

في ظل التحديات والمتطلبات الكثيرة التي تواجهها الإدارة في هذه الأيام، والتي تقوم على التجديد والتطوير والسعي وراء الفاعلية والكفاءة والإبداع، فإن المؤسسات الإدارية تجد لزاما عليها مواجهة متغيرات جديدة من وقت لآخر. حيث أن هذه المتغيرات تفرض إجراء تعديلات وتغييرات أساسية في تلك المؤسسات بهدف الملاءمة والانسجام مع الظروف البيئية المتطورة، وحتى يتسنى لتلك المؤسسات والتنظيمات القيام بدورها بشكل يضمن لها تجنب الأزمات والمخاطر والمحافظة على الاستمرارية والكفاءة .

إن عملية التغيير والتطوير في الإدارة ليست عملية عشوائية، بل هي عملية علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة كفاءة العنصر البشري، والارتقاء بالمستوى الفكري والثقافي لكل الطاقات، فهي عملية تكوين الكوادر التنظيمية والعلمية والإدارية والفنية وبنائها على المستويات القادرة على تفعيل مؤسسات المجتمع كافة .

بناء على ذلك فإن الجهد والوقت والمال والموارد الطبيعية والبشرية تشكل عناصر التطوير والتغيير وأساسه من خلال استخدامها وحسن إدارتها واستغلالها، وكلما كانت الأساليب فعالة والطرق علمية ودرجة استيعاب الإدارة للمتغيرات عالية وسريعة، زادت فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولا يكون ذلك إلا بتوفر طاقات بشرية ذات كفاءة وقدرات تطويرية عالية.

خلفية المشكلة وأهميتها :-

بما أن التطوير الإداري هو الأساس الفعلي للتقدم في مجالات الحياة المختلفة، وهو الخطوة الأولى أيضاً للتنمية الشاملة، هذا التطوير الإداري الذي يركز على رفع مستوى وكفاءة العنصر البشري، ووضع القواعد والنظم المرنة التي تيسر بالتنمية إلى مجال واسع. وكذلك الهياكل التنظيمية واختصاصاتها من خلال التناسق والتناغم التنظيمي مع خطوط المؤسسة أفقياً ورأسياً، والذي يؤدي بالتالي إلى القيام بالعمل بصورة فعالة ومريحة ومبسطة، كما أن تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف هي من الأنشطة الأساسية في التطوير الإداري.

إن الاتجاه الحديث في التطوير الإداري يركز على إحداث التغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وذلك على أساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره ومتغيراته، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المختلفة المحيطة بالجهاز الإداري، ومدى أثرها على نتائج العملية التنموية.

وقد تطورت المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري، بدءاً من التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكل للجهاز الإداري، حيث يرجع سبب هذا المسلك التطويري إلى هيمنة رجال القانون على تدريس الإدارة، في حين أن النظر إلى الجهاز الإداري للدولة ككيان فني مجرد وقائم بذاته ترجع أسبابه إلى النظرة الفوقية التي كان يتمسك بها الجهاز الإداري، فهو يؤثر في البيئة ولا يتأثر بها. (الأعرجي، ١٩٨٧، ص ٩)

أما النظر إلى الإنسان كآلة، فإن أسباب تبني هذا المسلك التطويري، هي تأثيرات النموذج الإداري العسكري، والنموذج الميكانيكي الهندسي على تفكير المطورين الإداريين في الأجهزة الإدارية الحكومية، واعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية الشخصية مرده إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة على العمليات التطويرية الإدارية، حيث أن جهلها بالأسلوب العلمي في مجال التطوير الإداري دفعها إلى عدم التفكير بجدوى البحث العلمي الميداني عن أسباب الظواهر التخلفية الإدارية.

وفي هذا العصر، ومع انتشار اتجاهات التغيير في العالم، يلاحظ أن ذلك أدى إلى بروز سمات حديثة معاصرة منها التأكيد على طرق البحث العلمي، وانتشار الحريات

والمبادئ الديمقراطية، والتنامي السكاني المستمر، الذي كان من نتائجه زيادة طلبات الجمهور وتنوعها، واعتماده على الأجهزة الإدارية الحكومية .

ولهذا فإن النظرة المعاصرة في التطوير الإداري ترى أن الظاهرة التخلفية الإدارية متعددة ومتشعبة الجوانب، وهي نسبية تختلف باختلاف بيئات الأجهزة الإدارية المتعددة، وأنها ليست كيانا فنيا معزولا، بل هي انعكاس وامتداد داخل الجهاز الإداري وخارجه، وأنها تقاس نسبة إلى هدف معين مطلوب من الجهاز، ونسبة إلى الإمكانيات المادية والبشرية، ولا تقاس نسبة إلى معايير مطلقة. وعليه فالتطوير الإداري نسبي وليس مطلقا، أي أنه عدم وجود نموذج عمومية للتطوير الإداري تصلح لكل زمان ومكان، وأن التطوير عملية ميدانية سواء أكان في تشخيصها أم علاجها، وتتم ضمن مجهود فريق، وليست مجهودا فرديا. (الأعرجي، ١٩٨٧، ص ١٧)

وقد ارتكز التطوير الإداري إلى منطلقات فكرية تتمثل في :-

١. مجموعة الأفكار العلمية التي تقول إن أهمية المبادئ، إنما تظهر في نتائجها العملية، وأن النتائج العملية تتحقق فقط باتخاذ قرارات عملية صائبة، لهذا فالتطوير الإداري لا بد له أن يقوم على الممارسات الجيدة .
٢. مجموعة الأفكار السلوكية، التي تفترض أن الإدارة تعني عمليات إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين ومع الآخرين، لذا فهي تعني إدارة الناس، ومن أساليب التطوير الإداري التي بالإمكان استخدامها في مجال التأثير على الاتجاهات السلوكية للإداري هو أسلوب التدريب الذي يهدف إلى تطوير جوانب معينة من المهارات الإنسانية .
٣. مجموعة الأفكار الرياضية، التي تفترض أن واجب المديرين الأساسي هو اتخاذ القرارات، وأن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تكون مقننة ومنطقية، والتطوير الإداري في هذه الحالة يحتاج إلى التأكيد على جوانب التدريب والتعليم الكمي وبناء النماذج واستخدام الحاسب الآلي. (البياح، ١٩٨٥، ص ١٤)

وهنا يلاحظ أن كتاب الإدارة والإداريين كل منهم يعطي تعريفات يكتنفها بعض الغموض واللبس، لكنها بالتأكيد تصل إلى نتيجة واحدة مؤداها أن عناصر التطوير الإداري هي العنصر البشري (الموارد البشرية)، والبنية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأنها عملية مخططة هادفة وجماعية .

✓ إن التطوير الإداري هو جهد موصول يهدف إلى تحسين عمليات التجديد وطريقة حل المشكلات، في أية مؤسسة أو منظمة من خلال الإدارة التشاركية الفعالة لنشاطات المؤسسة وبرامجها، وبمساعدة وسيط للتطوير واستخدام نظرية وتقنيات العلوم السلوكية. (الخطيب، ١٩٩٢، ص ١٠)

✓ ويعرف التطوير الإداري، أيضاً، بأنه محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة. (الغمري، ١٩٨٥، ص ٣٧)

✓ ومنهم من عرف التطوير الإداري بأنه المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة، خلال عمليات تطويرية شاملة، أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل التنظيمية، والأفراد، والإجراءات. (الأعرجي، ١٩٨٧، ص ٢٠)

✓ إن التطوير الإداري في معناه الشمولي المتكامل هو القدرة المتجددة لبناء المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب وتتميتها وتطويرها للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية، لمواجهة مقتضيات عملية التنمية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية. والتطوير الإداري في غايته، العمل على توفير جميع المكونات والمدخلات التي تؤمن لمؤسسات إدارة التنمية فعالية دائمة ومتصلة، تمكنها من تحقيق الأهداف الإنمائية المطلوبة. (الطيب، ١٩٨٨، ص ٧)

وتصنف عمليات التطوير الإداري إلى مجموعتين رئيسيتين هما :-

١. التطوير الإداري باستخدام منهج البحث العلمي.
٢. التطوير الإداري خارج منظور المنهج البحثي العلمي.

ومن خلال إجراء مقارنة بين المجموعتين يلاحظ أن الثانية تتميز بقلّة تكاليفها الفنية والمادية والزمنية وارتفاع نسبة الخطأ، ولذلك وجد أن برامج التطوير للمجموعة الثانية هي المعتمدة في الدول النامية على نطاق واسع، وعليه كان أحد أسباب محدودية نجاح هذه الدول في تحسين أداء أجهزتها الإدارية وكفاءتها. (الأعرجي، ١٩٧٩، ص ١٤)

وفي المجتمعات المعاصرة كانت هناك محاولات لاستخدام مدخل أو أكثر للتطوير الإداري، تمثلت في منهج التدريب الإداري لصقل مجموعة المهارات الإدارية للعنصر البشري، والمدخل الاستشاري في حل مشكلات الإدارة بوساطة مجموعة من المستشارين بدراسة المشكلات الإدارية وتقديم الحلول.

إن هذين المدخلين: التدريبي والاستشاري، محدودا الفاعلية لمجموعة من الأسباب هي الآتية :-

١. ابتعاد الإدارة العليا عن التدريب.
 ٢. عدم أخذ الظروف البيئية في الحسبان.
 ٣. الاعتماد على مجموعة الخبراء الأجانب في حل المشكلات الإدارية.
 ٤. الاهتمام بالكم على حساب الكيف في برامج التطوير الإداري.
 ٥. عدم الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية بشكل يحقق الأهداف.
 ٦. الارتجال والعشوائية والإهمال الكامل لعملية التخطيط.
- (الغمري، ١٩٨٥، ص ٣٥)

أما الأسلوب الأفضل لعملية التطوير فهو استخدام أسلوب المدخل المتكامل الذي يجمع بين الأسلوب التدريبي- الاستشاري، ويرتكز هذا الأسلوب إلى الأسس التالية.

١. جهود التطوير طويلة الأجل.
 ٢. يجب أن ينبع التطوير من رغبة حقيقية داخل المنظمة.
 ٣. تهدف عمليات التطوير إلى إكساب المديرين مهارات تشخيص المشكلات، واتخاذ القرارات إلى جانب المهارات السلوكية.
 ٤. عملية التطوير تختلف من منظمة إلى أخرى.
 ٥. التطوير ينظر إلى المنظمة ككل متكامل مكون من مجموعة من الأجزاء.
- (الغمري، ١٩٨٥، ص ٣٥)

ويستج من ذلك أن للتطوير الإداري أهدافاً يسعى من ورائها إلى :-

١. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية.
٢. زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة.

٣. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة وبين الجماعات المترعة في المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

إن مجموعة الأهداف التي يمكن أن تتحقق من وراء عملية التطوير الإداري هي :-

- ١-رفع الروح المعنوية .
- ٢-تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .
- ٣-زيادة قدرة المنظمة على التواءم مع البيئة .
- ٤-ضمان الاستقرار في مجالات العمل للمنظمة .
- ٥-تحقيق التكامل وتقليل الصراع بين أرجاء المنظمة .

(جلال، ١٩٨٣، ص ٨٥)

ويتضمن التطوير خصائص عديدة تتمثل في :-

١. التركيز على الأهداف .
٢. الانتفاع بالموارد .
٣. كفاية الاتصالات .
٤. التوازن الأمثل للسلطة.
٥. الروح المعنوية العالية .
٦. التجديد .
٧. الاستقلالية

(الخطيب، ١٩٩٢، ص٣)

ويتضح أيضا أن التطوير الإداري يجب أن ينطلق من عدة مرتكزات هي :-

١. يرتكز على وضع الأهداف والخطط .
٢. يرتكز نشاط التطوير على عمل الفريق .
٣. يعتمد التطوير على منحى التغيير المخطط له والمركز على قاعدة معلوماتية .
٤. التطوير عملية تفاعلية مستمرة .
٥. استراتيجية معيارية للتغيير .

(الخطيب، ١٩٩٢، ص١٠)

إن المداخل الفكرية لعملية التطوير الإداري تتبنى مسلكين للتطوير هما :- المدخل الجزئي، والمدخل الشامل .

المدخل الجزئي : ويتبنى مسلكين :-

أ. المسلك الذي يحدد عناصر الإدارة ومقوماتها كضرورة أساسية للتطوير، وهذه المقومات هي :-

- التشريع :- أي الإطار القانوني والدستوري، ومجموعة اللوائح، والقوانين، والأنظمة .
- الموارد البشرية .
- الهيكل التنظيمي : أي مجموعة الأشكال والأساليب والإجراءات لرفع كفاءة العملية الإدارية .
- الموارد المالية .

ب. المسلك الذي يهتم بتطوير العملية الإدارية أو وظائف الإدارة ومكوناتها

الأساسية حسب رأي لوثر جولييك وهي (POSDCRB) وتعني

1- التخطيط Planning 2- التنظيم Organizing

3- التوظيف Staffing 4- التوجيه Directing

5- التنسيق Coordinating 6- التقارير Reporting

7- الميزانية Budgeting

يقيم المدخل الجزئي في التطوير الإداري على أنه اتجاه موضوعي، من السهل استيعابه من حيث وظائف الإدارة ومقوماتها، أو الأهداف المنشودة من ورائه .

ومن الناحية المادية والفنية، هو قليل التكلفة، وتحقق نتائجه بصورة ملموسة بوقت أقصر من عملية التطوير الشامل، لذلك يحظى في بعض الأحيان بموافقة القيادات الإدارية، وهو أيضا سهل ومرن من حيث إمكانية العمل على تصحيح الأخطاء الطارئة. ولكن الانتقادات الموجهة للمدخل الجزئي، تجعله محدود الفاعلية قياسا للمدخل الشامل منها :-

أنه يؤدي إلى تطوير غير متكامل أو متناسق للجهاز الإداري، فلا يتصف بعمومية الحل، ويغفل التفاعلات المتوقعة حدوثها، كما أنه نظام مغلق نظرا لتجاهله المكونات البيئية المتعددة .

المدخل الشامل :- الذي يعرف بأنه عبارة عن الأنشطة والعمليات العلمية لاستثمار الموارد البشرية والمادية داخل الجهاز الإداري للدولة، التي تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية ذلك الجهاز ،لتتمكن من مواجهة الطلبات العامة وتوزيعها ضمن أسس ومعايير محددة ، ضمن فكرة تخطيطية معينة ، وفي ظل الظروف البيئية . (يوسف ، ١٩٨٦، ص ٩١)

ويتبنى المدخل الشامل للتطوير الإداري مسلكين هما :-

أ. نموذج بناء المؤسسات (مدرسة النظم) :- الذي يهتم بدراسة الظاهرة الإدارية في إطار تفاعلها مع العناصر البيئية المحيطة بها ، والتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يتصف بخصائص منها :-

١. المدخلات :وهي بمثابة العوامل والأسباب التي تستثير النظام، وتمده

بشريان الحياة، ويعتمد عليها في استمراريته وبقائه.

٢. العمليات :التي تعمل على تحويل مصادر الطاقة ومواردها إلى منتجات

تقدم على شكل خدمات المجتمع .

٣. المخرجات :قدرة النظام على إفراز منتجات نهائية تتمثل في خدمات

وسلع تستهلك .

وتقيم مدرسة النظم على أنها تركز اهتماما متزايدا لدور البيئة وتأثيراتها في المجتمع، وانعكاسات التفاعلات على نشاط التنظيم ، وتحاول أن تتميز بالدقة العلمية وتعنى بقدرة النظام على العمل والاستمرارية ، لكنها أيضا تتصف بالثبات والجمود ، ولا تعنى إلا باستمرار النظام وصلاحيته ، واهتمامها بالتغيرات الجارية ليست إلا بمقدار ونسبة تأثير تلك المتغيرات بقاء النظام وديمومته .

ب. مدرسة النماذج الإدارية :-يقول مؤيدو هذه المدرسة: إن هناك سمات ومميزات

مشتركة تتصف بها المجتمعات ، وبمساعدة هذه السمات يمكن تصميم نماذج من

السهل تطبيقها في دراسة الظواهر الإدارية . (يوسف ، ١٩٨٦، ص ٩٢)

وأیضا فإن مداخل التطوير الإداري تتوزع كالآتي :-

١. مدخل تنمية الموارد البشرية وتشمل :-

*تغيير نظم العاملين

*تغيير نظم المكافآت .

*تحقيق إغناء العمل

٢. مدخل مشاركة العاملين .
٣. مدخل تغيير الهياكل التنظيمية .
٤. مدخل العمل على حل الصراعات الداخلية .
٥. مدخل تغيير النظم والأساليب الإدارية .
٦. مدخل تحسين الاتصالات بين العاملين .

(البياح، ١٩٨٥، ص ٣٠)

ويتضح أن التطوير الإداري والتنظيمي يمر بمجموعة من المراحل للوصول إلى الأهداف المنشودة من عملية التطوير تتمثل في :-

- ١- المرحلة الأولى :- الشعور بالحاجة إلى إحداث التطوير :- لأن برامج التطوير من غير المعقول أن تفرض على المنظمات، إذا لم تكن هناك حاجة ملحة لدى المنظمات لإحداث التطوير .
- ٢- المرحلة الثانية :- عمل خبير التطوير الذي يتمثل في :-
 -الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير .
 -تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التطوير والإدارة العليا .
 -التعرف من قبل المنظمة على خبير التطوير وأسلوبه في العمل .
 -الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة .
٣. المرحلة الثالثة :-أبعاد العلاقة بين خبير التطوير والمنظمة، حيث تبدأ العلاقة بالوضوح وتنتهي بصياغة للاتفاق بين الطرفين لتحديد الأدوار الخاصة للطرفين والتوقعات المنتظرة منهما .
٤. المرحلة الرابعة :-جمع المعلومات، وترتكز على اشتراك خبير التطوير مع أعضاء المنظمة في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق عن المنظمة .
٥. المرحلة الخامسة :- تشخيص المشكلات وتحديدتها .
٦. المرحلة السادسة :-استخدام أساليب التطوير واستراتيجيات وبرامج العمل، وهناك مجموعة من البرامج التي تهدف إلى حل المشكلات وزيادة فعالية المنظمة . ومن هذه البرامج :برامج القيادة الإدارية ، وبرامج الإدارة بالأهداف والنتائج ، وبرامج عمليات بناء الفريق . (الغمري، ١٩٨٥، ص ٥٥)
٧. المرحلة السابعة :المراجعة والمتابعة وتثبيت التطوير ، وتتعلق هذه المرحلة بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التطوير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه .

٨. المرحلة الثامنة :- انتهاء برامج التطوير ، وتعتبر هذه المرحلة عن انتهاء علاقة خبير التطوير بالمنظمة التي تم معاونتها في تنفيذ برامج التطوير ، ومن الطبيعي أنه كلما زادت درجة ثبات أوجه التطوير المنفذة ، انخفضت الحاجة إلى خبير التطوير الإداري .
(الغمري ، ١٩٨٥ ، ص ٤٤)

كما أن أسلوب التغيير المستخدم في التطوير التنظيمي هو كالاتي :

١. إدراك الإدارة العليا لوجود مشكلة ، من حيث إدراك الصعوبات التي تواجه سير العمل، الأمر الذي يساعد على تحديد المشكلة وفهم أبعادها .
٢. دعم ومشاركة الإدارة العليا وأصحاب الرأي والخبرة ومشاركتهم جهود التطوير التنظيمي. فالإدارة العليا لا تستطيع القيام برسم برامج التطوير التنظيمي وتنفيذه دون مشاركة أصحاب الخبرة والمشرفين والمنفذين في المستوى الإداري التنفيذي، وإن دعم الإدارة العليا لجهود التطوير من شأنه أن يعطي حافزا وزخما للعملية ، وإضفاء صفة الإلزام والالتزام من قبل الجميع في المنظمة .
٣. استخدام مستشار (وكيل) التغيير (Change Agent) وهو الشخص الذي يكون إما من خارج المنظمة أو من داخلها ، ويتميز بخبراته ومهاراته وقدراته على استخدام مبادئ العلوم السلوكية وأساليبها ، واستخدام الوسائل المختلفة لإحداث التغيير في المنظمة .
٤. فعالية الرقابة والتنسيق لبرامج التطوير التنظيمي ، وهو مطلب أساسي لمتابعة جهود التطوير ، وكذلك تستطيع الرقابة تزويد الإدارة العليا بالمعلومات المسترجعة من ميدان العمل المناسبة لتحديد مواطن القوة والضعف في آلية تنفيذ البرامج .
٥. قياس النتائج وذلك للتأكد من أن الهدف الذي تسعى الإدارة العليا لتحقيقه قد تحقق ، ولهذا فإن قياس نتائج العملية التطويرية يتمثل بمدى تحقق الهدف والغاية المحددة مسبقا .

فرننش وبييل (French and Bell, 1990)

وهناك عدة مبادئ يقوم عليها التطوير الإداري هي:-

١. دراسة الدوافع التي تقف وراء رغبة القائد في التطوير وإدراك الدوافع الشخصية .
٢. دراسة المشكلة الإدارية مع ضرورة تحليل أبعادها .
٣. دراسة مدى توفر الإمكانيات لدى القائد .

٤. توضيح هدف التطوير للأشخاص المعنيين بعملية التطوير .
 ٥. دراسة مدى إمكانية إشراك المتأثرين بعملية التطوير في التخطيط للتطوير .
 ٦. دراسة الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التطوير .
 ٧. إتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضاتهم تجاه عملية التطوير .
- (حلواني، ١٩٩٠، ص٤٨)

وقد أظهرت الدراسات أن هناك نماذج متميزة لعمليات التطوير الإداري في عدد من الدول ، ومن أمثلتها التجربة الفرنسية والكندية واليابانية ، وإذا كان يجب الاستفادة من تجارب الغير ، فإنه من المناسب تطبيق هذه النماذج بناء على النجاح الذي حققته ، وذلك بعد تعديلها بما يتناسب من حيث المكونات والعوامل البيئية مع بيئة المجتمع الفلسطيني وثقافته بوصفه مجتمعا عربيا له خصوصياته وأولوياته واحتياجاته .

- ويتضح أن من عوامل نجاح التجربة اليابانية على سبيل المثال في التطوير الإداري :-
١. وجود سياسات مساندة للتطوير الإداري مثل نظم المعاشات والتأمين والرعاية الطبية.
 ٢. امتداد عمليات التطوير إلى الجانب المالي بهدف تخفيض الإنفاق والتخفيف من حدة الآثار السلبية للرقابة المالية .
 ٣. التحرر من الروتين مع تبسيط الإجراءات وإعادة النظر في القوانين .
 ٤. الاهتمام بالتفتيش الإداري واعتباره أداة للتطوير الإداري ، بما يتميز به من الموضوعية والشمول .
 ٥. إنشاء قاعدة وشبكة معلومات متكاملة للجهاز الإداري تغطي كافة مجالات العمل الحكومي ، ومساندة اتخاذ القرار على أسس علمية سليمة .

(رمزي، ١٩٩١، ص١٣)

ومن أهم ملامح التجربة اليابانية في التطوير الإداري هي :-

١. وجود فلسفة ورؤية شمولية لعمليات التطوير يراعى فيها العوامل البيئية .
٢. تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأجهزة .
٣. رسم السياسات الأساسية لعملية التطوير .
٤. توافر القدرات والكفاءات الإدارية في وحدات الجهاز الإداري .
٥. الدعم السياسي الكامل لكافة المقترحات والتوصيات .

(رمزي، ١٩٩١، ص١٤)

ويجب التوضيح هنا أنه توجد مصطلحات ومفاهيم مرادفة لمفهوم التطوير الإداري مثل الإصلاح الإداري ، والتغيير الإداري، والتنمية الإدارية. فرغم التشابه في الأساسيات ، ورغم بعض التداخل في معاني هذه المصطلحات ، فإن بعض كتاب الإدارة والمحللين يرون بعض الفروق بأن الإصلاح الإداري هو مجموعة الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري ، ومهما كان الإصلاح جذريا وشموليا فلا يمكنه أن يتعدى هذا البعد. ومفهوم التطوير الإداري أكثر شمولية من الإصلاح الإداري ، حيث يتعدى في مضمونه مفهوم الإجراءات الآتية التي ترمي إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، ليرقى إلى مستوى عملية ديناميكية تنصب على تطوير النظام الإداري ، أنظمة وهياكل وكوادر وأساليب وتقنيات . أما التنمية الإدارية ، فتتعدى في مفهومها إلى معنى أكثر شمولية وتكاملا . فإلى جانب أن التنمية الإدارية تنطوي على جوانب إدارية تتلخص في صياغة أهداف وإستراتيجيات تجسدها في الواقع العملي ، فهي أيضا تنطوي على جوانب وأبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وعلمية ، بقدر ما تنطوي على جوانب إدارية بحتة. (شمس الدين ، ١٩٨٩ ، ١٧)

وعرف الإصلاح الإداري بصفة عامة بأنه : "التغيير الموجه للمعالم الرئيسية للنظام الإداري ، وهو عمل قد يستغرق وقتا طويلا تتابع خلاله المجموعات العاملة على الوظائف العامة حسب الدور المطلوب من كل منها أدائه . (Leamans، 1976,127)

وكما هو واضح فإنه من الصعب وضع فواصل دقيقة بين المفاهيم الثلاثة ، ورغم تداخلها إلا أن بعض المفكرين يعدون الإصلاح الإداري أشمل، وأنه يتجاوز إصلاح خلل ما ، وهو بهذا الإطار أشمل من التنمية الإدارية التي تقف في منظورها الذي كان سائدا عند حدود التدريب والبحوث والاستشارات .

مشكلة الدراسة وأساسها النظري :-

شهدت المؤسسات الفلسطينية توسعا كبيرا في كثير من المجالات الحياتية والسياسية والاقتصادية والتربوية ، وذلك بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلم المسؤولية المباشرة، وذلك نتيجة عدم رقيها لمستوى الدول العربية المجاورة على سبيل المثال ، إذ أنها في بداية الطريق نحو التقدم والبناء ،بعد معاناتها من التخلف في كثير من جوانب الحياة المعاصرة ،كل ذلك بسبب الاحتلال وسياساته .

وفي معرض الحديث عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، ونتيجة لذلك التوسع المتسارع والكبير فقد تزايدت الحاجة في الوزارة إلى الكوادر التربوية التعليمية ، وبالأخص إلى الكوادر الإدارية التربوية ، لتقوم بالأعباء الموجودة ، حيث لاحظ كل متبوع ومهتم أن التنظيم الإداري من أكثر الجوانب التي تواجهه صعوبات ، إذ يعد واحدا من عوامل النمو والازدهار في الوقت الحاضر ، حيث أن الوزارة قامت بتعيين كثير من الإداريين بطرق عشوائية ، ومن عناصر غير مؤهلة إداريا في كثير من الحالات بناء على اعتبارات سياسية وتنظيمية ذات طابع فئوي ، دون الالتزام بالشروط الواجب توافرها في الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغل الوظائف الإدارية بديوان الموظفين في الوزارة .

لهذا كله فإن السلطة الوطنية الفلسطينية تعاني، مثلما تعاني الدول العربية ، من قصور في مجال التطوير ، وبصورة خاصة في وزارة التربية والتعليم حيث تواجه صعوبات، على الرغم من الجهود القليلة الملموسة من خلال بعض القرارات بخصوص الإصلاح الإداري ، ومحاربة الفساد والتسيب والمحسوبية، ومن خلال بعض التشريعات كقانون الخدمة المدنية ، كل هذه من أجل التطوير لتحقيق الأهداف المرجوة .

ونتيجة لعدم العمل بأسلوب تقييم الأداء الإداري والوضع التنظيمي لوزارة التربية والتعليم من قبل المسؤولين ، وفق معايير علمية واضحة تنصف بالموضوعية وعدم التحيز ، فقد انعكس ذلك سلبا على الوضع الإداري في ديوان الوزارة ،مما أدى إلى التسيب الإداري وضعف التخطيط ، وعجز الإدارات عن القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على كاهلها بالصورة المطلوبة .

وأمام هذا ، ومن خلال عمل الباحث في وزارة التربية والتعليم مرشداً تربوياً ومعايشته للواقع التربوي والإداري الذي تعيشه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، تبسّرت لدى الباحث فكرة ضرورة إجراء بحث عن هذا الموضوع .

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في أنها دراسة تقييمية للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم ، وذلك من أجل معرفة جوانب الخلل والقصور في التطوير الإداري والوقوف عليها ومعالجتها ، وبالتالي تقديم حلول من أجل تطويرها ، وكذلك لمعرفة جوانب القوة للتأكيد عليها والاستزادة منها . وقد كانت هذه الدراسة بعنوان :-

"اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية " .

أهداف الدراسة :-

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد واقع اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمجالات الدراسة.
٢. تحديد دور المتغيرات التالية : المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والخبرة التدريسية على اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري.
٣. إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة في وضع تصور ومقترحات للتطوير الإداري في الوزارة.
٤. التوصل إلى توصيات مناسبة لدعم دور الإداريين التربويين وتفعيله في التطوير الإداري.

أسئلة الدراسة:-

أولاً :- ما هي اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً للمجالات التالية :

- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
- التصنيف والتوصيف الوظيفي.
- الهيكل التنظيمي.
- البيئة التنظيمية.
- المهارات القيادية.
- إدارة الأفراد.
- الرقابة والمتابعة والتقييم.

ثانياً:- هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة

التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمؤهل المؤهل العلمي ؟

ثالثاً:- هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة

التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمؤهل الخبرة الإدارية ؟

رابعاً:- هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة

التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمؤهل الخبرة التدريسية ؟

أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

١. تكتسب هذه الدراسة أهميتها في أنها الأولى (في حدود علم الباحث) التي تبحث التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بعد تسلم السلطة المسؤولية عن التعليم بعد أن كان الاحتلال الإسرائيلي هو المسؤول عبر إدارته المدنية.
٢. تعريف المسؤولين في السلطة، والإداريين في وزارة التربية والتعليم على واقع التطوير الإداري، لتحديد مواطن الضعف وتلافيها وعلاجها والتأكيد على نطاق القوة والاستمرار فيها.
٣. ومن المتوقع أيضا أن تظهر هذه الدراسة وتعطي وصفا واقعا لجوانب التطوير الإداري وأبعاده، التي تم تناولها في الدراسة، وتركز الضوء على درجة الأهمية لبعض الجوانب والأبعاد من أجل التطوير والتغيير والتنمية والإصلاح.
٤. يتوقع من خلال إطار الدراسة النظري ونتائجها إفادة العاملين في مجال الإدارة التربوية والباحثين في ميلاد بحوث جديدة في هذا المجال لتساهم في حل المشكلات الإدارية التي تتنامى يوما بعد يوم.

حدود الدراسة :-

التزم الباحث أثناء إجراء دراسته بالحدود التالية:

١. اقتصرَت الدراسة على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خلال عام ٩٩/٩٨ وبُحِثت في التطوير الإداري في الوزارة فقط.
٢. أجريت هذه الدراسة على المديرين العامين، ومساعديهم، ومديري الإدارات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، في ديوان وزارة التربية والتعليم الفلسطينية فسي رام الله.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة :-

- التطوير الإداري : عبارة عن عملية مخططة تهدف إلى تنمية قدرات الجهاز الإداري ، وإلى زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية للجهاز الإداري عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأدائهم .
- الأهداف : هي الغايات المرجوة التي توجه إليها الأنشطة المختلفة في المنظمات ، وتوجه جميع الوظائف الإدارية فيها وهي كبيرة ومتجهة إلى أعلى . (الشيخ سالم، ١٩٩٥، ص ٨٨).
- السياسات : هي مبدأ أو مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح ، وتكون على شكل عبارات توجه فكر متخذي القرارات في المنظمة. وهي أيضا خطط تعمل كمرشد للسلوك واتخاذ القرارات في المستقبل، وهي عبارة عن تصريحات عامة أو فهم عام ، ودليل شفوي أو مكتوب أو معسوف ضمني، وهي مشتقة من أهداف المنظمة. (عسكر، ١٩٨٧، ص ٩١).
- الاستراتيجيات : هي برامج عمل عامة في المنظمات ، وتحديد لأهدافها العامة واختيار طرق عملها ، وتخصيص للموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. أو هي الخطة الكلية للمنظمة لإتجاز أهدافها في ضوء العوامل الخارجية. (المصدر السابق).
- الهيكل التنظيمي : هو البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذه . (الشيخ سالم، ١٩٩٥، ص ١٣٩).
- أو هو العلاقات التنظيمية والاختصاصات ونظم الاتصال والمستويات الإدارية ، ويجب أن يعمل بالتنسيق بين الأقسام والتعاون في مجالات العمل المختلفة .
- البيئة التنظيمية : كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة والمتشابكة .
- أو هي جميع القيم والمعايير والممارسات والتقاليد التي تسود المنظمة وتحدد مسارها . (عناقرة، ١٩٩٠، ص ٩).
- التصنيف والتوصيف الوظيفي : هو تحديد المهام الرئيسية التي يجب القيام بها في كل وظيفة ، والمسؤوليات والواجبات والعلاقات وظروف العمل المترتبة عليها ، والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلها للتمكن من الاضطلاع بتلك المهام والواجبات والمسؤوليات بشكل سليم . (قبطان، ١٩٩٣، ص ١٩).

أو هو مسميات الوظائف وحدودها وسلطاتها ومسؤولياتها بدقة ليست بها تداخلات وتحديد الأدوار المنوطة بالوظيفة المعينة.

■ **المهارات القيادية وعملية اتخاذ القرار :** هي عملية أساسية ورئيسة تقع على عاتق جميع الإداريين .إنها العملية التي تتخذ القرارات من خلالها، وتنفذ بعسد اختيار البديل الأفضل للوصول إلى القرارات الرشيدة . أي بمعنى آخر هي أداء الإداريين لأعمالهم بسرعة ودقة، حيث تختلف عن القدرة، وهي تكون مكتسبة ونامية لدى الإداري من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهناك ثلاثة أنواع من المهارات هي: المهارات الفكرية، والإنسانية، والفنية.

وتعرف المهارات القيادية بأنها تتمثل في إلقاء الضوء على العمليات الإدارية للكشف عن الاضطرابات وعدم الانتظام في العمل ومعرفة أسبابها .

■ **إدارة الأفراد:** هي الوسيلة التي يقوم عليها التنظيم لتحقيق أغراضه، وتهتم بإدارة شؤون العاملين في المنظمة ، بانتقاء واجتذاب الموظفين ومتابعة أعمالهم ومشكلاتهم ، وتدريبهم وتنمية قدراتهم ، وتحسين أدائهم ، وغرس القيم المشتركة بينهم (شؤون الموظفين) . (جميعان، ١٩٩٢، ص ٢٣).

■ **الرقابة والمتابعة والتقييم :** يهتم هذا المجال بسير العمل ، ومتابعته، للتعرف على سلبياته وإيجابياته وتقييم الأداء . وهي عبارة عن عملية موضوعية يستفيد منها الموظف في تحديد موطن ضعف أدائه أو قوته. (قبطان، ١٩٩٣، ص ١٨).

■ **الوزارة :** وزارة التربية والتعليم الفلسطينية .

■ **وكيل الوزارة :** هو من يحتل قمة المسؤولين التنفيذييين في ديوان وزارة التربية والتعليم .

■ **وكيل وزارة مساعد :** هو المسؤول عن تنفيذ جزء من اختصاص الوكيل ومساعد له .

■ **مدير عام :** المسؤول المباشر عن تنفيذ إدارة عامة تختص في مجال من المجالات المختلفة في الوزارة ، مثل (مدير عام الإدارة العامة للتأهيل والإشراف التربوي)

■ **مدير عام مساعد :** يختص بالقيام بمساعدة المدير العام .

■ **مدير إدارة :** هو المسؤول المختص عن وحدة من وحدات الإدارة العامة مثل (مدير الخدمات الطلابية) .

■ **نائب مدير :** يختص بمساعدة مدير الإدارة في جزء من مهمات الإدارة.

■ **رئيس قسم :** هو المسؤول المختص عن جزء من مهام مدير إدارة مثل (رئيس قسم الإرشاد) .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة.

—الأدب النظري.

—الدراسات السابقة.

—الدراسات العربية

—الدراسات الأجنبية.

—خلاصة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة.

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تتعلق بموضوع الدراسة: التطوير الإداري ومجالاته. وقد تم تقسيمه إلى قسمين: يختص الأول بالأدب النظري، ويختص الثاني بالدراسات السابقة.

وقد كتب الكثير من علماء الإدارة، والإدارة التربوية، في موضوع دراستنا موضوعات تختص بالتطوير الإداري من حيث تعريفه، ومجالاته، ومقوماته، والصعوبات والمشكلات التي تواجهه، وسبل التغلب عليها.

ومن خلال اطلاع الباحث على المراجع والمصادر المعرفية، وعلى الدوريات التربوية الصادرة باللغتين العربية والإنجليزية، والمصادر التربوية الأخرى التابعة لمركز مصادر المعلومات التربوية * [ERIC]، ورسائل الماجستير والدكتوراه ** [DAI] المتوفرة في كل من جامعة النجاح الوطنية، والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك. ومع أن الدراسات التي تناولت موضوع "اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري لأجهزتهم ومؤسساتهم" قليلة، فقد وجد الباحث دراسات حول الموضوع في الوطن العربي، حيث وجد أن النسبة القليلة منها هي دراسات ميدانية تتناول بالبحث والتحليل حالة محددة لبلد معين.

وفي ضوء ما تقدم وجد الباحث أنه لا بد من الاستفادة من بعض هذه الدراسات والاستشهاد بها وبما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

* ERIC، هي الأحرف الأولى من اسم مركز مصادر المعلومات التربوية.

Educational Resources Information Center.

** DAI، هي الأحرف الأولى من اسم ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه.

Dissertation Abstract International

الأدب النظري:-

احتوى هذا القسم على ما كتب حول أبعاد الدراسة، التي اتخذها الباحث مجالات ينبغي دراستها كهدف للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في السلطة الفلسطينية، وهذه المجالات هي :-

١. الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

٢. التصنيف والتوصيف الوظيفي.

٣. الهيكل التنظيمي.

٤. البيئة التنظيمية.

٥. المهارات القيادية.

٦. إدارة الأفراد.

٧. الرقابة والمتابعة والتقييم.

أولاً:- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات:-

عند الحديث عن الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، فإنه لا بد من التطرق لعملية التخطيط، ومعرفة العلاقة الوثيقة والتكاملية فيما بين الأهداف والسياسات وعملية التخطيط، التي يمكن اعتبارها عملاً عقلياً واعياً للنجاح في تحقيق الأهداف، أو في مواجهة المشاكل وحلها، وعليه فإن التمييز بين الفرد المخطط وغير المخطط هو قدرة الأول على إخضاع سلوكياته وتصرفاته لأحكام العقل، بينما يتركها الثاني للعشوائية.

ويعرف التخطيط بأنه النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، وحصر الموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية محددة.

(الخطيب، ١٩٨٤، ص ١٦)

وكذلك عرف التخطيط بأنه في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية، لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

(مرسي، ١٩٨٦، ص ٢٥٣)

- يتضح أن الأهداف أو الغايات، كأحد أهم المحاور الأساسية التي تدور حولها عملية التخطيط (بالإضافة للسياسات، والإجراءات، والبرامج)، هي تلك النتائج النهائية التي توجه الجهود نحوها وتسعى المنظمة المعنية إلى تحقيقها، وأهم ما يشترط توافره في الأهداف:-
١. أن يكون الهدف مشروعاً، لا يتناقض مع القوانين أو الأعراف أو القيم أو المثل السائدة في المجتمع.
 ٢. أن يكون واقعياً يمكن تنفيذه.
 ٣. أن يكون محدداً بطريقة واضحة ودقيقة، وبصورة تسهل فهمه من قبل القائمين على تنفيذه.

(عساف، ١٩٨٣، ص ١٤٤)

وتعرف الأهداف أيضاً بأنها النتائج المستقبلية التي يسعى المشروع إلى إنجازها، وتعتبر الأساس الذي تبنى عليه السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والبرامج وغيرها، فالأهداف هي النهايات المرغوبة من أنشطة المشروع. وتوضع الأهداف في صورة متدرجة تغطي كل الوحدات التنظيمية للمشروع، فالإدارة العليا تحدد الأهداف الرئيسية للمشروع ثم ينبثق منها أهداف الإدارات المختلفة، ومن واقع أهداف كل إدارة تتحدد أهداف الأقسام التابعة لها. فالأهداف تتدرج من أعلى إلى أسفل، وكل هدف يسهم في تحقيق الهدف الذي يعلوه حتى تصل إدارة المشروع إلى تحقيق الأهداف الرئيسية.

(عسكر، ١٩٨٧، ص ٨٨)

أما السياسات فتعرف بأنها المرشد أو الدليل العام الذي تسترشد به المنظمة أثناء عمليات التنفيذ لأهدافها، وذلك حتى لا تخرج عن الإطار العام لحركتها.

(عساف، ١٩٨٣، ص ١٤٥)

ويتبين أن هناك فرقاً بين الأهداف والسياسات، فالأهداف هي ما تريد الإدارة تحقيقه والوصول إليه، أما السياسات فهي الطرق أو السبل التي توصل إلى تحقيق الهدف، والسياسات تحدد المجال الذي سيخضع القرار داخله وتتأكد أن القرار سيكون متسقاً مع الأهداف ومساهماً في تحقيقها، وتترك السياسات درجة من الحرية في التصرف والمبادرة من جانب الأشخاص القائمين بتطبيقها.

(عسكر، ١٩٨٧، ص ٩١)

ويظهر أنه يجب أن تتوافر في السياسات بعض الاعتبارات لتتمكن من تحقيق أهدافها منها ما يلي:-

١. أن تكون السياسات نابعة من أهداف المؤسسة ، وألا تكون متناقضة معها، (على اعتبار أن السياسات تمثل طرق تحقيق الأهداف).
 ٢. أن تساعد على اتخاذ القرارات، وألا تكون معقدة إلى الحد الذي يصعب معه تطبيقها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.
 ٣. ألا تتعارض السياسات مع بعضها بعضاً، وأن يجري توضيحها للأطراف كافة ، خوفاً من سوء الفهم (أي أن تكون متناسقة مع بعضها ومتكاملة).
 ٤. ألا تكون تفصيلية إلى الحد الذي يؤدي إلى فقدان المرونة (لأن المرونة مهمة لإجراء تعديلات أو تغييرات).
 ٥. أن تكون نابعة من أفكار العاملين في المؤسسة.
 ٦. أن يعاد النظر في هذه السياسات باستمرار، كلما دعت الحاجة إلى ذلك وألا يعتقد بأن هذه السياسات ثابتة، لأن ثباتها يجب أن يكون عملية نسبية.
- (الشيخ سالم، وزملاؤه، ١٩٩٥، ص ٩٩)

وفيما يخص الاستراتيجيات فقد ذكر بأنه يقصد بالاستراتيجية الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية لمحيط المشروع، وعادة ما يفرق الكتاب بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، فالأول يغطي فترة زمنية أطول ، وتُرتب عليه التزامات طويلة الأجل، لذلك فإن القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية قد يصعب تغييرها أو العدول عنها.

(عسكر، ١٩٨٧، ص ٩١)

وعرف ألفرد شاندلر الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف". وعليه يستنتج بأن الاستراتيجية تشمل الأهداف ، والسياسات ، والخطط الرئيسية، وعند التفريق بين قرار استراتيجي وآخر غير استراتيجي فالمعيار هو الثبات وعدم التغير، وهناك فوائد يمكن تحقيقها باستعمال الاستراتيجيات ومنها الاقتصاد في استخدام الموارد، لأنها تستخدم وقفاً للطريق المرسوم، ولتحقيق الأهداف، وكذلك من فوائدها أنها تساعد على وضع الخطط الكفيلة لمواجهة المنافسين، والقدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة، وتوفير المعيار الذي يمكن

استخدامه في اتخاذ القرار المناسب.

(الشيخ سالم، وزملاؤه، ١٩٩٥، ص ٩٦)

ثانياً: - التصنيف والتوصيف الوظيفي:-

تصنيف الوظائف هو علم الوظيفة الذي يستخدم أساليب الحكم الشخصي بطريقة منطقية منظمة، وأدوات نافعة تهيئ إمكانيات التطبيق السليم لسياسة الأجور.

(هاشم، ١٩٧٧، ص ٣٨)

ويعرف تصنيف الوظائف أيضاً بأنه النظام والخطط والأساليب والعمليات التي يتم بواسطتها جمع المعلومات عن الوظائف، وتقسيمها إلى مجموعات عامة ونوعية بحيث تتماثل كل فئة وظيفية في نوع العمل ومستوى صعوبته، ومسؤوليته، وما يتطلبه من مؤهل علمي أو خبرة عملية لأدائه.

(عمارة، ١٩٨٥، ص ٩٥)

وذكر في تحليل الوظيفة بأن الهيكل التنظيمي يحدد المراكز الرسمية في التنظيم بصورة عامة، وبما أن كل مركز يمثل وظيفة معينة، فإن اسم الوظيفة يجب أن يعكس طبيعة العمل الذي تتضمنه الوظيفة، وحتى لا تنشأ الخلافات بين المراكز الوظيفية حول اختصاص كل منها، فلا بد من التحديد الدقيق لواجبات ومسؤوليات وسلطات كل وظيفة في التنظيم. وتحليل الوظيفة هو عبارة عن عملية دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بإنجازات ومتطلبات ومسؤوليات عمل معين، وينتج عن عملية تحليل الوظيفة ما يسمى "بوصف الوظيفة" Job-Description "ومواصفات الوظيفة" Job-Specification، ويقصد بوصف الوظيفة، تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات الوظيفة، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى. وفي ضوء الوصف التفصيلي للوظيفة يمكن تحديد مواصفات الوظيفة، ويقصد بها الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لمن يشغل هذه الوظيفة من حيث المؤهلات، وسنوات الخبرة، والقدرات، والصفات الشخصية، والنواحي الصحية.

(عسكر، ١٩٨٧، ص ٢٤٧)

ولم يعد الهدف من التصنيف، كما يعتقد بعض الباحثين بأنه مجرد تطبيق قساعة الأجر على قدر العمل كما يعتقد البعض، ولكنه يشمل على عدد آخر من الأهداف أهمها:-
١. يعمل على توضيح الواجبات الوظيفية والصلاحيات.

٢. يعمل على إزالة الازدواجية والتداخل بين الوظائف.
 ٣. يساعد القادة والرؤساء على مراقبة مرؤوسيهم بفاعلية.
 ٤. يضع الأسس السليمة والواضحة لاختيار الموظفين وتعيينهم، وكذلك الراتب الذي سيتقاضاه المرشح للوظيفة.
 ٥. يساعد على عمليات الإعداد والتدريب للموظفين الجدد والقدامى من حيث قدراتهم، وتطوير مهاراتهم للقيام بأعباء الوظائف، ورفع كفاءاتهم للعمل على ترقيةهم وترفيعهم إلى وظائف أعلى.
 ٦. يساهم في توحيد المصطلحات المستخدمة في الإدارة، وتعمل على تعميمها ونشرها، فتجعلها أساسا للتعامل في كافة الشؤون الوظيفية.
- (حبيش، ١٩٨١، ص ٣٢)

- وحددت عملية توصيف الوظائف الحكومية بأنها تقوم وفق ما يلي:-
١. بيان المهام التي يترتب على شاغل الوظيفة أن يقوم بها، ويرد هذا البيان بكلمات واضحة، فتجنب على سبيل المثال كلمات مثل: المساهمة، والإشراف، والاهتمام، والعناية، وما شابهها من كلمات غير قابلة للقياس.
 ٢. عدم تداخل مهام وظيفة مع مهام أي وظيفة أخرى مهما تقاربتا.
 ٣. الربط الهيكلي أفقياً وشاقولياً.
 ٤. موقع الوظيفة وسويتها في السلم الوظيفي في الدائرة وفي الصيغة النموذج للتنظيم الهيكلي للوظيفة.
 ٥. الصلاحيات المخولة إلى شاغلها.
 ٦. حقوق شاغل الوظيفة كالعلاوات والتسهيلات والمواصلات.
 ٧. فئة الوظيفة ودرجتها.
 ٨. الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة كالمؤهل العلمي، ونوعه، والخبرات العلمية والعملية، والصفات الشخصية.
 ٩. معايير الترشيح بين المرشحين لشغلها.
 ١٠. إقرار التوصيف مسبقاً حسب الأصول، ومن الجهة المختصة وعدم تعديله إلا وفق ذات الأصول ومن قبل ذات الجهات.
 ١١. عدم استحداث وظيفة جديدة إلا بعد أن يجري توصيفها وفق ما ذكر، وعدم نقل موظف من وظيفة موصفة إلى وظيفة غير موصفة.

١٢. التطابق بين ما يقوم به الموظف فعلا وما بين اسم وظيفته في الملاك.

(قبطان، ١٩٩٣، ص ١٩)

ويعد مجال وصف وتصنيف الوظائف أحد مجالات التطوير الإداري في مشروع خطة التطوير الإداري في الوزارات والدوائر الحكومية، حيث عرف وصف الوظيفة بأنه تحديد مسماها بدقة، وموقعها في الهيكل التنظيمي للدائرة، ونطاق إشرافها وتبعيتها الإدارية ودرجتها الوظيفية أو راتبها، وواجباتها والشروط اللازم توافرها في شغلها وإطار صلاحياتها. أما التصنيف فيعني فرز الوظائف ووضعها في مجموعات إما على أساس التشابه في طبيعة العمل، أو على أساس التشابه في صعوبة الواجبات والمسئوليات المترتبة عليها، ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها.

(وزارة التتمية الإدارية، ١٩٩٥، ص ١٧)

ثالثاً:- الهيكل التنظيمي:-

عند الحديث عن الهيكل التنظيمي، يجب المعرفة مسبقاً ما هو التنظيم؟ وما هي وظيفة التنظيم باعتبارها الحلقة الثانية في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط؟ والتنظيم يهتم بتحديد الطرق التي يتعاون بها مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وينشأ التنظيم من الحاجة الإنسانية لدى الأفراد إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية.

والمكونات الجوهرية للتنظيم الرسمي في أية مؤسسة رسمية تشمل :-

- تحديد الأعمال (الأنشطة) اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تجميع الأعمال المتشابهة في صورة وحدات تنظيمية (مثل الإدارة، القسم).
- تحديد الأفراد الذين سيسند إليهم الإشراف على هذه الوحدات.
- تحديد اختصاص كل وحدة منها.
- إقامة علاقات السلطة التي تربط بين الوحدات والأفراد أفقياً ورأسياً.
- تدبير الإمكانيات المادية اللازمة للتنظيم.

(عسكر، ١٩٨٧، ص ٢١٠-٢١١)

وترتبط وظيفة التنظيم بكل من مفهوم الهيكل التنظيمي، والخريطة التنظيمية، ودليل التنظيم. فالهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد علاقات السلطة والمسؤولية بين المراكز الوظيفية المختلفة من خلال البعد الرأسي والأفقي. ويقصد بالبعد الرأسي المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي التي تتدرج عادة في شكل هرمي تتكون قاعدته العريضة من مجموع العمال (الموظفين)، يليها مستوى الإدارة المباشرة (رؤساء العمال والمشرفون)، ثم الإدارة الوسطى (مثل رؤساء الأقسام والإدارات)، ثم الإدارة العليا. ويقال عدد الأفراد في كل مستوى إداري مع التدرج إلى أعلى حتى الوصول إلى قمة الهرم، حيث يوجد عدد قليل من الأفراد يشكلون مستوى الإدارة العليا، ويحملون المسؤولية بصلاحيات وسلطات واسعة في الإدارة. أما البعد الأفقي، فيقصد به تقسيم كل مستوى إداري أفقياً إلى عدد من الوحدات، يختص كل منها بنشاط معين.

(المصدر السابق)

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك الكثير من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، وهذه العوامل هي: - حجم المنشأة، ومدة حياتها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل فيها.

(الشيخ سالم، وزملاؤه، ١٩٩٥، ص ١٣٩)

وأثير الكثير من الجدل حول جدوى وضوح التنظيم الهيكلي، فمن قائل إنه إذا اتضح تصلب وفقد مرونته، ومن قائل إذا غمض كان هلامياً ضعيفاً لا يقوى على فعل شيء، لذا ينبغي أن يكون هيكل كل وحدة إدارية واضحاً وثابتاً ومعروفاً، ولكن حسب ضوابط أو مواصفات مسبقة. وليس هناك بطبيعة الحال ما يمنع من إعادة النظر في الضوابط نفسها خصوصاً في ضوء استراتيجيات أو مبادئ أو معايير اتضح أنها أكثر انسجاماً مع عقلية المجتمع، أو مع الواقع العملي أو مع الضرورات الفنية.

(قبطان، ١٩٩٣، ص ١٢)

إن الهياكل التنظيمية لا يمكن أن تكون جامدة لا تقبل التعديل أو التغيير، وإنما تتطلب المرونة العالية استجابة لطبيعة الظروف والمتغيرات في معطيات البيئة المتغيرة. ويحدد شكل الهيكل التنظيمي وفقا لمجموعة معايير، مثل درجة التعقيد والرسمية والمركزية. ويجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح والبساطة بحيث يبين خطوط السلطة، وأنماط العلاقات داخل المنظمة، والتقسيمات الإدارية دون إحداث أي تداخل أو ازدواج بينها. وتميل بعض التنظيمات إلى عدم إحداث التغييرات باستمرار؛ تجنباً لإثارة الاضطراب والإرباك للعمل والعاملين داخل التنظيم.

(الزعبي، ١٩٩٤، ص ٣١-٣٥)

من السهل حل المشاكل الإدارية إذا أعيد بناء ورسم الهياكل التنظيمية وإظهار خطوط السلطة بشكل جلي، وتوزيع الموظفين بطريقة منطقية، وتحديد الجهة التي تتخذ القرار، والتي تصدر الأوامر. ويمكن تحسين الإدارة الحكومية بالتنظيم وتسهيل إجراءاتها وتبسيطها. وإن وجود عيوب في الهيكل التنظيمي يحبط أفضل الإداريين، ولكن الواجب الأساسي للإداري يجب أن يتجه نحو استنباط وابتكار علاقات عمل فعالة بين المسؤولين عن صناعة القرار وتنفيذها.

(Waterson, 1965, P. 280)

رابعاً:- البيئة التنظيمية:-

إن النظر إلى المشروع أو المؤسسة كنظام مفتوح يتطلب من الإدارة أن تضع في اعتبارها العلاقات المتبادلة بين المشروع ومحيطه الخارجي. ويقصد بالمحيط الخارجي مجموعة العوامل والقوى الموجودة في البيئة الخارجية، والتي لها تأثير مباشر على نشاط المشروع، فقد تفرض هذه العوامل والقوى قيوداً، ومن ناحية أخرى قد تمثل فرصاً متاحة للعمل والنمو، ويشمل المحيط الخارجي:-

أ- المحيط العام: ويشمل أربعة أنظمة هي :-

١. المحيط الثقافي: ويمثل المعتقدات، والتقاليد، وكل القدرات، والعادات

المكتسبة للفرد، بوصفه عضواً في المجتمع.

٢. المحيط السياسي والقانوني: بمفهومه الواسع لا يقتصر على القرارات

التي تتخذها الأجهزة الحكومية بل يمتد إلى المؤسسات والمجموعات والأفراد

الذين يملكون القوى المؤثرة على القرارات، ويشمل المحيط السياسي القوانين واللوائح التي تعمل على ضبط وتوجيه المشروعات والأعمال للصالح العام.

٣. المحيط الاقتصادي:- ويعكس المحيط الاقتصادي العقيدة السياسية للمجتمع وقيمه، وأهدافه الاجتماعية، لذلك نجد تباين العناصر المكونة للنظام الاقتصادي.

٤. المحيط التكنولوجي:- ويمثل المعرفة العلمية والفنية القابلة للتطبيق العملي والاستخدام، وكذلك الاهتمام بملاحقة التغييرات والتطورات السريعة لمحيطها التكنولوجي.

ب. المحيط المباشر:- وهو يتكون من الأفراد أو المنظمات التي تتعامل وتتفاعل مباشرة مع إدارة المشروع.

(عسكر، ١٩٨٧، ص ٥٨-٧٣)

إن تفهم الإصلاح الإداري على أنه جهد هادف في إطار البيئة الكلية، يعصم من جانب من مزالق التصور الميكانيكي الضيق الذي يقصر عملياته في التعديلات الهيكلية وتبسيط الإجراءات واستخدام الأدوات التقنية، حيث أن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب، بل يقتضي بالإضافة إلى ذلك معرفة دقيقة بالبيئة الخارجية التي يعمل في إطارها، أي دراية بالعادات والتقاليد وكذلك بالخصائص السسيوتقافية للسكان التي لها تأثير واضح على الجهاز الإداري، وبالتالي فإن مقومات ومكونات البيئة تغذي بعضها بعضاً، وتؤثر وتتأثر ببعضها طرداً وعكساً في علاقات متشابكة حيناً، ومتناسقة حيناً آخر، ومعقدة في أكثر الأحيان. لهذا فإن فعاليات وتوجهات الإصلاح الإداري، تكمن في المقلم الأول في تفهم كل هذه المتغيرات وعلاقاتها، والعمل على التأثير الإيجابي الهادف فيها، بغية تأمين الإصلاح المطلوب.

(الطيب، ١٩٨٧، ص ٢-٣)

وفي اجتماع خبراء حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية تم التطرق إلى أهمية التطوير التنظيمي، واستعرض كذلك بإيجاز إحدى التجارب التي تمت في مجال تغيير البيئة التنظيمية من أجل إطلاق الطاقات الإبداعية، وبالتالي أثر ذلك على المنظمة. واستخلص أن الطاقة الإنسانية بكل قوتها نحو الإبداع تعتبر من أهم متغيرات العامل الإنساني ارتباطاً بالتطوير، لكن من العسير تحقيق ذلك

في ظل بيئات تتجه لكف الطاقات الإبداعية وحبسها واحتقار العمل ومجاوبته بالعقبات. وإلى جانب ذلك أوردت نتائج البحوث الخمسية التي أجريت في المنظمات العربية وتمثلت بالرأي السائد وهو أن البيئات التنظيمية خانقة وتتسم بالقهر والتسلط والمركزية، ويتميز طابع الأداء فيها بالركود واللامبالاة. وذكر أيضا أن تغيير البيئة التنظيمية عامل أساسي في تشجيع الممارسات الفعالة للأفراد، وأن إحدى المعوقات الرئيسة للتفوق التنظيمي هو الافتقار إلى الإبداع، ومن مسببات ذلك هو أن البيئة التنظيمية تكون خانقة لأي شكل من أشكال الإبداع.

(علي، ١٩٨٦، ص ١-٢٥)

خامسا: المهارات القيادية:-

تلعب القيادة التربوية الدور الأهم والأكبر في نجاح الإدارة التعليمية، حيث أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر؛ لذلك يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطا وثيقا، وترتبط القيادة بنمط الشخصية، حيث يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة، وعلى جانب نمط الشخصية فضلا عن مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة التربوية للنجاح في عمله، ويرتبط بكل ذلك أيضا طريقة اختيار القادة التربويين.

لذلك عرفت القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

(الشيخ سالم، وزملاؤه، ١٩٩٥، ص ١٨٩)

وعرفت القيادة بأنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة.

(هوارى، ١٩٧٦، ص ٨٧)

ويمكن تطوير تعريف للقيادة على أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والأتباع وتوقعاتهم والقائد وخصاله. ويمكن وضعها في معادلة رياضية على النحو التالي:-

$$\text{القيادة} = \text{د.ت} \times (\text{م.م} \times \text{أ.ت} \times \text{ق.خ})$$

حيث ق = القيادة، د.ت = دالة التفاعل، م.م = موقف ومتطلبات، أ.ت = أتباع وتوقعات، ق.خ = قائد وخصال.

(الطويل، ١٩٨٦، ص ٢٥١)

إن نجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية، والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه. ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة ومتطورة، والفرق بينها إذن فرق في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان اكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار. وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورة لنجاح رجل الإدارة التربوية، وهذه المهارات يتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي المهارات الفكرية أو العقلية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية.

(الخطيب، وزملاؤها، ١٩٨٤، ص ٨٥)

وتتعلق المهارات الفكرية لرجل الإدارة التربوية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمهارات الفكرية، وهذه ضرورة لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث، وما يترتب على ذلك من تقليل المخاطر أو الخسارة في تحقيق الفائدة المرجوة. وتعني المهارات الفكرية لرجل الإدارة التربوية مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية، أو مادة دراسية، أو ما شابه ذلك.

(المصدر السابق)

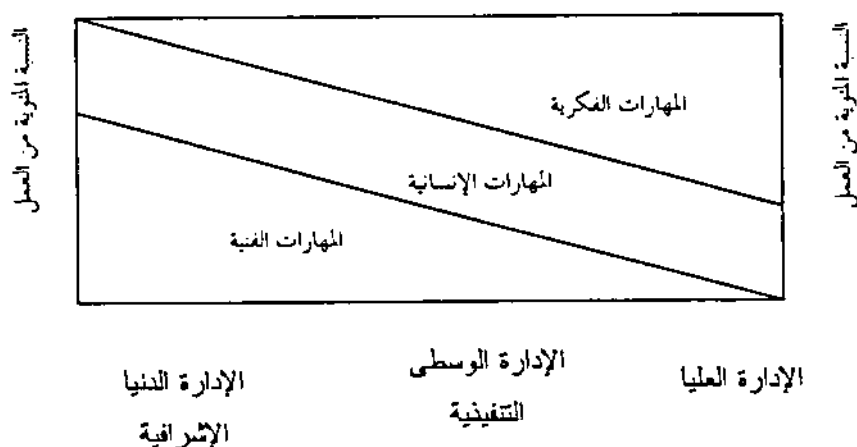
أما المهارات الفنية فتتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العملي في الإدارة، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية. ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة العامة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختيار العاملين وتحديد الاختصاصات وغيرها الكثير. وتنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة/ فعلى رجل الإدارة التعليمية أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية لديه وزيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار،

وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي، وفي الوقت نفسه ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برامج فعالة تساعد رجال الإدارة التعليمية على النمو المهني في مجال عملهم أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة.

(مرسي، ١٩٨٦، ص ١٦٤)

وفيما يخص المهارات الإنسانية فعرفت بأنها القدرة على التفاعل الإيجابي مع الناس في البيئتين الداخلية والخارجية للعمل، وتكمن أهميته في تحقيق مزيد من الكفاية والفاعلية فسي أهداف المنظمة والعاملين، ويلاحظ أن هذا النوع من المهارات يظل مطلوباً في كافة المستويات القيادية المختلفة، والشكل التالي يوضح مدى أهمية كل من هذه المهارات بالنسبة للقيادة:

الشكل رقم (١)
اختلاف أهمية المهارات حسب المستوى القيادي



(عساف، ١٩٨٣، ص ١٠١)

سادساً:- إدارة الأفراد:-

في معرض الحديث عن الإمكانيات المختلفة في أي مجتمع فإن القوى البشرية تمثل أكبر ثرواته وأثمنها، وقد أثبتت عمليات التطوير الحديثة في العالم أن كفاءة القوى البشرية وحسن استخدامها هي السبب الحقيقي في نمو المجتمعات ورفعتها، وأصبحت كل المجتمعات المتقدمة تنظر إلى القوى البشرية على أساس أنها مصدر الثروة الأول خصوصاً في المجتمعات العربية.

إن الحديث عن إدارة التنمية يصبح مفرغا من أي مضمون ما لم يتعرض للقوى البشرية القادرة على إدارة دفة التنمية. ولعل نوعية هذه القوى ومستواها يحددان إلى حد كبير مستوى التنمية. كما أن الرصيد المستقبلي من هذه القوى البشرية يحدد مستوى التنمية في المستقبل، لذلك فإن من أهم وظائف إدارة التنمية محاولة تكوين وتطوير إداري التنمية. وإداريو التنمية هم الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية في الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، الذين يباشرون الإشراف على تخطيط برامج التنمية وتنفيذ مشاريعها. (الطيب، ١٩٨٧، ص ١٤)

ويتضح أن مجال تنمية القوى البشرية يشمل التدريب بكل أنواعه وأشكاله، وتشجيع المنافسة والإبداع الفردي، وتعزيز مبدأ الاعتراف بالمجهودات والتمايز بين الأفراد، وتنشيط دوائر العمل النوعية التي تتجه اتجاهها مباشرة نحو تطوير الأداء وامتصاص التحفز والصراع لدى الأفراد، وإذكاء روح الإثراء الوظيفي.

(وزارة التنمية الإدارية، ١٩٩٥، ص ١٠)

أما مهمات إدارة شؤون الموظفين، وهي المهام المتصلة بالموظفين والأفراد، فهي عديدة ومتنوعة منها :-

١. استقطاب الأفراد (الموظفين): وهي القدرة على جذب الأشخاص المؤهلين وتشجيعهم، أو ترغيبهم على الالتحاق بالعمل، ويتم ذلك بأسلوبين: أولهما سلبي (إن صرح التعبير)، ويقصد بذلك الاكتفاء بمجرد الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروطها، وثانيهما إيجابي، ويقصد به أن تقوم المنظمات الإدارية بالتفتيش عن الأشخاص المؤهلين، وتشجيعهم على الالتحاق بالعمل بإبراز المحاسن المادية والمعنوية.

٢. الاختيار والتعيين:- المبدأ السائد في الاختيار والتعيين لدى معظم النظم المعاصرة هو مبدأ الجدارة، وهذا يعني أن يتم ملء الوظائف المختلفة بالموظفين المتمتعين بالقدرات والمؤهلات التي تثبت جدارتهم في إنجاز المهام المتعلقة بهذه الوظائف.

٣. تدريب الموظفين وتطويرهم :- يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي يتم استعمالها للرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم المختلفة، الفنية والإدارية والسلوكية. وهناك عدة أنواع من التدريب، كالتدريب قبل الخدمة وغالبا ما يكون ذا طابع إرشادي توجيهي للتعريف بأهداف العمل ونظمه وقواعده، والمناخ العام له، كذلك التدريب أثناء الخدمة، ويتم عادة

لمسايرة حركة التغيير التي تجتازها المنظمة، ويجتازها المجتمع والعالم من حولها، وذلك بهدف إعادة التكيف مع أي وسائل، أو أساليب، أو أدوات، أو سياسات جديدة، لرفع المهارات المتصلة بذلك من أجل رفع درجة الفعالية الإدارية.

٤. تحفيز الموظفين:- يستهدف ترغيب الأفراد أو الجماعات في أداء عمل معين، أو تحريكهم للتصرف بالشكل المرغوب، وبذل أحسن ما يمكن بذله.

٥. تقييم كفاءة العاملين:- يجب هنا التمييز بين تقييم كفاءة الأداء وبين تقييم كفاءة العاملين، فالتقييم في الحالة الأولى يقع على الأعمال بهدف تحديد مستوى الإنجاز المتحصل، ومقارنته بالأهداف الموضوعية، وذلك حتى يتم الحكم على مدى كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية المعنية خلال فترة زمنية محددة. أما التقييم في الحالة الثانية فيقع على الأشخاص وذلك بهدف تحديد مستوى كفاءتهم ودرجة استعدادهم ومقدار طاقاتهم ومدى ملائمتهم للعمل.

(عساف، ١٩٨٣، ص ٢٢٨)

وتعتبر إدارة الأفراد الوسيلة التي يقوم عليها التنظيم لتحقيق أغراضه، لأنها تهتم بالكائنات الإنسانية وبطريقة إثارتها. والوظيفة الرئيسية في إدارة شؤون الأفراد هي اجتذاب الموظفين والتحقق من مواصفاتهم عن طريق الامتحانات التنافسية، وتعيين مرتباتهم ووظائفهم، وعن طريق ترتيب الوظائف وتصنيفها وتحديد جداول المرتبات وظروف العمل وتقدير الكفاءة كأساس للترقية. وبذلك ترتبط إدارة الأفراد ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم والتخطيط والشؤون المالية والإشراف والرقابة والعلاقات العامة.

(جميعان، ١٩٩٢، ص ٢٣)

إن التفكير الحديث في التطوير الإداري يتجه نحو الجانب البشري، الذي يبعث الحركة والنشاط في الإدارة، إذ أن القوانين والأنظمة وأساليب العمل كلها أدوات في خدمة الفرد، لتساعده وتمكنه من أداء عمله بكفاءة وفاعلية. وفلسفة التطوير الإداري تقوم في محورها على الفرد كما تقوم على إيمان عميق بقدرة الإنسان، أي قدرة الأفراد العاملين في جهاز الدولة الإداري على تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح، وهذه الفلسفة تقوم على إيمان عميق بأن لكل فرد عامل طاقة كامنة، وأنه مستعد للبذل من جهده ووقته وتفكيره. ولا يكفي أن يكون الهدف من التطوير الإداري زيادة كفاءة الأجهزة الإدارية، وإعدادها لخدمة التنمية في جميع مجالاتها المختلفة فحسب، بل أيضاً اتخاذ ما يلزم لتغيير سلوك العاملين بحيث تتحقق أهداف المجتمع بأعلى مستوى من الكفاءة، وبأقل قدر من التكاليف.

(المصدر السابق، ص ٢٤)

سابعاً: - الرقابة والمتابعة والتقييم:-

تعتبر المفاهيم الثلاث، الرقابة والمتابعة والتقييم، من الوظائف الإدارية المتكاملة، التي لا يمكن عزل مفهوم عن الآخر، لأن كل منها يعطي المعنى المكمل والمتمم، فمثلاً لا يمكن أن يكون هناك متابعة بدون رقابة، ولا تقييم دون متابعة ورقابة، ولا رقابة تكون فعالة وذات أهمية دون أن يتبعها متابعة وتقييم.

وعرفت الرقابة بأنها تلك العملية الضابطة لمختلف عناصر المشروع طبقاً لأهداف الخطة التي جرى تحديدها من قبل الإدارة. فالإدارة يهيمها أن ترى وتتأكد من أن توجيهاتها وتعليماتها وأوامرها قد وصلت إلى مختلف مراكز المؤسسة، وتم تنفيذها حسب البرامج والجدول الزمني التي تم إعدادها.

(بندقجي، ١٩٨٠، ص ١٣٦)

وورد تعريف هنري فايول للرقابة بمفهوم "الإشراف الدائم على أنه الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة". ومعنى هذا التعريف أن الرقابة تعبير يشمل:- الإشراف والمتابعة وقياس الأداء، وتحديد المعايير الملزمة للقياس عليها، وبالتالي الرقابة وسيلة لا غاية ولها أساليبها وأدواتها.

(الشيخ سالم، وزملاؤه، ١٩٩٥، ص ٢٣٩)

وفيما يخص المتابعة فقد عرفت بأنها ملاحقة تنفيذ الأعمال، والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب ذلك، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، وأخيراً التأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي يرمي إلى تحقيقها أي تنظيم.

(الخطيب، وزملاؤها، ١٩٨٤، ص ١٦)

إن الرقابة الفعالة تتم في أثناء التنفيذ لا بعده، لأنها تمكن المدير من تصحيح الأخطاء في الحال، وتجنب المضاعفات التي قد تنشأ عن وقوع أخطاء كبرى أو انحرافات أساسية عن الخطة الموضوعة قبل فوات الوقت فيتعذر إصلاح الأخطاء وتجنب نتائجها السيئة، ويترتب على اكتشاف الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة، وتعيين الأشخاص المسؤولين عن

حدوث الانحرافات عن معايير العمل، فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع بالشكل الذي يؤمن الأهداف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف الممكنة.

(جميعان، ١٩٩٢، ص ٢٠)

وإذا كانت وظيفة (فعالية) الرقابة الإدارية تتطلب قياس نتائج تتطابق مع أهداف منبثقة عن الخطط والبرامج التي ترسمها الإدارة العليا، فإنه يصبح لا بد من ممارسة الإدارة لنشاطات منطقية توصلها إلى غاياتها وذلك على الوجه التالي:-

١. تأسيس معايير لأداء العمل Establishing Performance Standards

٢. قياس الأداء Performance Measuring

٣. تقييم الأداء Performance Evaluating

٤. تصحيح الأداء المنحرف Performance Correcting

(بندقجي، ١٩٨٠، ص ١٤٠)

وتقوم عمليات تقييم أداء الموظفين على ما يلي:-

١. لا يجوز أن يكون التقييم سرياً محجوباً عن الموظف.
٢. ليست عملية تقييم أداء الموظفين موجهة ضد الموظف، وإنما هي وسيلة عملية موضوعية يستفيد منها الموظف ذاته في تحديد مواطن ضعف أدائه أو قوته.
٣. التقييم عملية متعددة الجوانب، فلا بد من أن تشارك فيها جهات متعددة معينة من بينها الموظف نفسه.
٤. يدخل في عملية تقييم الأداء ما للموظف وما عليه، فإذا استحق في فترة التقييم تنبيهاً وشكراً احتسباً معاً.
٥. من حق الموظف أن يتأكد من أن تقييم أدائه يجري على ذات الأسس والمعايير والمقاييس التي تستخدم في تقييم أداء نظرائه.
٦. يجري التقييم على أساس ما ينتظر من الموظف معرفته وإتقانه، ولا يتم قياسه على المطلق أو على الحد الأعلى من المعرفة والإتقان.
٧. يبقى تقييم الأداء معتلاً ما لم يجر توصيف الوظيفة واختيار شاغلها على أساس مواصفاتها المعيارية.
٨. لا يدخل في التقييم ما ليس له علاقة بالوظيفة، كأوضاع الموظف الأسرية وهواياته وانتمائه الحزبي، ولا يمنع هذا من أن تتدخل الإدارة قدر الإمكان لمساعدة الموظف، وبناء على رغبته كي يتجاوز مشكلات قد تؤثر على أدائه.

(قبطان، ١٩٩٣، ص ١٨)

الدراسات السابقة.

وتتكون من قسمين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية :-

أجرى باحثون الكثير من الدراسات التي لها علاقة بموضوع التطوير الإداري للمؤسسات التربوية وغير التربوية من أجهزة الدولة المختلفة، وفيما يلي عرض لبعض من هذه الدراسات.

قدم عبد الوهاب، (١٩٧٨) بحثاً بعنوان "المدير والتنمية الإدارية" إلى المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الذي انعقد في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وهو عبارة عن بحث نظري تحدث فيه عن مفهوم التنمية وأهميتها، ثم دور المدير في التنمية من عدة جوانب منها :-

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

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

وفي دراسة بولقريعات، (١٩٨٢) "القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية". وهي عبارة عن دراسة نظرية قسمها الباحث إلى بابين رئيسيين، الأول يبحث في موضوع القيادة، والثاني يبحث في موضوع القيادة والتطوير.

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

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

أما دراسة الطيب، (١٩٨٨) "محاور تنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، فقد استنتجت أن الإبداع يعني البحث والتحليل الذي يتجهه التغيير، والتفكير في انتهاز الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

وخلصت هذه الدراسة أيضا إلى تحديد سبعة محاور يعزز بعضها البعض الآخر

وهي:

١. تبين نظاما مؤسسيا يقوم على المشاركة.
٢. جعل التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا.
٣. إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب (أي أولوية).
٤. تبني نظم تكاملية في العمل.
٥. تأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء والميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرا مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.

٦. تأمين التمازج والتكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب، ومختلف الفعالية البيئية من جانب آخر.
٧. تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة وتنمية المناخ التنظيمي للإبداع.

وأجرى ناصيف، (١٩٨٩) "دراسة تقويمية لمؤسسات التنمية الإدارية وأجهزتها في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقويم الدور الذي تلعبه أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية، وكيف يمكن توظيف هذه الأجهزة والمؤسسات بصورة منهجية، لكي تكون هي المحرك الأساسي لجهود التطوير الإداري في الدولة كافة.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

١. سبقت سلطنة عمان معظم دول الخليج العربي في بلورة استراتيجية خاصة للتنمية.
٢. رغم أن هذه الاستراتيجية لا تختلف كثيرا عن استراتيجيات التنمية في دول الخليج الأخرى، إلا أنها كانت أساسا ومرتكزا لنشاطات الجهاز الإداري.
٣. استطاعت سلطنة عمان أن توفر لهذا النهج التنموي أداة تنظيمية ملائمة تمثلت في مجلس التنمية.
٤. تقدم تجربة سلطنة عمان نموذجا جيدا لكيفية تحول وانتقال الجهاز الإداري للدولة من جهاز للإدارة العامة إلى جهاز لإدارة التنمية.
٥. كما تطورت الإدارة العامة في سلطنة عمان، فقد تطورت معها وفي اتجاه مواز أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية في الدولة.

وأجرت عنافرة، (١٩٩٠) أيضا، دراسة بعنوان "المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يراها القادة الإداريون لكل من المجالات التالية: الأهداف، والتشريعات، والهيكل، والبيئة التنظيمية، وإدارة الأفراد، والرقابة.

واستخدمت الباحثة استبانة طورته من أجل الحصول على البيانات اللازمة مستخدمة منهج دلفاي في البحث، وكذلك تكون مجتمع الدراسة من القسادة والخبراء الإداريين في المنظمات الإدارية الأردنية.

وتألف مجتمع الدراسة من فئات الإدارة العليا وتشمل، الأمناء العاميين للوزارات، وعددهم (٢٢) أميناً، وفئة المحافظين وعددهم (٦)، وفئة رؤساء الجامعات وعددهم (٤)، وفئة المديرين العاميين للمنظمات الأردنية الحكومية وعددهم (٢٠)، واشتمل أيضاً على عمداء كليات، ورؤساء أقسام في الجامعات وعددهم (٣٠)، وبهذا يكون عدد أفراد مجتمع الدراسة (٨٢) قائداً وإدارياً. واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع وهو (٨٢).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها:-

١. اعتماد قائمة خصائص المنظمات الإدارية المتفق عليها من قبل القادة كمعيار في تقييم المنظمات الإدارية الإبداعية والحكم على أدائها.
٢. إجراء مراجعة للهيكل التنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة للتعرف على مدى ملائمتها للإبداع.
٣. اعتماد قائمة الخصائص الإبداعية للمنظمات الإدارية في عمليات انتقاء القادة الإداريين وتدريبهم وإعدادهم للوظائف الشاغرة.
٤. تطوير نظام للرقابة في المنظمات الإدارية بحيث يساعد على تطوير أداء هذه المنظمات وتعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.

وأجرى بامقيدح، (١٩٩١) دراسة بعنوان "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية"، إذ كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية، وذلك لإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري، بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية.

وتهدف بالأخص إلى بيان تصورات المديرين للتنظيم الإداري القائم في المجالات التالية:- مجال الاتصالات الإدارية، ومجال صناعة واتخاذ القرارات، ومجال التصنيف الوظيفي، ومجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومجال كفاية الكوادر وأدائهم، ومجال توازن السلطة والمسؤولية، ومجال المركزية واللامركزية، ومجال التفويض الإداري. وتهدف كذلك إلى بيان ما إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية والإدارية.

وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم وعددهم

(٩٥) مديراً.

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها :-

- لا توجد في الوزارة إدارة تختص بمتابعة التطوير والتنظيم الإداري.
- هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها.
- لا توجد معايير موضوعية لاختيار المديرين.
- لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم.
- يتم تعيين المديرين لمناصب إدارية عليا بناء على الانتماءات القبلية (العشائرية) أو الحزبية أو الشللية.
- يوجد فروق ذات دلالة على عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية، حيث كانت النتائج لصالح المديرين ذوي الخبرة التدريسية والإدارية الطويلة.

أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة فمنها:-

١. العمل على تدريب المديرين في الوزارة على عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها بطريقة علمية، وزيادة نسبة المشاركة في صنع القرار واتخاذها من قبل المديرين في المراتب الدنيا.
٢. إيجاد إدارة متخصصة في عملية التنظيم الإداري.
٣. المطالبة بتعديل القرار الذي يتم التعيين بموجبه في المناصب الإدارية العليا.
٤. العمل على تفويض السلطات للإدارات الدنيا، والتقليل من المركزية الإدارية.

وكذلك أجرى إدريس، (١٩٩٢) دراسة في اليمن بعنوان "الاحتياجات التدريبية لسدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، وكذلك حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين :-

- ما المهارات الإدارية التي يحتاجها الإداريون في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية؟ وأولوياتها؟
- هل تختلف درجة احتياج الإداريين للتدريب على المهارات الإدارية باختلاف المرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

وتألفت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٣٨) إدارياً موزعين على فئتين هما: فئة مديري العموم ومساعدتهم، وعددهم (٥٤) مديراً ومديرة، وفئة مديري الإدارات، وعددهم (٨٤) مديراً ومديرة.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام ببنائها، تضمنت (٥٦) فقرة موزعة على المجالات الآتية: - التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، ومهارات القيادة، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:-

١. وجود حاجة عالية لدى أفراد عينة الدراسة للتدريب على المهارات الإدارية التي اشتملت عليها مجالات الدراسة السبعة وفق الترتيب التنازلي التالي :- اتخاذ القرارات، والقيادة، والرقابة، والتنسيق، والتنظيم، والتخطيط، والاتصال.

٢. لا يوجد فرق في درجة احتياج الإداريين للتدريب على المهارات الإدارية الأساسية تعود للمرتبة الوظيفية أو المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها:-

- ضرورة إعداد الأفراد المرشحين لشغل مناصب إدارية وتدريبهم، على المهارات الإدارية الأساسية قبل التحاقهم بالعمل.
- عقد الدورات التدريبية لجميع الإداريين لتدريبهم على جميع المهارات بشكل مستمر أثناء العمل مع التركيز على مهارات مجال اتخاذ القرارات، ومجال الرقابة.
- وضع معايير وأسس لمن سيشغل موقعا إداريا.

أما دراسة خميس، (١٩٩٢)، التي كسان عنوانها تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم ومديري الإدارات المتوسطة أنفسهم". حيث هدفت إلى تقدير مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة، وكذلك حاولت الإجابة عن السؤالين التاليين :-

١. ما مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان الوزارة من وجهة نظر مديري العموم، ومديري الإدارات أنفسهم في المجالات التالية:- التخطيط والتنظيم،

والقيادة، والتنسيق والرقابة، والعلاقات الإنسانية، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.

٢. هل يختلف التقدير لمستوى الأداء الإداري باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والمرتبة الوظيفية، أو في التفاعل بين هذه المتغيرات.

وتكونت عينة الدراسة من (١٦٧) فردا موزعين على فئتين هما : فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم (٧٦) مديرا عاما ومساعداء، وفئة مديري الإدارات المتوسطة، وعددهم (٩١). وتم اختيارهم كعينة قصدية. واستخدم الباحث في دراسته أداة بحث رئيسة واحدة قسام بتطويرها، موزعة على المجالات السابقة.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها :-

- إصدار لوائح تنظيمية تظهر بوضوح اختصاصات كل إدارة بحيث تحدد فيها السلطة والمسؤولية، وتحد من التداخل والازدواجية بين الإدارات المختلفة.
- الحد من المركزية، وإشراك الإدارات المتوسطة في إعداد الخطط للمراحل القادمة
- يوصي الباحث، الأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات لمديري الإدارات المتوسطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وإداراتهم ومتابعتها وتقييمها.

وقام كذلك الحنيطي، (١٩٩٤)، بدراسة بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن". وهي عبارة عن دراسة ميدانية تمت على مستويات الإدارة الثلاثة، في (٦٨) وزارة ودائرة ومؤسسة أردنية. وقد نشرت الدراسة ضمن أبحاث جامعة اليرموك، حيث هدفت إلى :-

١. التعرف على التطوير والإصلاح الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة في الأردن، واقتراح الحلول المناسبة لها.
٢. استطلاع آراء الإدارة والعاملين في سائر المستويات الإدارية (العليا، والوسطى والدنيا) حول التطوير والإصلاح الإداري في الوزارات والمؤسسات في الأردن.
٣. دراسة إمكانية تطوير طرق وأنماط سلوكية، قد تساهم بشكل إيجابي للتعامل مع التحديات والمشاكل التي تعترض جهود التطوير الإداري في الأردن.

ويورد الباحث أن من أكبر المشاكل التي تواجه التطوير الإداري عدم مشاركة كافة المستويات الإدارية في جهود التطوير، واقتصارها على المستويات العليا، بالإضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تنتشر في كافة الأجهزة الحكومية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :-

١. إن تطوير نظم العمل وأساليبه وتحديثها وتبسيطها وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية من أهم الأهداف التي أكدت عليها استجابات الأفراد.
٢. إن عدم تناسب الرواتب للموظفين وغلاء المعيشة، وقلة الدعم المادي والمعنوي للبحث العلمي من أكبر المشاكل التي تتعلق بالعنصر البشري، وتعيق جهود التطوير الإداري في الأردن.
٣. الحاجة لتخفيف التضخم التنظيمي والوظيفي.
٤. الحاجة لإنشاء وحدات متخصصة في مختلف أجهزة الدولة، والتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية لإعداد برامج التطوير الإداري.
٥. الحاجة لتطبيق سياسات توظيف عقلانية ورشيقة.
٦. الحاجة للتعاون بين أجهزة التطوير الإداري وأجهزة صنع القرار السياسي.

ويوصي الباحث بأن يكون التطوير شاملاً، وأن تراعى الحوافز المادية للأفراد بشكل عال، وأن تتم مشاركة كافة المستويات بعملية التطوير الإداري، وأن يتم التركيز على اللامركزية في العمل، وتبسيط الإجراءات التي تنظم عمل الأجهزة الإدارية.

أما دراسة الخضراء، الفاعوري، (١٩٩٤) بعنوان "اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري"، حيث كان من أهداف هذه الدراسة ما يلي :-

١. التعرف إلى آراء المديرين الحكوميين في جوانب التطوير الإداري المختلفة، وبشكل خاص الجوانب التالية:-

- مدى الحاجة إلى وحدات تطوير إداري.
- المهام التي يمكن أن توكل إلى وحدات التطوير الإداري.
- الدور الذي يمكن أن يقوم به الجهاز المركزي للتطوير الإداري.

٢. التعرف على المشكلات التي يواجهها الجهاز الإداري الحكومي في الأردن وموقع التطوير الإداري في تلك المشكلات.

٣. معرفة علاقة الاتجاهات نحو هذه الجوانب ببعض المتغيرات الأخرى (ثقافة المدير، وتخصصه، وسنوات الخبرة، والعمر، وطبيعة الخبرة السابقة).

وتألفت عينة الدراسة من (٣٠٠) مدير تم اختيارهم عشوائيا من مستوى الإدارة الوسطى والعليا من كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية، واشتملت أداة الدراسة على استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج لدراستهما تمثل أهمها في :-

١. إن قضية التطوير الإداري تحتل أهمية كبيرة نسبيا في مجموعة مشكلات الإدارة العامة.

٢. يعتبر غالبية المديرين الحكوميين أن التطوير الإداري جزء من عملهم.

٣. ميل غالبية من المديرين الحكوميين إلى اعتبار التطوير الإداري موضوعا مهنيا تخصصيا يحتاج إلى التفرغ.

٤. هناك الكثير من المهام الكبيرة التي يمكن إسنادها لوححدات التطوير الإداري فيما يتعلق بالتخطيط، ودراسة الهياكل التنظيمية، ودراسة الحاجات التدريبية، وإجراء دراسات لرفع مستوى الأداء وإجراءات العمل، ووصف الوظائف وتصنيفها.

٥. إن عملية التطوير الإداري تواجه عددا من المشكلات في الأجهزة الحكومية، كعدم التعيين حسب الجدارة، وضعف الرقابة، وعدم وجود صلاحيات كافية للقائمين على التطوير الإداري، بالإضافة إلى عدم وجود كفاءات متخصصة في جوانب التطوير الإداري.

٦. رغم الدعم المقدم من الإدارة السياسية في الأردن، وتوفر التشريعات اللازمة، وتوفر الدعم المادي، والاستعداد لتبني التطوير الإداري، إلا أن عملية التطوير الإداري في الأردن لم تحقق النجاح الذي يتناسب مع تلك المعطيات.

أما الدراسة التي قام بها الزعبي، (١٩٩٤)، التي عنوانها "تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن"، فكانت تهدف إلى تقييم أداء وجهود التطوير الإداري التي بذلتها الحكومات

الأردنية المتعاقبة في الفترة ما بين عام ١٩٨٤ إلى عام ١٩٩٣، علماً بأن المراحل الزمنية التي مرت بها هذه الجهود تقسم إلى ثلاث مراحل هي :-

- المرحلة الأولى:- إنشاء اللجنة الملكية للتطوير الإداري عام ١٩٨٤، ومن أهم منجزاتها نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨.
- المرحلة الثانية:- تطوير جهاز الإدارة العامة كما ورد في خطة التنمية الشاملة (٨٦-٩٠)، حيث تم تشكيل مجلس الخدمة المدنية، الذي تولى وضع السياسة العامة للتنمية والتطوير الإداري في الأردن.
- المرحلة الثالثة:- مشروع التطوير الإداري بين الحكومة الأردنية ووكالة الأمم المتحدة للإنماء (UNDP)، في الفترة (٩٠-٩٣)، حيث تم تشكيل اللجنة التنفيذية للتطوير الإداري، ومراجعة العديد من التشريعات والتنظيمات الإدارية، وتبسيط إجراءات العمل لبعض مؤسسات الخدمة المدنية ونماذجه، وإقرار الخطة الوطنية للتدريب.

أما منهجية البحث فقد اعتمدت الدراسة أسلوب البحث الميداني، وتم تصميم استبانة محكمة علمياً.

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الوزارات والمؤسسات العامة التابعة لنظام الخدمة المدنية الأردني رقم (١) لسنة ١٩٨٨، والبالغ مجموعها ٧٦ مؤسسة حكومية.

وقد مثل مجتمع الدراسة المستويات الإدارية الثلاثة وهم :- الأمناء، والمديرون العامون، ومديرو المديريات، أو رؤساء الأقسام لوحداث التطوير الإداري، حيث بلغ مجموع مجتمع الدراسة (٢١٠) فرداً.

ونتج عن الدراسة أن شمل التطوير الإداري جميع مؤسسات الخدمة المدنية الأردنية، إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى تنفيذ نتائج جهود التطوير بين مؤسسة وأخرى لتطبيقها. وتم تحديد أهداف معظم المؤسسات العامة بمراجعة التشريعات الإدارية فيها واتباع مبدأ التخصص، والتداخل والازدواج في صلاحيات واختصاصات بعض المؤسسات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :-

١. تميزت عملية التطوير الإداري في الأردن بأنها موسمية أو آنية، ومرتبطة إلى حد كبير بالإدارة السياسية.
٢. إن نطاق جهود التطوير الإداري شمل جميع مؤسسات الخدمة المدنية الأردنية إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى تطبيق وتنفيذ آلية جهود التطوير بين مؤسسة وأخرى.
٣. عملت جهود التطوير الإداري على تحديد أهداف المؤسسات العامة وتوضيحها، وهذا الوضع جاء نتيجة المراجعة الشاملة للعديد من القوانين وأنظمة التنظيم الإداري، وكذلك نتيجة اتباع مبدأ التخصصية.
٤. هناك تداخل وازدواج في صلاحيات بعض مؤسسات الخدمة المدنية واختصاصاتها.
٥. إن وسائل تقييم الأداء الفردي في المؤسسات غير فاعلة ولا تعطي نتائج واقعية عن أداء الفرد الفعلي.
٦. تعتبر الهياكل التنظيمية لمعظم المؤسسات العامة قديمة وغير محدثة ولا تسمح بإجراء أي تغيير أو تعديل.
٧. يميل غالبية العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية إلى مقاومة جهود التطوير الإداري.

وأوصت الدراسة :-

١. ضرورة إيجاد جهاز مركزي يتولى الإشراف على كافة جهود التطوير الإداري وأنشطته التي تبذل على مستوى الدولة.
٢. ضرورة إعادة النظر في بعض أنظمة التنظيم الإداري لمؤسسات الخدمة المدنية للحد من ازدواجية الصلاحيات وتداخل العمل في المؤسسات العامة.
٣. إعادة النظر في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات العامة، وتفعيل مبدأ المتابعة وأسلوبها في نتائج جهود التطوير الإداري للتأكد من التزام المؤسسات العامة بتنفيذ هذه النتائج.

كذلك أجرت العنوم، (١٩٩٤) دراسة في جهاز الخدمة المدنية الأردني بعنوان "دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري"، التي هدفت إلى التعرف على دور القيسادات الإدارية في التطوير الإداري في الأردن، إلى :-

١. توضيح أبعاد عملية التطوير الإداري وعناصرها.
٢. التعرف على جهود التطوير الإداري في الأردن، وتحديد الجهات المعنية بعملية التطوير.
٣. دراسة أثر اللوائح والقوانين على عملية التطوير الإداري.
٤. تحديد المعوقات التي تعترض جهود القيادات الإدارية في التطوير الإداري.

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

أما عدد الاستبانات التي وزعت فقد بلغ (٢٩٧) استبانة، شملت (٥٣) وزارة ومؤسسة ودائرة تمثل كافة القطاعات التنموية، أعيد منها (٢٠٩) استبانات، أي ٧٠% من مجموع الاستبانات الموزعة.

وكان من نتائج هذه الدراسة:-

١. تتنظر القيادات الإدارية للتطوير الإداري على أنه عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة.
٢. تتركز جهود القيادات في التطوير الإداري باتجاه التعديل على الأساليب والإجراءات، ومتابعة عمليات التطوير الإداري، وتضعف جهود القيادات باتجاه المبادرة لإيجاد أساليب ونماذج جديدة وإدخال التقنيات الحديثة.
٣. تتدنى مساهمة القيادات في تطوير العناصر البشرية من حيث عدم اتجاهها لتنمية قدرات العاملين لديها، أو تطوير ذاتها بدون تقديم التسهيلات المادية والمعنوية في التنظيم الذي تعمل فيه.
٤. من أهم معوقات التطوير الإداري، ضعف الدعم المالي لعمليات التطوير وذلك لشح الإمكانيات المادية للدولة.
٥. يعتبر دور وحدات التطوير الإداري أساسياً ومهماً، إلا أن هذه الوحدات لا تقوم بالدور الموكل إليها كما يجب، بالإضافة إلى خلو بعض التنظيمات الإدارية من هذه الوحدات.

وكان من بعض توصيات الدراسة ما يلي:-

- التركيز على المنهج المؤسسي في عمليات التطوير الإداري لضمان نموها بإطار من الاستقرار والاستمرارية، بحيث لا يخضع لتقلبات الظروف السياسية، أو للعناية المرحلية.
- التركيز على اختيار القيادات الإدارية عن طريق التنافس والمقابلات، وإخضاعهم لدورات متخصصة قبل ترقية لمستوى إداري أعلى.
- توفير الدعم المالي اللازم لعمليات التطوير الإداري، وتوزيعها بأفضل الطرق بناء على أولويات الخطط التطويرية واحتياجات الأجهزة.
- تعديل الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالتطوير الإداري، بما يتناسب ومتطلبات التنمية والتطوير في المرحلة المقبلة، بحيث تكون شمولية ومتكاملة، واستمرارية العمل على تحديثها وتعديلها حسب المستجدات.
- العمل على التواصل والتعاون بين الجهات المعنية بالتطوير الإداري والتنسيق بينها جميعا.

وأفادت دراسة العدوان، (١٩٩٤)، "تحو منهجية تحليلية للتطوير الإداري في الأردن"، حيث قدم فيها تحليلا عمليا لسمات تجربة التطوير الإداري في الأردن وملامح هذا التطوير، وكذلك يعرض تحليلا إحصائيا للخصائص الوظيفية والمؤسسية للعاملين، وأثر ذلك في إنجاز الوحدات وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

وهدفت هذه الدراسة إلى :-

١. تحليل واقع منهجية التطوير الإداري، وتقديم صورة جزئية عن مزالق التنظيم والتطوير الإداري ومنهجيتها ومنطلقاتها ومساهماتها في إحداث التطوير الإداري.
٢. تحليل استخدام الأدوات الإدارية التي يقدمها الباحث.
٣. محاولة تقديم منهجية تحليلية للتطوير الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية الأدوات التحليلية والتشخيصية تتمثل في :-

- أ. كونها أداة تشخيصية لواقع التنظيم الإداري.
- ب. كونها أداة منهجية تزود الخبراء بالقدرة التحليلية والعلمية للحكم على الواقع التنظيمي بمنظور أقرب للموضوعية.

- ج. قدرتها على رسم ووضع تصور مستقبلي مبني على استنتاجات مستمدة من جداول معلوماتية ومن المنظومة وأوزانها.
- د. تمكن القائمين على الإصلاح والتطوير الإداري من الحكم على واقع التنظيم الراهن بشكله الشمولي والجزئي، مما يساعد القادة الإداريين على اختطاط تصور مستقبلي أوضح للخيارات المتاحة لتطوير النظام.

أما دراسة حمد، (١٩٩٥)، وهي بعنوان "احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية"، وهي عبارة عن بحث لرسالة دكتوراه، حيث تناولت تحديد احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام، وهي محاولة للتعرف على المهمات الإدارية التي يمارسونها، وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، إضافة إلى محاولة توفير قاعدة معيارية من البيانات والمعلومات المنظمة الوصفية، تتعلق بالمهام الإدارية والمهنية والخصائص والصفات الفردية لهؤلاء الرؤساء.

وطور الباحث أداة لقياس قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على فهم وإدراك المهام الإدارية، واحتياجات التطوير المهني، معتمداً على اختبار جامعة نيراسكا الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات والكليات الحكومية في الأردن كما هي في العام الجامعي ١٩٩٣/١٩٩٤، حيث بلغ عددهم (١٥١) رئيساً، وقد وزعت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد أعاد (١٣٨) فرداً استبانتهم بنسبة (٩١,٤%) من أفراد مجتمع الدراسة، وتخلف (٣) أفراد بنسبة (٨,٦%). وكان من نتائج البحث:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$) في كل من المهمات الإدارية التي يمارسونها، وفي احتياجاتهم إلى التطوير المهني، وكذلك في تصورات هؤلاء الرؤساء لمهامهم الإدارية بغض النظر عن جنسهم وعمرهم وتخصصهم العلمي وخبرتهم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$) في الخصائص والصفات الفردية لكل منهم.
- بينت الدراسة أن (٤٩,٣%) من هؤلاء الرؤساء ينقصهم الإعداد اللازم.

- بينت الدراسة أن (٧٦,١%) من هؤلاء الرؤساء يفتقرون إلى خبرة سابقة، وأن نسبة (٢٣,٩%) منهم فقط لديهم خبرة إدارية ضئيلة جداً لا تتجاوز السنتين.
- بينت الدراسة أنهم يقضون وقتاً في التدريس أكثر من الوقت الذي يقضونه في إدارة الأقسام.
- إن غالبية هؤلاء الرؤساء بنسبة (٨١,٢%) هم من رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك.
- إن معظمهم (٦٥,٩%) لهم وصف وظيفي مكتوب في حين أن (٣٤,١%) منهم يعملون دون وصف وظيفي وحسب اجتهاداتهم الشخصية.

أما التوصيات التي خرج بها البحث فهي :-

١. ضرورة عقد دورات تدريبية تلبي احتياجات التطوير المهني والإداري.
٢. ضرورة احترام الرتب الأكاديمية عند تعيين هؤلاء الرؤساء وضرورة الحد من تعيينهم بالنيابة.
٣. الحاجة إلى تطبيق الوصف الوظيفي.
٤. العمل على استمرار تحديث الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات كي تعمل على تعميق المفاهيم المؤسسية لتحقيق اللامركزية، وتوفير المرونة الكافية في إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة عالية.
٥. إعادة النظر في العبء التدريسي لرئيس القسم من أجل توفير الوقت الكافي لأداء مهماته الإدارية والأكاديمية.
٦. تطوير أساليب العمل وإجراءاته، من خلال إعداد دليل شامل لإجراءات العمل وتبسيطها بشكل يضمن الاستفادة القصوى من الموارد المالية والبشرية وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي.

ودراسة الفارسي، (١٩٩٥) وهي بعنوان "تصورات القادة الإداريين للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، وقد هدفت إلى معرفة واقع التطوير الإداري، وإلى بيان تصورات القادة لواقع التطوير الإداري تبعا لمتغيرات المؤهل والخبرة.

واشتملت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٢٥) من فئات الإدارة الوسطى والدنيا، وتشمل فئة المستشارين والمديرين العامين، والمديرين ونوابهم.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:-

١. وجود سياسات توجه الوزارة.
٢. تضع الوزارة معايير موضوعية لتقييم الأداء وتطبيقها.
٣. يوجد هيكل تنظيمي للوزارة يقسم العمل حسب التخصصات وتتوفر فيه المرونة.
٤. اتباع النظام المركزي في اتخاذ القرارات.

أم دراسة الملكاوي، (١٩٩٥) وهي بعنوان "التطوير الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان في الأردن" وهي عبارة عن دراسة ميدانية هدفت إلى ما يلي :-

١. التعرف على تجربة التطوير الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان في الأردن.
٢. تقييم الجهود المبذولة من أجل التطوير الإداري من الجوانب الشكلية والسلوكية.
٣. التعرف على معوقات هذه الجهود.
٤. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد الإدارة العليا في تخطيطها المستقبلي لإحداث التغيير في الوزارة وإعادة ترتيب أوضاعها لملاءمة المرحلة المستقبلية.

ويتمثل مجتمع الدراسة بكافة موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان في مختلف مديرياتها، وكان عددهم عند إجراء الدراسة (١٧٧٨) موظفاً، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد اختيرت عينة ملائمة من الموظفين شكلت ما نسبته (٣٦,٩٥%) من حجم مجتمع الدراسة، تم توزيع استبانة الدراسة على (٤٦٠) موظفاً، فكان مجموع الاستبانات العائدة (٣٨٦) استبعد منها (٥٠) استبانة لعدم صلاحيتها، ولنقص المعلومات الواردة فيها، واعتمدت الاستبانات الباقية وعددها (٣٣٦) استبانة، أي ما نسبته (٧٣,٤٠%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-
في الجوانب الهيكلية:

إن الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة بوضعه المتزامن مع الدراسة يعتبر مقبولا، إلا أنه لا يحقق أهداف المرحلة المستقبلية، وقد تبين ذلك من خلال :

أ. التخصصية: هناك درجة متدنية من التخصصية ظهرت من خلال المؤشرات التالية:-

١. إن إشغال المراكز الوظيفية لا يتم وفق معايير منطقية.
٢. عدم تناسب العمل في الوزارة مع المراكز الوظيفية وطبيعة التخصص.
٣. عدم ارتباط تقسيم العمل بأهداف الوزارة.

ب. المركزية:- إن الوزارة تتبنى درجة عالية من المركزية ظهرت من خلال المؤشرات التالية :-

١. حصر اتخاذ القرارات بالإدارة العليا.
٢. تركيز السلطة بيد الإدارة العليا وعدم تفويض صلاحياتها.

ج. الرسمية:- إن الوزارة تلتزم الرسمية وقد ظهر ذلك من خلال المؤشرات التالية:-

١. التشديد على التزام العاملين فيها بالانتظام والدقة في العمل.
٢. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات عند اتخاذ القرارات.
٣. لا يوجد وصف وظيفي واضح يبين مهام الموظفين وواجباتهم.

د . الإنتاجية:- تولي الوزارة أهمية عالية لإتجاز المشاريع ضمن الفترة المحددة وبأسس الجودة، إلا أن هناك ارتفاعا في كلفة تنفيذ هذه المشاريع.

في الجوانب السلوكية:-

أظهرت الدراسة أن السلوك التنظيمي المتزامن مع الدراسة يعتبر متدنيا، وقد تبين ذلك من خلال نتائج دراسة الجوانب السلوكية التالية:-

١. التدريب والتأهيل:- بالرغم من أن الوزارة تعتمد الخبرة المهنية، إلا أنها لا تولي التدريب والتأهيل الأهمية اللازمة.

٢. أسلوب الاتصالات واتخاذ القرارات:- أظهرت الدراسة أن أسلوب الاتصالات بين المستويات المختلفة غير كاف، كما أن الإدارة العليا تتفرد باتخاذ القرارات، ولا تسمح بالمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة.

٣. البحث والتطوير:- أظهرت الدراسة أن الوزارة لا تدعم البحث عن أساليب وتقنيات جديدة تساعد الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أن السلطات الذاتية للموظفين لا تحظى بالاعتبار اللازم كعوامل تساهم في التطوير الإداري.

في جانب المعوقات التي تواجه التطوير الإداري:-

١. عدم وجود معايير محددة لإشغال المراكز الوظيفية، مما يؤدي ذلك إلى تغيير شاغلي هذه الوظائف بين الحين والآخر.

٢. عدم تحديد أهداف المرحلة المستقبلية، وربط تقسيم العمل بهذه الأهداف.

٣. تبني درجة عالية من المركزية، وعدم الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

٤. عدم وجود برامج تدريبية مخططة لتأهيل الموظفين مهنيًا وإداريًا.

٥. عدم وجود وصف وظيفي واضح وعدم تشجيع الموظفين على البحث عن أساليب وتقنيات جديدة لإنجاز مهامهم وتطوير أنشطتهم الذاتية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

في دراسة سلامة (Salameh,1987) بعنوان "الإصلاح الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. دراسة ميدانية"، حيث تعنى هذه الدراسة بتحليل الإصلاح الإداري للسنوات ١٩٨٠/١٩٨١، وكان الهدف من الإصلاح هو جعل هذه الوزارة لا مركزية والإبقاء عليها مكتباً مركزياً للتخطيط وصياغة السياسة والمتابعة، في حين يتم نقل تنفيذ العمليات الإدارية إلى المستويات الإقليمية والمحلية، وكانت قضية هذا البحث والدراسة الأساسية هي : كيف يأخذ الإصلاح الإداري دوره من خلال التركيب المعقد للوزارة ؟ وعلى وجه الخصوص، ما هي القوى والعوامل التي تدعم أو تقاوم وتعارض عملية الإصلاح الإداري في حال حدوثها مع الوقت؟.

وقد استعمل الباحث في جمع البيانات أسلوباً ثلاثي الأوجه تمثلت، بالملاحظة، والمقابلات المسجلة ومفتوحة النهاية، وتحليل الوثائق. وقد طبقت هذه الإجراءات على عينة اختيرت من وزارة التربية والتعليم تمثلت جميع الوحدات التنظيمية البنيوية، إداريون لهم أهمية في كل خط من التركيب الطبقي، ومديرو مدارس ومعلمون تابعون لوزارة التربية والتعليم.

واشتمل تصميم الدراسة على الخطوات اللاحقة :-

- أولاً:- وصفت الدراسة وحللت خصائص ما قبل الإصلاح، وكذلك مشاكل الإدارة التي كان لها أثر بالغ على وزارة التربية والتعليم.
- ثانياً:- حللت خطة الإصلاح الإداري لعام ١٩٨٠ من حيث المضمون والأهداف.
- ثالثاً:- جرى أيضاً توصيف وتحليل حقائق ومخرجات الإصلاح الإداري ونتائجه للسنوات (٨٠-٨٥).

وكشفت الدراسة بأن مراكز القوة والسلطة والنفوذ في الوزارة على المستوى الوطني كان لها الأثر الحقيقي للاختلال الوظيفي في عملية الإصلاح الإداري اللامركزي، حيث كانت الأهداف المحققة من الإصلاح هي جزئية مجردة، تمثلت في :-

١. إيجاد بناء وتركيبة من ٥ دوائر إقليمية يتمتع كل منها بسلطة وصلاحيات كافية لإدارة وتسيير النظام التربوي في حدود مناطقها.
٢. لا مركزية جزئية في صنع القرار، ولا مركزية جزئية للوظائف أيضاً.

٣. الإبقاء على وزارة التربية والتعليم المكتب المركزي للتخطيط وتشكيل السياسة العامة.

ودراسة بلالوك (Blalock, 1987) التي عنوانها "احتياجات التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في كليات علوم عقلية منتخبة خاصة مدتها أربع سنوات".

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد حاجات التطوير الإداري لدى رؤساء الأقسام، ثم التحقق من أولوياتها وفقا لتصميم برنامج معين لتلبية هذه الحاجات. وقد أديرت مقابلات مع (٧٠) من رؤساء الأقسام والعمداء الأكاديميين بالإضافة إلى رؤساء كل من المؤسسات التعليمية المشاركة.

وقد عرف رؤساء الأقسام واجباتهم من خلال قائمة ضمت (٢٦) بنداً.

وكانت المسؤوليات التي تم تعريفها وتعيينها على أنها الأكثر أهمية هي : البرنامج الأكاديمي، وشؤون الكلية، وعمليات القسم. وقد كانت مسؤولياتهم التي تستهلك معظم وقتهم: البرنامج الأكاديمي، والتفاصيل الإدارية. أما مشكلاتهم وصعوباتهم الكبيرة فكانت قضايا الموظفين وقيود الميزانيات.

ومن بين قائمة تكونت من (١٤) مهارة إدارية، أظهر رؤساء الأقسام اهتماماً أكبر بتطوير مهارات العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات بطريقة فعالة، وفض الخلافات والنزاعات، وتمثيل مجموعات متباعدة متشعبة، وإدارة الوقت، والتعامل مع مراسلات القسم، وتقييم الكلية وتحفيزها. إن التصميم للبرنامج التطويري الذي فضله رؤساء الأقسام كان على شكل ورشة عمل أو ندوة إقليمية تشمل نشاطات فردية أو نشاطات تتخذ شكل المجموعات حيث تدار هذه الورش والندوات خلال السنة الدراسية من قبل فريق من المستشارين. وقد اتفق كل من عمداء الكليات ورؤساء المؤسسات (الجامعات) على أهمية المسؤوليات المنهجية والأخرى المتعلقة بالكلية. كما اتفقوا على أهمية مهارات العلاقات الإنسانية من حيث دورها في إنجاح أداء رؤساء الأقسام لمهامهم.

وأشار حوالي نصف رؤساء الأقسام إلى اتجاه إيجابي نحو تطوير المهارات الإدارية، وقد اعتقد حوالي (٦٠%) من رؤساء المؤسسات (الجامعات) والعمداء أن هناك ثمة حاجة

لتطوير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام. إلا أن أكثر من نصف العمداء لم يبدوا اهتماماً في تأسيس مثل هذا البرنامج، في حين أبدى أكثر من نصف الرؤساء اهتماماً بذلك.

لقد كان العامل الأكثر أهمية في تحديد حاجة قيمة تطوير المهارة الإدارية لدى رؤساء الأقسام هو فيما إذا كان الدور الذي تم تعريفه على أنه واقع قيادي. وإذا لم يكن كذلك، فإنه لا يوجد ثمة حاجة للمهارات الإدارية. إن كمية الخبرة المتولدة عن ممارسة المنصب لرؤساء الأقسام ونوع اختيار الإجراء المستعمل، وطول مدة العمل أو إشغال المنصب جميع ذلك أثر على الحاجة إلى تطوير المهارة الإدارية.

ودراسة بوث (Booth, 1987) بعنوان "برنامج التطوير الإداري لنظام جامعة جورجيا: وسيلة لزيادة الاختصاصيين من الإداريين السود"، هذه الدراسة تخاطب الحاجة من أجل الوصول إلى أسلوب منظم للتطوير الإداري في التعليم العالي وذلك من خلال دراسة النظام الجامعي لبرنامج ريجنت للتطوير الإداري للجنة جورجيا.

وقد وجهت الدراسة أربع مجموعات من الأسئلة:

١. هل برنامج التطوير أثناء العمل (في موقع العمل) يزيد الاختصاصيين من الأشخاص المؤهلين للإدارة، وبشكل أكثر تحديداً، هل يمكنه أن يزيد عدد الاختصاصيين من السود الإداريين في المؤسسات التقليدية للبيض؟
٢. وهل الأساليب والإجراءات المتبعة من برنامج ريجنت للتطوير الإداري فعالة في تحديد المرشحين ونقل المعرفة والكفاءة لهم؟
٣. وهل من الممكن تقييم قيمة التطوير في موقع العمل (أثناء العمل) كوسيلة لتجديد واختيار وتنصيب إداريين أكاديميين؟
٤. هل وسائل وترتيبات التطوير الإداري في موقع العمل موضوع دراسة ومرسخة في تعليم البالغين ونظريات القيادة؟

وقد تم جمع المعطيات خلال سلسلة من المقابلات مع (٢٦) عضواً من كلية جامعة جورجيا، الذين شاركوا بصفتهم زملاء أو أعضاء في إدارة الجامعة: (١٦) من الإداريين المشرفين و(٣) من مصممي البرامج و (٦) من الرؤساء الذين رشحوا زملاء.

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

إن وسائل البرنامج مرسخة قدر الإمكان في تعليم البالغين ونظريات القيادة، إلا أن استراتيجية التطوير الإداري تعاق بسبب الممارسة الطبيعية للتعليم العالي. إن عملية التعليم اختصرت في نهاية مرحلة الزمالة، وذلك بسبب نقص المتابعة. ومن أجل إنجاز أهداف البرنامج يجب أن تؤسس الزمالة في إطار تطوير المهنة ذاتها. وتضمن أعضاء الكلية السود فقط بدا وكأنه يؤثر على اتجاهات الزملاء والإداريين المشرفين بالإضافة إلى الرؤساء الذين قاموا بعملية الترشيح. وقد اتضح هذا التأثير في الأسئلة التي حددت أهداف البرنامج من قبل الزملاء، وإجابات الإداريين المشرفين، والحذر الذي مارسه الرؤساء المرشحون عندما رفضوا إبداء اهتمام خاص بالزملاء بعد عودتهم إلى الحرم الجامعي.

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

وكان من بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:-

١. مديرو المرحلة الابتدائية حصلوا على أعلى النتائج بالنسبة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس في مجال العمل الجماعي وإدارة النزاعات والصراعات.
٢. عدم وجود تغير مهم في القيادة الإدارية.
٣. تبين من تقييم نظرة المشاركين في برنامج التطوير، وجود زيادة مهمة في مهارات العلاقات الشخصية وإدارة النزاعات.

- أما دراسة ولتر (Walter, 1988) بعنوان "العوامل الإدارية والتطويرية والإرشادية في برامج إعداد شؤون الطلاب، ونظم التوظيف"، حيث كان الهدف من هذه الدراسة ما يلي:-
- تحديد المجالات المهنية والمعرفية الأساسية التي يأخذها مستخدمو الطلاب بالاعتبار عندما يوظفون موظفين جدد.
 - تحديد المستوى الأساسي لبرامج إعداد الخريجين.
 - كشف الفروق بين برنامج إعداد الخريجين والعوامل الإدارية والتطويرية والإرشادية.

وكان من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:-

١. أيد المستخدمون، وبشكل كبير، مجالات المعرفة والمهارة (خاصة مهارات الاتصال)، باعتبارها عناصر مهمة في قرار التوظيف والتعيين والاختبار.
٢. لم يكن مجال التدريس مهما جدا بالنسبة للمستخدمين.
٣. اعتبر المستخدمون عملية التطبيق وترجمة النظرية إلى واقع عملي أمرا مهما جدا.
٤. لم يكن استخدام نماذج تطور الطلبة بالأمر المهم.

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

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

وفي الدراسة التي قام بها درة (Durra, 1990) بعنوان "الاحتياجات التدريبية للتطوير الإداري في الأردن"، وتم تطبيقها على مؤسسات القطاع العام، حيث هدفت إلى:-

١. تسليط الضوء على برنامج الإصلاح الإداري في الأردن، باعتباره منهاجاً مهماً وله مكانته في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 ٢. شرح الدور المتوقع أن تلعبه وحدات التطوير والتدريب الإداري.
 ٣. استقصاء وشرح وجهة نظر موظفي وحدات التطوير والتدريب الإداري فيما يتعلق بمسائل تحديد الاحتياجات.
 ٤. تقديم اقتراحات تتعلق باختيار موظفي وحدات التطوير والتدريب الإداري.
- ومن نتائج الدراسة، أن نحو ١٠% من أفراد العينة مارسوا التدريب فقط، وأن نسبة ٢٠% من العينة يحملون مؤهل الثانوية العامة أو دبلوماً متوسطاً. وهذا يدعو للتساؤل حول ما إذا كانت هذه الفئة تستطيع أن تقود أعمال التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية.
- وأوصى الباحث بضرورة بذل المزيد من الجهود في سبيل اختيار موظفين مؤهلين لشغل المناصب في وحدات التطوير والتدريب.

وتوضح دراسة مندي (Mundy, 1990) وهي بعنوان "توجهات الإدارة العليا نحو تطوير العاملين في كليات التعليم المستمر"، التي هدفت إلى جمع البيانات ذات العلاقة بتوجهات الإدارة العليا نحو تطوير العاملين، وتحديد نقاط الضعف، واقتراح أساليب التطوير والتحسين.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

١. هناك تقدم بسيط فقط عند المقارنة مع نظرية تطوير العاملين والممارسة العملية.
٢. سياسات الكليات ونظم تحليل الاحتياجات، غير مناسبة وعشوائية، وكذلك عدم وجود تقييم منتظم.
٣. إن نموذج تطور العاملين يمكن أن يكون الأداة المفيدة لتحسين الفهم والتخطيط لبرامج تطوير العاملين.
٤. من الممكن إجراء تقييم معقول وفاعل لنشاطات وسياسات الكليات باستخدام نموذج عملي فعال يركز على مبدأ حيوية وأهمية التقييم.

ودراسة نكس (Nix, 1990) بعنوان "استراتيجيات التطوير الإداري للعمداء الأكاديميين في الكليات والجامعات"، فإن الهدف من هذه الدراسة هو:- استقصاء ومعرفة

الاستراتيجيات التي مارسها العمداء الأكاديميون في تطويرهم الإداري، وبحث نشاطات التطوير الإداري المنهجية واللامنهجية التي تمت داخل المؤسسة التي يعملون بها وخارجها، مع تحليل خط التقدم المهني لتحديد أنماطه.

وقد تم توزيع الاستبانة أداة الدراسة على (٣٠٠) عميد أكاديمي، لمئة مؤسسة تعليمية شملت التمريض، وإدارة الأعمال والفنون، والعلوم، بالوسائل البريدية.

وتشير نتائج الدراسة إلى :-

١. إن جزءا كبيرا من العمداء أشاروا إلى عدم وجود برنامج أو مسؤولية محددة لتطوير الإداريين الأكاديميين في مؤسساتهم. وكنيجة لذلك فإن نشاطات التطوير التي أعدت وأهلت العمداء لشغل مراكزهم كانت مهمة بالنسبة للقلة الذين شاركوا فيها.

٢. تفشل مؤسسات التعليم العالي في اعتبار التطوير الإداري مهمة مؤسسية.

٣. بخصوص الأنماط المهنية، وصل العمداء إلى مراكزهم الوظيفية الحالية بطرق متعددة، مع أن الخبرة في التدريس كانت العامل الأهم في ذلك.

وركزت دراسة بومان (Bowman, 1991) "التطوير الإداري وتطور هيئة التدريس" على تقييم اتجاهات رؤساء الأقسام نحو التطوير الإداري، وتطور هيئة التدريس، ودرجة مشاركتهم في أدوار ونشاطات التطوير والتنمية.

لقد تم تصميم أداة البحث، وتم إرسالها بريديا إلى (٣١١) من رؤساء الأقسام في (٨) جامعات عامة في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية (مصنفة على أنها تمنح شهادة دكتوراه)، وكانت نسبة المستجيبين (٧٥%)، حيث أرجع (٢٣٤) منهم الاستبانة.

وقد كانت نتائج الدراسة :-

١. مع أن رؤساء الأقسام يعتبرون التطوير الإداري وتطور هيئة التدريس أمرا مهما، إلا أن المشاركة في عملية التطوير الإداري كانت أقل من المتوسط، ونوع

- واحد فقط من ستة أنواع من أنواع التطوير الإداري (الندوات الداخلية أو حلقات دراسية) شارك فيه نسبة تصل إلى ٥٠% من أفراد العينة.
٢. اعتبرت المهارات الإدارية والمعرفة والكفاءة المتحصلة، فوائد إدارية محتملة من المشاركة في النشاطات التطويرية الإدارية.
٣. أشار أفراد العينة إلى أنهم يقضون ١٠-١٥% من وقتهم في أداء أدوار مختلفة لتطوير هيئة التدريس أو القيام بها.
٤. الخطط والأهداف المهنية لرؤساء الأقسام كان لها الأثر على مشاركتهم في نشاطات التطوير الإداري.
٥. أولئك الذين لديهم طموح لشغل مناصب إدارية عليا أظهروا مستوى أعلى من المشاركة من غيرهم.
٦. اتضح وجود علاقة متوسطة قوية بين نظرة رؤساء الأقسام نحو قيمة التطوير الإداري ومستوى مشاركتهم في مثل ذلك التطوير.
٧. يجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز التطوير وتنميته لدى إدارييها أن تشجع وتدعم نشاطات التطوير بشكل أقوى، ويتقدم حوافز ودوافع واضحة.

والدراسة التي أعدها كوليزا (Kulesza, 1993) بعنوان "خيارات الإصلاح الإداري في بولندا"، تصف الجهاز الحكومي في جمهورية بولندا بأنه من مخلفات نظام سياسي قديم، تسوده أنظمة حكومية وإدارية قديمة لا تستجيب للتغيرات في بيئة المجتمع.

ثم جاءت جهود الحكومة البولندية لإصلاح الجهاز الإداري الذي أصبحت ضرورة تقتضيها طبيعة التقدم والتغير في المجتمعات، وذلك للتخلص من مخلفات الأنظمة القديمة والفوضى والخلل وغيرها.

وقد بدأت الجهود الرسمية في بولندا منذ عام ١٩٨٩ حيث شهدت هذه المرحلة إعادة تنظيم تدريجي للمؤسسات على أسس النظام الديمقراطي الجديد ومعايير، وسيادة القانون، وهي:

١. أداء الهيئات المركزية واللامركزية.
٢. نظام الحكومة المحلي.
٣. الخدمة المدنية.

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

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

أما دراسة روبرتس (Roberts, 1993) وهي بعنوان "تأثير دورات الاتصال/المعلومات على قبول التغيير الإداري". فقد صممت هذه الدراسة لفحص تأثير التدخل التربوي على اتجاهات موظفين في مؤسسة صحية عقلية ضخمة (Valley View Center, Moose Jaw) نحو تغيير إداري محتمل.

ومجموع الموظفين (٥٠٠) موظف تقريباً، أُتيحت لهم الفرصة بالمشاركة، حيث استجاب (٩٧) شخصاً بنسبة (١٩%).

وقد اعتمدت أسئلة المسح على عشرة مواضيع تم تحديدها وتعريفها في أدبيات التغيير التقني على أنها عوامل تؤثر على قبول التغيير التنظيمي. وقد اشتملت هذه المواضيع على: رغبة كل من المديرين والموظفين بتغيير النظام القائم، ونقص الثقة التي يبديها الموظفون في أداة التغيير، ومقاومة طبيعة اتجاه أي شيء جديد، وتعقيد الإبداع والابتكار، والمقاومة التي تبديها مجموعة النظير للتابع. نجاح أو فشل مشاريع مشابهة، وسوء الفهم حول الفوائد المتوقعة من التغيير، والدعم من المديرين، وسرعة التطبيق والإنجاز والمشاركة وعدمها في اتخاذ القرارات.

وقد أبدى الموظفون الذين حضروا بانتظام دورات المعلومات مستوى أعلى بشكل كبير من الثقة في أداة التغيير، فقد أحسوا أن اختصاصيهم سيكونون أقل مقاومة للتغيير من أولئك الذين لم يحضروا هذه الدورات، وقد أوردوا شعورهم بأن الموظفين أعطوا فرصة ذات دالة إحصائية ضرورية للتأثير على شكل التغيير، أما أولئك الذين لم يحضروا دورات المعلومات فلم يغيروا اتجاهاتهم نحو التغيير بطريقة ليست ذات دالة إحصائية ضرورية.

وهذه النتائج جاءت منسجمة مع نتائج الدراسات التي أجريت في مجال مواقف التغيير التقني وقادت الباحثين إلى الاستنتاج أنه عندما يتم العزم على إجراء التغيير الإداري، ينبغي

على المؤسسات أن تستعمل التدخلات التربوية حيث الاقتراحات التي قدمها المشاركون يجسب التعرف عليها، ومن ثم يجب الاستعانة بأشخاص ذوي مهارات متخصصة في العلاقة بين الأشخاص.

أما دراسة فربلي (Verebely, 1993) "خيارات الإصلاح الإداري في هنغاريا" فيعرض الباحث وسائل وطرق الإصلاح الإداري المستخدمة في هنغاريا، واختلاف هذه الوسائل عن المتبعة في الدول الغربية المتقدمة، ويضيف الباحث أن هنغاريا على خلاف الدول الغربية من حيث نطاق التغيير والإصلاح، حيث يشمل التغيير في هنغاريا النظام الإداري بكافة أجزائه، وأن الإصلاح الإداري الشامل المطلوب إحداثه في الجهاز الحكومي الهنغاري مرتبط بالتغييرات الجذرية في النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

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

خلاصة الدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، استنتج الباحث أن موضوع دراسة "التطوير الإداري" وخاصة في الأجهزة والمؤسسات والمنظمات التربوية بشكل خاص، لم يحظ بالاهتمام الكافي في الوطن العربي، بالرغم من أهمية هذا الموضوع في مجال التنمية الإدارية في أيامنا هذه.

ويرى الباحث أن هذه الدراسات تناولت جوانب كثيرة من مجالات الإدارة العامة بشكل عام والتطوير الإداري بشكل خاص، حيث ركزت الدراسات على ما يلي:-

١. الاتجاه نحو التطوير الإداري باعتباره عملية شاملة متكاملة ومستمرة، والنظر إلى التطوير الإداري نظرة مؤسسية.
٢. الحاجة إلى توفير إدارة متخصصة متفرغة لعملية التطوير الإداري.
٣. التأكيد على أهمية وضع معايير مناسبة لاختيار المديرين والموظفين من منطلق مهني مبني على التخصص والجدارة، وكذلك التأكيد على أهمية إعداد المديرين وتدريبهم بشكل مستمر.
٤. أهمية وضع وصف وظيفي للوظائف الإدارية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات.
٥. تفعيل دور الرقابة والتقييم لما لذلك من أهمية ودور أساسي في عملية التطوير الإداري.
٦. التأكيد على وجود معوقات للتطوير الإداري تتمثل بعدم توفر الدعم المادي والمعنوي، وسلبية قيم المجتمع نحو كل تغيير وتطوير، وبالتالي عدم التعاون الكافي من قبل الأفراد. بالإضافة إلى عدم توفر الكفاءات المتخصصة في مجال التطوير والإصلاح الإداري من جهة، وعدم وجود صلاحيات كافية للقائمين على التطوير الإداري من جهة أخرى.

واستنادا لما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن دراسة التطوير الإداري هو أمر حيوي، فإن الباحث يحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على مجالات أساسية ومهمة للتطوير الإداري، وإضافة معلومات جديدة يكون لها الأثر الفاعل والمهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات.

—مجتمع الدراسة.

—أداة الدراسة.

—صدق الأداة.

—ثبات الأداة.

—متغيرات الدراسة.

—إجراءات الدراسة.

—المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات.

يحتوي هذا الفصل على وصف لمجتمع الدراسة، وأداة القياس والخطوات اللازمة للتحقق من دلالات الصدق والثبات. كما يحتوي هذا الفصل على عرض للوسائل والطرق الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج لمناقشتها وتفسيرها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، في الضفة الغربية، باستثناء الوزير والوكيل والوكيل المساعد، وتشمل المديرين العامين، ومساعدتهم، والمديرين، ومساعدتهم أو نوابهم، ورؤساء الأقسام، حيث يكون عدد أفراد مجتمع الدراسة (٩٢)، لكن الذين استجابوا كان عددهم (٨٨)، وبالتالي اعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها.

أداة الدراسة:

لتقدير اتجاهات الإداريين التربويين في ديوان وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعرفتها نحو التطوير الإداري، قام الباحث ببناء استبانة رئيسة واحدة وتطويرها.

وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه الاستبانة على أدبيات الإدارة التربوية والإدارة العامة، والدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية. كما اعتمد على أفكار هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وآرائها، وذوي الاهتمامات والخبرات في مجال الإدارة التربوية.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين:-

الجزء الأول:- اشتمل على معلومات شخصية عن المستجيب، وهي ضرورية للدراسة.

الجزء الثاني:- اشتمل على (٥٥) فقرة هي عبارة عن مجموعة من المهارات والممارسات الإدارية اللازمة للإداري التربوي لمعرفة اتجاهاته نحو التطوير الإداري من خلال سبعة مجالات هي :-

١. الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

٢. التصنيف والتوصيف الوظيفي.

٣. الهيكل التنظيمي.

٤. البيئة التنظيمية.

٥. المهارات القيادية.

٦. إدارة الأفراد.

٧. الرقابة والمتابعة والتقييم.

والجدول (١) يوضح ذلك:-

الجدول (١)

توزيع مجالات أداة الدراسة على الفقرات

الرقم	المجال	الفقرات	المجموع
١.	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	٤٥،٤٤،٣٨،١٣،١٢،١٠	٦
٢.	التصنيف والتوصيف الوظيفي	٥٤،٤٠،٣٩،٣٤،٣١،١٧،١٤	٧
٣.	الهيكل التنظيمي	٤٦،٢٠،١٩،١٥،٧،٥،٣	٧
٤.	البيئة التنظيمية	٥٥،٥٠،٤٩،٤١،٢٨،٢٣،١٨،٨،٦	٩
٥.	المهارات القيادية	٤٨،٤٣،٣٦،٢٥،٢٤،٢٢،١٦،٩،٤،٢	١٠
٦.	إدارة الأفراد	٥٠،٥١،٤٧،٤٢،٣٧،٣٥،٣٢،٢٦،١١ ٢	٩
٧.	الرقابة والمتابعة والتقييم	٥٣،٣٣،٣٠،٢٩،٢٧،٢١،١	٧

وقد استخدم الباحث سلما خماسي التدرج للاستجابة لتصحيح مقياس الدراسة، يتكون من (مهم جداً، ومهم، ومتوسط الأهمية، وقليل الأهمية، وغير مهم).

صدق الأداة.

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والبحوث التي تهتم بالتطوير الإداري بشكل عام ومجالات الدراسة أيضا، وتم اختيار فقرات الأداة على ضوء ذلك. وقام الباحث أيضا بعرض أداة الدراسة على لجنة محكمين بلغ عددهم (٦) من المختصين في مجال علم الإدارة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، والإدارة والإشراف التربوي والتربية في جامعة النجاح الوطنية، من أجل تحكيمها وقياس درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها اللغوية، ومدى مناسبة قياسها للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك من حيث وضوحها.

وقد كان للآراء والاقتراحات والملاحظات التي قدمها المحكمون الدور في تحسين الاستبانة وتقديمها بصورتها النهائية، حيث كانت ملاحظاتهم مقاربة جدا، وتم الأخذ بها. وبناء على ذلك اعتبرت الأداة صادقة، ومناسبة وملبية لأغراض هذه الدراسة.

ثبات الأداة.

من أجل تحديد ثبات الأداة تم اختيار عينة قوامها (٢٠) إداريا، من أفراد مجتمع الدراسة نفسه، وجرى تطبيق الأداة عليهم لمرة واحدة، وتم تضمين نتائجهم مع النتائج النهائية، وقد تم استخراج وحساب الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency)، والجدول (٢) يوضح معاملات الثبات المحسوبة لكل مجال من المجالات السبعة ومعامل الثبات الكلي للأداة.

الجدول (٢)

ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

(ن = ٢٠)

الرقم	المجالات	الثبات "ر"
١.	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	٠,٧٦
٢.	التصنيف والتوصيف الوظيفي	٠,٨٠
٣.	الهيكل التنظيمي	٠,٧٩
٤.	البيئة التنظيمية	٠,٨٤
٥.	المهارات القيادية	٠,٨٢
٦.	إدارة الأفراد	٠,٧٩
٧.	الرقابة والمتابعة والتقييم	٠,٨٢
	الثبات الكلي للأداة	٠,٩٦

ويتضح من الجدول (٢) أن معاملات الثبات لمجالات الأداة تراوحت بين (٠,٧٦ - ٠,٨٤)، ووصل الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٩٦)، وجميعها عالية، تفي بأغراض الدراسة، وبالتالي تكون الأداة جاهزة للتطبيق بصورتها النهائية.

متغيرات الدراسة.

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات هي:-

أولاً: المتغيرات المستقلة:-

أ. المؤهل العلمي :- وله ثلاثة مستويات:-

- دبلوم فما دون، (المقصود بالدبلوم هو دبلوم كلية مجتمع، أي

سنتين بعد الدراسة الثانوية).

- جامعي: حملة درجة البكالوريوس أو الليسانس.

- دراسات عليا: حملة الماجستير أو الدكتوراه فأعلى.

والجدول (٣) يوضح ذلك:-

الجدول (٣)

توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فما دون	٤	٤,٥%
بكالوريوس	٤٤	٥٠%
دراسات عليا	٤٠	٤٥,٥%
المجموع	٨٨	١٠٠%

ب. الخبرة الإدارية: تقاس بسنوات العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم (وفي المجال الإداري التربوي قبل وجود السلطة الوطنية الفلسطينية). ومستوياتها هي:

- (٣) سنوات فما دون.

- (٤-٦) سنوات.

- أكثر من ٧ سنوات.

والجدول (٤) يوضح ذلك:-

الجدول (٤)

توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية %
٣ سنوات فما دون	٣٣	٣٧,٥%
٤-٦ سنوات	١٥	١٧%
٧ سنوات فأكثر	٤٠	٤٥,٥%
المجموع	٨٨	١٠٠%

ج) الخبرة التدريسية : تقاس بسنوات العمل في سلك التدريس (إن كان في المدارس، أو غيرها من مؤسسات التعليم كجامعة أو معهد). ومستوياتها:

- توجد. - لا توجد.

والجدول (٥) يوضح ذلك :

الجدول (٥)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

الخبرة التدريسية	التكرار	النسبة المئوية %
توجد خبرة	٧٢	٨١,٨%
لا توجد خبرة	١٦	١٨,٢%
المجموع	٨٨	١٠٠%

ثانياً: المتغيرات التابعة:

يوجد في الدراسة متغير تابع واحد هو "اتجاهات الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو التطوير الإداري". والمتمثل في استجابة الإداريين على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

إجراءات الدراسة.

بعد تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها ، وإخراجها بصورتها النهائية، توجهه الباحث إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، التي زودته برسائل إلى الجهة المعنية (وزارة التربية والتعليم) لتسهيل مهمته.

وكذلك قام الباحث بطباعة الاستبانة، وأرفق بها رسالة فيها تعليمات توضح غرض الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها، وقام أيضاً بتوزيعها على جميع مجتمع الدراسة، بنفسه، وأعطى المستجيبون فرصة كافية للإجابة، واستغرق زمن التوزيع والجمع للاستبانات ما يقارب الشهر، وذلك بسبب وجود بعض الإدارات العامة خارج مبنى الوزارة، في أماكن مختلفة من مدينة رام الله (كالإدارة العامة للتقنيات، والإدارة العامة للمناهج، والإدارة العامة للمطبوعات)، وفي مدينة طولكرم (كالإدارة العامة للامتحانات).

المعالجة الإحصائية.

بعد تفريغ البيانات المسترجعة بالحاسب الآلي، تمت معالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمقياس ككل، ولكل مجال من مجالات الدراسة السبعة، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول.

واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن أثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والخبرة التدريسية، للإجابة عن السؤال الثاني، والثالث، والرابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

الفصل الرابع.

نتائج الدراسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية والخبرة التدريسية على ذلك.

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من (٩٢) إداريا تربويا، كما حددتهم الدراسة، وتم إجراء التحليل الإحصائي ل (٨٨) إداريا، وذلك بسبب امتناع (٤) إداريين عن تعبئة الاستبانة. وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها:-

أولاً:- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:-

ما هي اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟.

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكسل فقرة ولكل مجال من مجالات الدراسة، ونتائج الجداول : (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (١٣) ترتيب المجالات تبعا لدرجة الاتجاهات، إضافة للاتجاهات العامة على الأداة ككل.

وبالرجوع إلى الدراسات في موضوع الاتجاهات، اعتمد الباحث (٦٠%) نقطة حياد، حيث تمثل النسبة المئوية أكثر من (٦٠%) اتجاها إيجابيا، وأقل من (٦٠%) اتجاها سلبيا، و(٦٠%) اتجاها محايدا.

١. مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات:

يتضمن هذا المجال (٦) فقرات تصف ممارسات وسلوكيات تتعلق بأهداف الوزارة وسياساتها واستراتيجياتها، والجدول (٦) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعا لمجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	الاتجاهات
١	١٠	توائم الوزارة بين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها	٤,٢٦	٨٥,٢	إيجابية
٢	١٢	تتسم أهداف الوزارة وسياساتها واستراتيجياتها بالوضوح والسهولة والفهم.	٤,٢٣	٨٤,٦	إيجابية
٣	١٣	يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات في الوزارة على مراحل عن طريق جدولتها بجدول زمني لتحقيق أهدافها.	٤,٢٧	٨٥,٤	إيجابية
٤	٣٨	تضع الوزارة استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها	٣,٨٤	٧٦,٨	إيجابية
٥	٤٤	تعتبر الوزارة السياسات هي القاعدة لبناء البرامج والتغذية الراجعة.	٣,٨٣	٧٦,٦	إيجابية
٦	٤٥	توفر الوزارة الكوادر والأجهزة اللازمة لتسيير العمل فيها وتحقيق أهدافها.	٣,٩٧	٧٩,٤	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.	٤,٠٧	٨١,٤	إيجابية

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

ويتضح أن الفقرة (١٣) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٢٧)، تلتها الفقرة (١٠) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٢٦)، وتليها الفقرة (١٢) متوسطها الحسابي مقداره (٤,٢٣)، وتليها الفقرة (٤٥) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٧)، وتليها الفقرة (٣٨) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٤)، وأخيرا الفقرة (٤٤) التي حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (٣,٨٣).

ويتضح من الجدول (٦) أيضا، أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري على جميع فقرات مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات من (١-٦) كانت إيجابية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالاتجاهات العامة الكلية على المجال كانت إيجابية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٤%).

٢. مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي.

يشتمل هذا المجال على (٧) فقرات، تصف وتعبّر عن التصنيف والتوصيف الوظيفي، ومدى تطبيقه وكذلك مدى مساهمته ومشاركته في التطوير الإداري، وكذلك مدى إلمام الإداريين لهذا المجال، والجدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين
نحو التطوير الإداري تبعا لمجال التصنيف والتوصيف الوظيفي

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	١٤	توجد في ديوان الوزارة والدوائر الأخرى التابعة لها تصنيفات وتوصيفات للوظائف الإدارية.	٤,٢٣	٨٤,٦	إيجابية
٢	١٧	يتم إرشاد الموظفين فسي إدارتي بطرق رسمية مكتوبة حول كيفية أدائهم لأعمالهم.	٣,٨٥	٧٧%	إيجابية
٣	٣١	يوجه للموظفين إنذار شفوي أو جزاء خطي لخرقهم القوانين واللوائح لأول مرة.	٣,٦٨	٧٣,٦%	إيجابية
٤	٣٤	يعتبر التوصيف الوظيفي دقيقا في إدارتي للحد من تداخل الاختصاصات.	٣,٩٤	٧٨,٨%	إيجابية
٥	٣٩	يسمح للموظفين بإبداء آرائهم الشخصية في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير.	٣,٩٥	٧٩%	إيجابية
٦	٤٠	العمل الذي يقوم به الموظفون في دائرتي بعيد عن الروتين.	٢,٦٧	٥٣,٤%	سلبية
٧	٥٤	يعرف الموظفون أنوارهم الوظيفية في الوحدة الإدارية التي يعملون بها.	٣,٨٥	٧٧%	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال التصنيف والتوصيف الوظيفي.	٣,٧٤	٧٤,٨%	إيجابية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

ويبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال متباينة ومتباعدة. ويتبين أن الفقرة رقم (١٤) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٢٣)، تلتها الفقرة رقم (٣٩)، وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٥)، بعد ذلك جاءت الفقرة رقم (٣٤) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٤)، تلتها الفقرتان رقم (١٧) ورقم (٥٤) وحصلتا على متوسط حسابي متساوي مقداره (٣,٨٥)، وتلتها الفقرة (٣١) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٨)، وحصلت على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٦٧) الفقرة (٤٠).

ويتضح من الجدول (٧) أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمجال التصنيف والتوصيف الوظيفي كانت إيجابية على الفقرات ذات الأرقام (٧,٥,٤,٣,٢,١) أي ذات الأرقام في الاستبانة (١٤, ١٧, ٣١, ٣٤, ٣٩, ٥٤)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%)، بينما كانت الاتجاهات سلبية على الفقرة رقم (٤٠)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٥٣,٤%) وهي أقل من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالاتجاهات الكلية العامة على المجال، فكانت إيجابية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٧٤,٨%).

٣. مجال الهيكل التنظيمي.

يحتوي هذا المجال (٧) فقرات تصف الهيكل التنظيمي في الوزارة ومدى ما يوفره من نماذج للتطوير والإبداع واستيعابه لأنشطة وأعمال الوزارة. والجدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعا لمجال الهيكل التنظيمي.

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	٣	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في الوزارة.	٣,٩١	٧٨,٢%	إيجابية
٢	٥	يوفر الهيكل التنظيمي في الوزارة نماذج للتطوير والإبداع.	٣,٨٤	٧٦,٨%	إيجابية
٣	٧	يستوعب الهيكل التنظيمي في الوزارة أنشطة وأعمال الوزارة.	٤,٠٧	٨١,٤%	إيجابية
٤	١٥	يتضمن الهيكل التنظيمي في الوزارة وصفاً للأدوار الوظيفية والأفراد العاملين فيها.	٤,١٧	٨٣,٤%	إيجابية
٥	١٩	يقسم الهيكل التنظيمي في الوزارة العمل حسب التخصصات.	٤,٠٩	٨١,٨%	إيجابية
٦	٢٠	ترتبط ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في الوزارة بمهام وواجبات الوظيفة.	٤,٠٦	٨١,٢%	إيجابية
٧	٤٦	يستخدم الهيكل التنظيمي في الوزارة معطيات التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها.	٣,٨١	٧٦,٢%	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال الهيكل التنظيمي.	٣,٩٩	٧٩,٨%	إيجابية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

كما يتبين من الجدول (٨) أن الفقرة رقم (١٥) حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤,١٧)، وتليها الفقرة (١٩) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٩)، ثم الفقرة (٧) والتي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٧)، ثم الفقرة (٢٠) والتي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦)، تليها الفقرة (٣) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩١)، فالفقرة (٥) والتي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٤)، وتليها الفقرة (٤٦) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال مقداره (٣,٨١).

يتضح من الجدول (٨) أيضا أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، على جميع فقرات مجال الهيكل التنظيمي كانت إيجابية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالاتجاهات العامة الكلية على المجال، كانت إيجابية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٩,٨%).

٤. مجال البيئة التنظيمية:-

يتضمن هذا المجال (٩) فقرات تعطي وصفا للبيئة التنظيمية للوزارة، وما تتمتع به من سمات، وما توفر من مناخ يدعم التقدم والتطور ويحفز على الإبداع، والجدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعا لمجال البيئة التنظيمية (ن=٨٨)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	٦	تشجع الوزارة البحث العلمي وتوفر درجة من الاستقلالية للباحثين المبدعين.	٣,٦٨	%٧٣,٦	إيجابية
٢	٨	توفر البيئة التنظيمية في الوزارة مناخا يحفز على الإبداع ويتقبل التغيير.	٣,٨٣	%٧٦,٦	إيجابية
٣	١٨	تعتبر البيئة التنظيمية في الوزارة مفاهيم العمل والإنتاج والخدمة والكفاءة جزءا أساسيا من نظام قيم الوزارة.	٣,٩٤	%٧٨,٨	إيجابية
٤	٢٣	توفر الوزارة المعرفة الفنية.	٣,٧٨	%٧٥,٦	إيجابية
٥	٢٨	تستقطب البيئة التنظيمية في الوزارة الخبرات الإبداعية وتنمي الجهود المتميزة.	٣,٩٥	%٧٩	إيجابية
٦	٤١	تهتم البيئة التنظيمية في الوزارة بإنسانية الفرد وتحترم قدراته في العمل.	٣,٨٣	%٧٦,٦	إيجابية
٧	٤٩	تجدد البيئة التنظيمية في عمل الوزارة باستمرار.	٣,٥٧	%٧١,٤	إيجابية
٨	٥٠	تعقد البيئة التنظيمية في الوزارة مقارنات مستمرة مع الوزارات المماثلة.	٣,٤٤	%٦٨,٨	إيجابية
٩	٥٥	تشجع الوزارة على المبادرة والعمل الجماعي.	٣,٧٢	%٧٤,٤	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال البيئة التنظيمية.	٣,٧٥	%٧٥	إيجابية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يبين الجدول (٩) أن الفقرة رقم (٢٨) حصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال مقداره (٣,٩٥)، تليها الفقرة (١٨) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٤)، فالفقرتان (٨) و (٤١) اللتان حصلتا على متوسط حسابي متساو مقداره (٣,٨٣)، ثم الفقرة (٢٣) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٨)، تليها الفقرة (٥٥) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٢)، فالفقرة (٦) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٨)، ثم الفقرة (٤٩) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٥٧)، تليها الفقرة (٥٠) التي حصلت على أدنى متوسط حسابي بين فقرات المجال مقداره (٣,٤٤).

ويتضح من الجدول (٩) أيضا أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، على جميع فقرات مجال البيئة التنظيمية كانت إيجابية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على فقرات المجال أكثر من ٦٠%.

وفيما يتعلق بالاتجاهات الكلية على المجال، كانت إيجابية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى ٧٥%.

٥. مجال المهارات الفردية:-

يشتمل هذا المجال على (١٠) فقرات، تصف المهارات القيادية وأهميتها، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين، والطريقة التي يتم اتخاذ القرارات في الوزارة. والجدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو

التطوير الإداري تبعا لمجال المهارات القيادية (ن=٨٨)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	٢	يتأسس المسؤولون في الوزارة كل اجتماع يتخذ فيه قرار.	٤,٠٦	%٨١,٢	إيجابية
٢	٤	تضع الوزارة معايير خاصة ومناسبة لاتخاذ القرارات فيها.	٤,٠٨	%٨١,٦	إيجابية
٣	٩	يستخدم المسؤولون في الوزارة نمطا قياديا تشاركيا.	٤,٠٠	%٨٠	إيجابية
٤	١٦	تتمى الوزارة المهارات القيادية من خلال عمليات مبرمجة.	٣,٨١	%٧٦,٢	إيجابية
٥	٢٢	يتم تفويض السلطات والصلاحيات للموظفين ذوي الكفاءة في الوزارة.	٣,٨٦	%٧٧,٢	إيجابية
٦	٢٤	يبتعد المسؤولون في الوزارة عن القرارات الفردية.	٣,٨٢	%٧٦,٤	إيجابية
٧	٢٥	يتدرب الموظفون في الوزارة على صناعة القرار الجيد.	٣,٨٠	%٧٦	إيجابية
٨	٣٦	تضع الوزارة أساليب علمية للكشف عن المواهب الإبداعية.	٣,٩٢	%٧٨,٤	إيجابية
٩	٤٣	تتخذ الوزارة قراراتها بناء على دراسات وتوصيات من القاعدة للقمة.	٣,٧٣	%٧٤,٦	إيجابية
١٠	٤٨	يستند المسؤولون في الوزارة في صناعة القرارات إلى البحوث العلمية ومتطلبات التحديث والتطوير	٣,٧٢	%٧٤,٤	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال المهارات القيادية.	٣,٨٨	٧٧,٦	إيجابية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

كما يبين الجدول (١٠)، أن الفقرة رقم (٤) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٠٨)، تليها الفقرة (٢) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦)، تليها الفقرة (٩) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤)، فالفقرة (٣٦) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٢)، ثم الفقرة (٢٢) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٦)، تليها الفقرة (٢٤) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢)، فالفقرة (١٦) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨١)، ثم الفقرة (٢٥) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٠)، تليها الفقرة (٤٣) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٣)، ثم الفقرة (٤٨) التي حصلت على أدنى متوسط حسابي ل فقرات المجال مقداره (٣,٧٢).

ويتضح من الجدول (١٠) أيضا أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كانت إيجابية على جميع فقرات مجال المهارات القيادية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالاتجاهات العامة الكلية على المجال، فكانت إيجابية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٧,٦%).

٦. مجال إدارة الأفراد.

يتضمن هذا المجال (٩) فقرات تصف السياسة المتبعة في الوزارة في اختيار الأفراد للوظائف المختلفة، وكيفية تقييم أداء الموظفين لأعمالهم، ومن ثم تطويرهم. والجدول (١١) يظهر المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو
التطوير الإداري تبعا لمجال إدارة الأفراد (ن=٨٨)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	١١	تختار الوزارة الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات العلمية للعمل فيها.	٤,٣٢	%٨٦,٤	إيجابية
٢	٢٦	تحترم الوزارة آراء الموظفين وتشركهم في التقييم.	٣,٨٢	%٧٦,٤	إيجابية
٣	٣٢	تضع الوزارة برامج تدريبية لمساعدة الأفراد على مواكبة التغيير والتطوير والتحسين.	٣,٩٤	%٧٨,٨	إيجابية
٤	٣٥	تجري الوزارة مقابلات شخصية مع المتقدمين للعمل فيها.	٤,١٥	%٨٣	إيجابية
٥	٣٧	توجه الوزارة لجانا لانتقاء الموظفين حسب الاحتياجات الحقيقية.	٤,٠٦	%٨١,٢	إيجابية
٦	٤٢	تطور الوزارة وسائل تمكنها من تقييم أداء الموظفين فيها.	٣,٨٩	%٧٧,٨	إيجابية
٧	٤٧	تهتم إدارة شؤون الموظفين في الوزارة بشؤون الأفراد الاجتماعية والشخصية.	٣,٦٢	%٧٢,٤	إيجابية
٨	٥١	تستخدم إدارة شؤون الموظفين في الوزارة أساليب تثبتية علمية دقيقة في العمل.	٣,٥٨	%٧١,٦	إيجابية
٩	٥٢	تعمق الوزارة روح الانتماء للعمل وتشجع الولاء التنظيمي عند العاملين.	٣,٧٢	%٧٤,٤	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال إدارة الأفراد.	٣,٩٠	%٧٨	إيجابية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

كما يبين الجدول (١١)، أن الفقرة رقم (١١) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٣٢)، تليها الفقرة (٣٥) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,١٥)، فالفقرة

(٣٧) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦)، ثم الفقرة (٣٢) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٤)، والفقرة (٤٢) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٩)، فالفقرة (٢٦) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢)، تليها الفقرة (٥٢) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٢)، تليها الفقرة (٤٧) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٢)، تليها الفقرة (٥١) حيث حصلت على أدنى متوسط حسابي ل فقرات المجال مقداره (٣,٥٨).

ويتضح من الجدول (١١) أيضا أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كانت إيجابية على جميع فقرات مجال إدارة الأفراد، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالاتجاهات العامة الكلية على المجال، فكانت إيجابية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨%).

٧. مجال الرقابة والمتابعة والتقييم.

يشتمل هذا المجال على (٧) فقرات، تصف أسس الرقابة ومبادئ المتابعة والتقييم المتبعة في الوزارة، والجدول (١٢) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعا لمجال الرقابة والمتابعة والتقييم (ن=٨٨)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	١	يوجد في الوزارة معايير محددة للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقييمه.	٤,٣٨	%٨٧,٦	إيجابية
٢	٢١	تقوم تعليمات الرقابة والتقييم في الوزارة على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحه.	٣,٧٨	%٧٥,٦	إيجابية
٣	٢٧	تهتم الوزارة بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن.	٤,٠٦	%٨١,٢	إيجابية
٤	٢٩	تضع الوزارة صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.	٣,٩٧	%٧٩,٤	إيجابية
٥	٣٠	تشجع الوزارة مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة والتقييم والبناء بين العاملين.	٣,٧٨	%٧٥,٦	إيجابية
٦	٣٣	تحاول الوزارة التعرف على سليات العمل والعاملين بغية تجاوزها.	٣,٩٨	%٧٩,٦	إيجابية
٧	٥٣	تتابع وتقيم الوزارة مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين	٣,٨٠	%٧٦	إيجابية
		الاتجاهات الكلية لمجال الرقابة والمتابعة والتقييم.	٣,٩٦	%٧٩,٢	إيجابية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

ويبين الجدول (١٢)، أن الفقرة رقم (١) حصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال مقداره (٤,٣٨)، وتليها الفقرة (٢٧) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦)، وتليها الفقرة (٣٣) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٨)، ثم الفقرة (٢٩) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٧)، تليها الفقرة (٥٣) حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٠)، وأخيرا الفقرتان (٢١) و (٣٠) وقد حصلتا على متوسط حسابي متساو مقداره (٣,٧٨).

ويتضح أيضا من الجدول (١٢) أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كانت إيجابية على جميع فقرات مجال الرقابة والمتابعة والتقييم، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالاتجاهات العامة الكلية على المجال، فكانت إيجابية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٩,٢%).

ترتيب مجالات الاتجاهات تبعاً لأهميتها.

إن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تتراوح ما بين (٣,٧٤-٤,٠٧) كما يظهر من الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

الترتيب التنازلي لمجالات الدراسة تبعاً للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية واتجاهاتها (ن=٨٨)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الاتجاهات
١	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	٤,٠٧	%٨١,٤	إيجابية
٢	الهيكل التنظيمي	٣,٩٩	%٧٩,٨	إيجابية
٣	الرقابة والمتابعة والتقييم	٣,٩٦	%٧٩,٢	إيجابية
٤	إدارة الأفراد	٣,٩٠	%٧٨	إيجابية
٥	المهارات القيادية	٣,٨٨	%٧٧,٦	إيجابية
٦	البيئة التنظيمية	٣,٧٥	%٧٥	إيجابية
٧	التصنيف والتوصيف الوظيفي	٣,٧٤	%٧٤,٨	إيجابية
	الاتجاهات الكلية (المجالات مجتمعة).	٣,٩٠	%٧٨	إيجابية

يتضح من الجدول (١٣) أن الاتجاهات عند الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كانت إيجابية على جميع المجالات، وعلى الاتجاهات الكلية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%)، إضافة إلى أن أفضل الاتجاهات من حيث الترتيب، كانت على مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٤%)، وكان أقلها من حيث الترتيب، على مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٤,٨%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (١٤) تبين ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا (ن=٤٠)		بكالوريوس (ن=٤٠)		دبلوم كليات مجتمع (ن=٤)		المؤهل العلمي مجالات الاتجاهات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٦٠	٤,٠٢	٠,٦٣	٤,٠٧	٠,٣٩	٤,٤١	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات
٠,٥٣	٣,٧٦	٠,٤٨	٣,٦٩	٠,٣٤	٤,٠٧	التصنيف والتوصيف الوظيفي
٠,٥٦	٣,٩٥	٠,٦٧	٣,٩٦	٠,٢٤	٤,٧٥	الهيكل التنظيمي
٠,٦١	٣,٧٤	٠,٧٠	٣,٧١	٠,٥١	٤,١٩	البيئة التنظيمية
٠,٥٧	٣,٨٨	٠,٦٢	٣,٨٥	٠,٦٧	٤,١٧	المهارات القيادية
٠,٥٣	٣,٨٨	٠,٦٢	٣,٨٥	٠,٣٦	٤,٥٠	إدارة الأفراد
٠,٦٨	٣,٩٧	٠,٦٤	٣,٩٣	٠,٥٠	٤,١٧	الرقابة والمتابعة والتقييم
٠,٥٤	٣,٨٩	٠,٥٥	٣,٨٦	٠,٣٣	٤,٣٢	الاتجاهات الكلية

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي :-

١. مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات:- إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان عند حملة مؤهل دبلوم، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (٤,٤١)، يليهم حملة مؤهل بكالوريوس (٤,٠٧)، يليهم حملة مؤهل الدراسات العليا (٤,٠٢)، ومن خلال النتائج، يتضح أن الفرق بين المتوسطين قليل بين حملة بكالوريوس، وحملة مؤهل الدراسات العليا.

٢. مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي:- إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال كان عند حملة مؤهل دبلوم، حيث وصل المتوسط لديهم إلى (٤,٠٧)، يليهم حملة مؤهل الدراسات العليا (٣,٧٦)، يليهم حملة مؤهل البكالوريوس (٣,٦٩).
٣. مجال الهيكل التنظيمي:- إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال كان عند حملة مؤهل دبلوم، حيث وصل المتوسط إلى (٤,٧٥)، يليهم مؤهل البكالوريوس (٣,٩٦)، يليهم مؤهل دراسات عليا (٣,٩٥).
٤. مجال البيئة التنظيمية:- أن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال كان عند حملة مؤهل دبلوم (٤,١٩)، يليهم حملة مؤهل دراسات عليا (٣,٧٤)، يليهم حملة مؤهل البكالوريوس (٣,٧١).
٥. مجال المهارات القيادية:- أن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال كان عند حملة مؤهل دبلوم (٤,١٧)، يليهم حملة مؤهل الدراسات العليا (٣,٨٨)، يليهم حملة مؤهل بكالوريوس (٣,٨٥).
٦. مجال إدارة الأفراد:- أن أعلى متوسط على المجال كان عند حملة مؤهل دبلوم (٤,٥٠)، يليهم حملة مؤهل دراسات عليا (٣,٨٨)، يليهم حملة مؤهل بكالوريوس (٣,٨٥).
٧. مجال الرقابة والمتابعة والتقييم:- أن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال كان عند حملة مؤهل دبلوم (٤,١٧)، يليهم حملة مؤهل الدراسات العليا (٣,٩٧)، يليهم حملة مؤهل بكالوريوس (٣,٩٣).
٨. الاتجاهات الكلية :- أن أعلى متوسط كان عند حملة مؤهل دبلوم (٤,٣٢)، يليهم حملة مؤهل دراسات عليا (٣,٨٩)، يليهم حملة مؤهل بكالوريوس (٣,٨٦).

في ضوء النتائج العامة للجدول، يتضح أن الفرق بين المتوسطات كان كبيراً بين حملة مؤهل الدبلوم من جهة، وحملة مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا من جهة أخرى، بينما الفرق بين المتوسطين عند حملة مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا، يكاد يكون معدوماً وضئيلاً جداً، وصلت قيمته (٠,٠٣)، ومثل هذه النتيجة تعني أن الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كانت أكبر عند حملة مؤهل الدبلوم مقارنة بحملة مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:-

هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (١٥) تبين ذلك.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية مجالات الاتجاهات		٣ سنوات فما دون (ن=٣٣)		(٦-٤) سنوات (ن=١٥)		٧ سنوات فأكثر (ن=٤٠)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأهداف والسياسات والاستراتيجيات		٣,٨٨	٠,٦٧	٤,١٦	٠,٠٥	٤,١٧	٠,٥٧
التصنيف والتوصيف الوظيفي		٣,٦٥	٠,٥٨	٣,٨٠	٠,٥٤	٣,٧٨	٠,٤١
الهيكل التنظيمي		٣,٧٥	٠,٧٥	٤,١٥	٠,٥٤	٤,١٢	٠,٤٨
البيئة التنظيمية		٣,٤٥	٠,٧٢	٣,٩٢	٠,٥٩	٣,٩٢	٠,٥٤
المهارات القيادية		٣,٦٤	٠,٦٦	٤,٠٤	٠,٤٧	٤,٠٠٧	٠,٥٤
إدارة الأفراد		٣,٧٢	٠,٦١	٣,٩٧	٠,٦١	٤,٠١	٠,٥٤
الرقابة والمتابعة والتقييم		٣,٨١	٠,٦١	٤,١٠	٠,٦٥	٤,٠٢	٠,٥٢
الاتجاهات الكلية		٣,٧٠	٠,٦٠	٤,٠٠٩	٠,٤٥	٣,٨٩	٠,٥٤

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:-

١. مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات: أن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٧) سنوات فأكثر (٤,١٧)، يليهم أصحاب الخبرة (٦-٤) سنوات (٤,١٦)، فأصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٨٨).

٢. مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي: إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٤-٦) سنوات (٣,٨٠)، يليهم أصحاب الخبرة (٧) سنوات فأكثر (٣,٧٨)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٦٥).
٣. مجال الهيكل التنظيمي: إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٤-٦) سنوات (٤,١٥)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٧) سنوات فأكثر (٤,١٢)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٧٥).
٤. مجال البيئة التنظيمية: إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان بالتساوي عند أصحاب الخبرتين (٤-٦) سنوات و (٧) سنوات فأكثر بواقع (٣,٩٢) لكل منهما، بينما كان المتوسط عند أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٤٥).
٥. مجال المهارات القيادية: إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٤-٦) سنوات (٤,٠٤)، يليهم بفارق ضئيل جداً أصحاب الخبرة الإدارية (٧) سنوات فأكثر (٤,٠٠٧)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٦٤).
٦. مجال إدارة الأفراد: إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٧) سنوات فأكثر (٤,٠١)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٤-٦) سنوات فأكثر (٣,٩٧)، وأخيراً أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٧٢).
٧. مجال الرقابة والمتابعة والتقييم: إن أعلى متوسط للاتجاهات على المجال، كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٤-٦) سنوات (٤,١٠)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٧) سنوات فأكثر (٤,٠٢)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٨١).
٨. الاتجاهات الكلية: إن أعلى متوسط في الاتجاهات الكلية نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كان عند أصحاب الخبرة الإدارية (٤-٦) سنوات (٤,٠٠٩)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٧) سنوات فأكثر (٣,٨٩)، يليهم أصحاب الخبرة الإدارية (٣) سنوات فما دون (٣,٧٠).

بمعنى آخر إن أصحاب الخبرة الإدارية المتوسطة من (٤-٦) سنوات، كانت الاتجاهات الكلية لديهم أفضل من أصحاب الخبرة الإدارية القصيرة (٣) سنوات فما دون، وأصحاب الخبرة الإدارية الطويلة (٧) سنوات فأكثر.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (١٦) تبين ذلك.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

الخبرة التدريسية		توجد خبرة تدريسية (ن=٧٢)		مجالات الاتجاهات
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
لا توجد خبرة تدريسية (ن=١٦)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		٣,٧٩	٠,٦٠	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات
		٣,٤٢	٠,٥٨	التصنيف والتوصيف الوظيفي
		٣,٦٣	٠,٨٣	الهيكل التنظيمي
		٣,٢١	٠,٦٤	البيئة التنظيمية
		٣,٣٦	٠,٥٤	المهارات القيادية
		٣,٥٣	٠,٤٩	إدارة الأفراد
		٣,٤٩	٠,٧٣	الرقابة والمتابعة والتقييم
		٣,٤٩	٠,٥٦	الاتجاهات الكلية

ويتضح من الجدول (١٦)، أن متوسط الاتجاهات على جميع المجالات، والاتجاهات الكلية نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كان أفضل عند أصحاب الخبرة التدريسية مقارنة مع الإداريين التربويين الذين لا يوجد لديهم خبرة تدريسية، حيث كانت المتوسطات الحسابية عند أصحاب الخبرة التدريسية على المجالات والاتجاهات الكلية على التوالي (٤,١٢، ٣,٨٠، ٤,٠٧، ٣,٨٦، ٣,٩٩، ٣,٩٧، ٤,٠٦، ٣,٩٨).

بينما كانت عند الإداريين التربويين الذين لا يوجد لديهم خبرة تدريسية على التوالي
(٣,٧٩، ٣,٤٢، ٣,٦٣، ٣,٢١، ٣,٣٦، ٣,٥٣، ٣,٤٩، ٣,٤٩).

وبهذا يمكن الإشارة إلى أن اتجاهات الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم
الفلسطينية، نحو التطوير الإداري أفضل عند أصحاب الخبرة التدريسية مقارنة بالإداريين
التربويين الذين ليس لديهم أي خبرة تدريسية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات.

—مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

—مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

—مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

—مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

—التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك من خلال سبعة مجالات، يعتقد الباحث بأهميتها ودورها في عملية التطوير الإداري.

ويشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة وتفسيرها، وقد قسمت المناقشة تبعاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً للمجالات التالية:

- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
- التصنيف والتوصيف الوظيفي.
- الهيكل التنظيمي.
- البيئة التنظيمية.
- المهارات القيادية.
- إدارة الأفراد.
- الرقابة والمتابعة والتقييم.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال، أن مجالات الدراسة جميعها قد حصلت على متوسط حسابي كلي (لمتوسطات الإجابة) مقداره (٣,٩٠)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٨%)، فبلغ أعلى متوسط حسابي في: مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (٤,٠٧)، ونسبة مئوية مقدارها (٨١,٤%)، حيث جاء في المرتبة الأولى بالنسبة للمجالات الأخرى.

ويشير ذلك إلى أهمية المهارات والممارسات الإدارية المكونة لهذا المجال، وإلى اهتمام الإداريين التربويين في الوزارة بها. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن وزارة التربية

والتعليم تتصف بقيامها برسم سياسات تربوية وتعليمية وتنموية تطويرية، وتضع استراتيجيات عمل متميزة، وتسعى دائما لتحقيق أهدافها وتطويرها وتحسينها، وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده عناقرة، (١٩٩٠) عن دراسة دركر (Druker, 1973)، أن المنظمات الإدارية الإبداعية تتسم بأن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة، وإلى أهداف عامة وخاصة، ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى. وتتفق مع دراسة الفارسي، (١٩٩٥) من حيث تأكده على وجود سياسات توجه عمل الوزارة.

وفي المقابل كان أدنى متوسط حسابي في "مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي" ومقداره (٣,٧٤) ونسبة مئوية مقدارها (٧٤,٨%) وقد حصل على المرتبة السابعة، وهو فارق بالنسبة للمجالات الأخرى، وتعزى هذه النتيجة إلى أن موضوع التصنيف والتوصيف الوظيفي هو موضوع حديث جدا في العمل الإداري الفلسطيني، بناء على العمر الزمني القصير للسلطة الفلسطينية في ممارستها لمهامها. حيث أن التصنيف والتوصيف الوظيفي لم يتم استيعابه وتطبيقه بشكل كبير وواضح في وزارة التربية والتعليم، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الملكاوي، (١٩٩٥)، وتعارضت مع دراسة حمد، (١٩٩٥)، وكذلك تعزى وتفسر إلى عدم اختصاص الوزارة وإدارتها بهذا الموضوع، إذ أنه من اختصاص ديوان الموظفين العام، هذا إضافة إلى افتقار ديوان الوزارة إلى وجود دليل بسيط لوصف الوظائف المختلفة وتصنيفها.

أما بالنسبة للمجالات المتبقية، فقد حصل مجال "الهيكل التنظيمي" على متوسط حسابي قدره (٣,٩٩)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٩,٨%)، ونال المرتبة الثانية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يقسم العمل في الوزارة حسب التخصصات، وحسب الحاجة الملحة للوظيفة المراد شغلها، وإلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بما يتناسب مع مؤهله وقدراته وإمكانياته، وخضوع الموظفين عند التعيين للمقابلة والمنافسة، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة الملكاوي، (١٩٩٥) حيث ذكر أن هناك درجة متدنية في التخصصية في الوزارة ظهرت في نتائج الدراسة. وتعزى كذلك إلى وجود هيكلية للوزارة معممة على الدوائر والأقسام، وهذا ما يؤكد وجود مخطط هيكل تنظيمي حديث ينتظر المصادقة عليه من قبل مجلس وزراء السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للوزارة تتوفر فيه المرونة وسهولة الاتصال ويوفر نماذج للتطوير والإبداع، وتتعارض مع دراسة عناقرة، (١٩٩٠) التي أظهرت ضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية لمعرفة مدى ملائمتها للإبداع.

أما مجال " الرقابة والمتابعة والتقييم" فقد جاء في المرتبة الثالثة، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٦)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٩,٢%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الوزارة تولي أهمية لهذا المجال من خلال استحداثها لإدارة عامة للرقابة الداخلية، والإدارة العامة للتطوير والمتابعة الميدانية، وكذلك تقوم الوزارة بوضع وتطبيق معايير موضوعية دقيقة، وأسس سليمة يتم بناء عليها تقييم العمل ومتابعة ما ينفذ من خلال الابتعاد عن العشوائية، وتتفق مع دراسة الفارسي، (١٩٩٥) من خلال تأكيدها على أن الوزارة تضع وتطبق معايير موضوعية للتقييم الإداري، وتقوم الوزارة أيضا بتدريب الموظفين على ما يحتاجونه من مهارات إدارية وفنية في مواجهة ظروف العمل والمشكلات التي تواجههم، وكذلك على كتابة وإعداد التقارير الخاصة بالعمل.

أما مجال "إدارة الأفراد" فقد جاء في المرتبة الرابعة، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٠) ونسبة مئوية مقدارها (٧٨%)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين التربويين المشاركين في الدراسة يتصورون أن شؤون الأفراد ليست بالأمر المهم. وتفسر هذه النتيجة كذلك بأن اتجاهات المشاركين جاءت من الواقع الإداري الذي يعيشونه، لا كما هو في الدول المتحضرة التي يسودها النمط الديمقراطي والمتقدمة إداريا، وهذا يظهر جليا من خلال عدم تطبيق قانون الخدمة المدنية، ومن خلال الإجراءات الإدارية غير السليمة في معالجة إضراب المعلمين الذي يعتبر نضالا نقابيا مشروعا، وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

وفيما يتعلق بمجال " المهارات القيادية"، فقد جاء بالمرتبة الخامسة، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٨)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٧,٦%)، وهو فارق رتبتي بالنسبة للمجالات الأخرى في الدراسة. وتفسر هذه النتيجة بأن الوزارة لا يوجد لديها اهتمام واضح وكاف بموضوع المهارات القيادية، وتركز اهتمامها على اتباع النظام المركزي في اتخاذ القرارات، بحيث أن الإداريين التربويين في المراتب الدنيا لا تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو إبداء وجهات نظرهم، وتتفق مع دراسة الملكاوي، (١٩٩٥) من خلال تبني درجة عالية من المركزية، وعدم الأخذ بمبدأ المشاركة، ومع دراسة الفارسي، (١٩٩٥) باتباع النظام المركزي في اتخاذ القرارات، ومع دراسة بامقيدج، (١٩٩١) حيث دعا إلى تدريب المديرين على عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها، ومع دراسة عناقرة، (١٩٩٠)، وتتفق أيضا مع دراسة إدريس، (١٩٩٢).

وتعزى هذه النتيجة أيضا إلى أن حرص الإداريين التربويين على تحقيق الكفاءة فسي ترجمة السياسة العامة للوزارة وتنفيذها نظرا لما تتصف به الوزارة من تخلف إداري، وربما تعود النتيجة إلى أن كثيرا من الإداريين التربويين يعينون في مراكز إدارية وقيادية لا تتناسب خبراتهم وكفاءاتهم مع احتياجات هذه المراكز في معظم الأحيان، وبالتالي يكون لديهم حاجة لاكتساب المهارات القيادية الإدارية المختلفة.

في حين أن مجال "البيئة التنظيمية" جاء في المرتبة السادسة، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) ونسبة مئوية مقدارها (٧٥%)، يمكننا أن نفسر هذه النتيجة بعدم تركيز اهتمام الإداريين التربويين على البيئة التنظيمية في الوزارة، ويتجاهلون في بعض الأوقات أثرها على التطوير الإداري والإبداع، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه محجوب، (١٩٨٦)، وهو أن تغيير البيئة التنظيمية عامل أساسي في تشجيع الممارسات الفعالة والجادة للأفراد، وتتعارض أيضا مع ما عرضه محجوب، (١٩٨٦) من نتائج دراسة حول المنظمات العربية والتي منها: أن البيئات التنظيمية الخائفة في المنظمات العربية هي التي تسبب الافتقار للإبداع.

هذا بالنسبة للمجالات الخاصة بالدراسة ككل، أما فيما يتعلق بمناقشة كل مجال على حدة فقد دلت النتائج على ما يلي:

١- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال تتراوح بين (٣,٨٣-٤,٢٧)، والنسبة المئوية ما بين (٧٦,٦-٨٥,٤%). وقد حصلت الفقرة "يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات في الوزارة على مراحل عن طريق جدولتها بجدول زمني لتحقيق أهدافها" على أعلى متوسط حسابي وأعلى نسبة مئوية، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الفقرة وضرورة توفرها في الوزارة، وعلى إجماع الإداريين التربويين واهتمامهم بها. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات على مراحل مبني على تحديد أولويات العمل الإداري ومجالاته، بناء على معايير موضوعية محددة، منها الوقت المطلوب للتنفيذ، واحتمالات النجاح والفشل، وتوفر الخبرات الملائمة أو الافتقار إليها، ودرجة مقاومة التغيير، ودرجة الحاجة والإلحاح للوزارة لهذا العمل والكلفة والجهد، وكذلك النتائج المتوقعة من حيث كونها ملموسة ومحددة أو غير ملموسة وغير محددة.

وتعزى أيضا إلى أن تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات يتطلب اتباع منهجية واضحة وآلية التنفيذ الملائمة، لأنه لا يمكن البدء بتنفيذ كافة مجالات العمل الإداري بنفس الوقت، لذلك يتم التنفيذ على مراحل وبطريقة مجدولة زمنيا من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، والتي يجب أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وذلك من أجل المراجعة الدورية للتعرف على النتائج المرحلية للاطمئنان على حسن تقدم سير العمل ومواجهة المشاكل قبل أو حين حدوثها.

بينما فقرة تعتبر الوزارة السياسات هي القاعدة لبناء البرامج والتغذية الراجعة، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين التربويين الذين شملتهم الدراسة، لم يعتبروا هذه الفقرة على درجة عالية من الأهمية، وذلك على اعتبار أن برامج الوزارة مبنية على مدى ما تقدمه أهداف وسياسات واستراتيجيات الوزارة مجتمعة، على اعتبار أنها متكاملة، لا يمكن أن تكون ممارسات الإداريين مبنية فقط على السياسات دون معرفتهم بالأهداف العامة والخاصة للوزارة وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة بما يتناسب وبشكل واضح مع السياسة العامة لها. وبالتالي تكون التغذية الراجعة ناتجة عن التفاعل بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات مجتمعة، وذلك من أجل إثراء برامج وخطط الوزارة. أو أنهم اعتبروا أن السياسات ليست هي القاعدة لبناء البرامج والتغذية الراجعة، وهذا يستدعي البحث عن قاعدة يركز عليها بناء البرامج والتغذية الراجعة.

أما فقرة "توائم الوزارة بين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٢٦) ونسبة مئوية مقدارها (٨٥,٢%)، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية هذه الفقرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الممارسات التي يقوم بها الإداريون التربويون في وزارة التربية والتعليم، حيث يهتمون بالمواءمة بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، لأن ذلك يتيح المجال أمام الوزارة والعاملين فيها لمعرفة الأهداف المناسبة لواقع الوزارة وإمكاناتها القابلة للتحقيق، والسياسات الملائمة، والاستراتيجيات الضرورية، وذلك لتحديد الإطار العام لعمل الوزارة، ومعرفة الأبعاد العامة والخاصة للوزارة، وطبيعة سير العمل فيها، وهذا يمثل ركيزة أساسية من ركائز المنظمات الإدارية الإبداعية.

أما فقرة "تتسم أهداف الوزارة وسياساتها واستراتيجياتها بالوضوح والسهولة والفهم" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) ونسبة مئوية مقدارها (٨٤,٦%)،

وتؤكد هذه النتيجة على أهمية هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن الأهداف والسياسات والاستراتيجيات في الوزارة حين تكون واضحة وسهلة، فإن ذلك يعطيها صورة أن تكون محددة ودقيقة، وهذا يؤدي إلى فهمها وإدراكها بطريقة موضوعية، بما لا يتناقض مع القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة، وتتفق مع دراسة الزعبي، (١٩٩٤) التي أكدت أن جهود التطوير الإداري عملت على تحديد أهداف المؤسسات العامة وتوضيحها، وهذا الوضوح جاء نتيجة المراجعة الشاملة للعديد من القوانين وأنظمة التنظيم الإداري.

فيما حصلت الفقرة "توفر الوزارة الكوادر والأجهزة لتسيير العمل فيها وتحقيق أهدافها" على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) ونسبة مئوية مقدارها (٧٩,٤%)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى أن الوزارة لا يوجد فيها نظام للمعلومات الإدارية يهدف إلى تحقيق تدفق منظم للمعلومات للمستويات الإدارية المختلفة، لتمكينها من القيام بوظائفها الفنية والإدارية والخدمية، واتخاذ قراراتها المتعلقة بهذه الوظائف على خير وجه وبالدقة والسرعة المطلوبتين من أجل تحقيق الأهداف. وهذا النظام يتكون من الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات وتحويلها لمعلومات، ومن الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة للإدارة والإشراف على جميع مراحل العمل، وهذه المعلومات يجب أن يحافظ عليها ومعرفة كيفية استرجاعها وتدفعها بالوقت المناسب للشخص المناسب، بالكمية المتفق عليها، مع وجود وسائل اتصال مرنة. وكذلك فإن الوزارة توفر أفرادا ذوي خبرات واختصاصات ليست ضمن الحاجة الملحة.

أما فقرة "تضع الوزارة استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة"، فقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٤)، ونسبة مئوية (٧٦,٨%)، وتعزى هذه النتيجة المنخفضة مقارنة مع ما سبقها من فقرات، إلى أن الإداريين التربويين لم يواجهوا خلال فترة عملهم الحديثة نسبيا في الوزارة مشكلات طارئة، استدعت اختبار الاستراتيجيات وفحصها. ويمكن أن تعزى أيضا إلى المرونة التي تتبعها الوزارة وإداراتها وأقسامها في تطبيق الاستراتيجيات القادرة على التعامل مع المواقف الطارئة، كما حصل في معالجة الخلل الذي حصل في تطبيق قانون الخدمة المدنية.

وبالتالي فإن توفير هذه الفقرات يمثل الركائز الأساسية لأهداف وزارة التربية والتعليم وسياساتها واستراتيجياتها، ويرفع من مستوى العمل فيها، ويزيد من تطلعاتها المستقبلية وترقى بالعاملين فيها إلى التفوق والإبداع والتطوير، مما يزيد من مستوى الأداء وجودته وإتقانه.

٢- الهيكل التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لفترات المجال تتراوح بين (٣,٨١-٤,١٧)، والنسب المئوية تتراوح بين (٧٦,٢-٨٣,٤)٪، حيث حصلت الفقرة "يتضمن الهيكل التنظيمي في الوزارة وصفاً للأدوار الوظيفية والأفراد العاملين فيها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٧) ونسبة مئوية (٨٣,٤)٪، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين التربويين يعرفون الهيكل التنظيمي لإدارتهم وأقسامها، ونطاق إشرافها، ومستوياتها التنظيمية المختلفة وترابطها مع بعضها البعض.

وكذلك يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الوضوح وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي العام للوزارة المعمول به حالياً، وكذلك الهيكل المقترح والمعرض للمصادقة عليه، لأنه يوضع من أجل تسهيل المهمات الإدارية على الأفراد العاملين وعلى الوحدات الإدارية، دون وجود عراقيل في عملية الاتصال بين الوزارة وغيرها من الوزارات، أو بين الوحدات الإدارية المكونة للوزارة ذاتها.

بينما حصلت الفقرة "يستخدم الهيكل التنظيمي في الوزارة معطيات التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها" على أدنى متوسط حسابي مقداره (٣,٨١) ونسبة مئوية (٧٦,٢)٪، وتعزى هذه النتيجة إلى أن نوعية التكنولوجيا التي تستخدم في الوزارة هي أحد العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي، وذلك بحكم أن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه، ونوع الوظائف التي يجب تأديتها، وعلاقات العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي.

ويعزى أيضاً إلى أنه ليس ثمة استراتيجية محددة تتبعها الوزارة في صدد الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي، بل هو استيراد للتكنولوجيا المتطورة، وهذا خطأ، لأن التكنولوجيا لا تنشأ ولا تتطور في فراغ، وإنما ترتبط بعلاقة عضوية وثيقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري والتربوي والاقتصادي. حيث أنه لا يكفي أن توجد تكنولوجيا متطورة في الوزارة لتتطور، وإنما يلزم أن تكون الوزارة ووحداتها الإدارية قادرة على تقبل هذه التكنولوجيا واستيعابها، وعلى استعمالها بشكل يساعد على تحقيق التقدم والتطور.

فاستيراد التكنولوجيا كأداة للتطوير الإداري والتنظيمي، يلزم أن يراعى أن الدور المهم لموضوع تكنولوجيا ما، لا يعني ملاءمته للهيكل التنظيمي للوزارة، ولا يعني إمكانية استعماله، وبكلمات بسيطة، فالتطور في الهيكل التنظيمي ليس هو القدرة على استعمال ما ينتجه الآخرون، وإنما هو قدرة الوزارة على تجديد نفسها بالخلق والإبداع بدل الاستيراد من تكنولوجيا الخارج.

أما فقرة " يقسم الهيكل التنظيمي في الوزارة العمل حسب التخصصات" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٩)، ونسبة مئوية (٨١,٨%) وهي نسبة مرتفعة، ويمكن أن تعزى إلى أهمية وضرورة وجود تخصصات تناسب العمل، وتقسيم العمل حسب هذه التخصصات في الوزارة، دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل، وهذا يساعد على تلافي تدخل النواحي الشخصية في العمل، ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين لإنجاز عمل الوزارة، لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف. وتتعارض مع دراسة الملكاوي، (١٩٩٥).

ويمكن أن تعزى أيضا إلى أن التخصص في العمل في الوزارة يحقق سرعة في إنجاز الأعمال وإتقانها، وخفضا للتكلفة المادية، وتوفيرا في الجهود المبذولة. وكذلك يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يقسم العمل في الوزارة حسب التخصصات ليتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما أنه يساعد على تنمية روح التعاون والتسيق بين الأفراد الإداريين في الوزارة.

أما الفقرة "يستوعب الهيكل التنظيمي في الوزارة أنشطة الوزارة وأعمالها" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٧)، ونسبة مئوية مقدارها (٨١,٤%)، وهذه نتيجة مرتفعة تعزى إلى أن للوزارة أهدافا خاصة بها، لذا فإنه من الضروري أن تقوم بتحليل أنشطتها وأعمالها التي تقوم بها "من حيث تحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها، والتي تساعد الوزارة على تحقيق أهدافها".

وتعزى أيضا إلى أن المعرفة بأنشطة وأعمال الوزارة من الأمور الضرورية في التنظيم الهيكلي، وذلك لما له من دور في القضاء على التكرار أو الازدواجية في العمل.

وكذلك من أجل أن يكون التنسيق كاملاً بين أفراد العمل ووحدات العمل المختلفة، وذلك لأن عمل كل فرد أو وحدة يتم عمل الفرد الآخر أو الوحدة الإدارية الأخرى أو يعتمد عليه.

وتعزى كذلك إلى أن نشاطات الوزارة المتعددة تختلف من حيث أهميتها باتجاه تحقيق أهداف الوزارة، ومن ثم فالهيكل التنظيمي الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية، ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

أما فقرة "ترتبط ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل في الوزارة بمهام الوظيفة وواجباتها" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) ونسبة مئوية مقدارها (٨١,٢%)، وهذه النتيجة تعتبر مرتفعة، وتعزى إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مهام الوظيفة وواجباتها، ولقب الوظيفة ومسامها ورتبتها، وأن لدى الإداريين التربويين شيئاً من الدراية والمعرفة بواجبات وظائفهم ومهامها في الهيكل التنظيمي، من خلال تزويدهم بكتب رسمية توضح ذلك، بالإضافة إلى وجود نشرات وبرامج تدريبية توضح لهم الأدوار الوظيفية المنوطة بالرتب والألقاب.

بينما حصلت فقرة "تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في الوزارة" على متوسط حسابي مقداره (٣,٩١)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٨,٢%)، وهي نتيجة تعتبر متوسطة مقارنة مع ما سبقها من فقرات، ويمكن أن تعزى هذه إلى أن الهيكل التنظيمي في الوزارة يستوعب الإدارات والأقسام التي تستحدث في الوزارة حسب ما تقتضيه مصلحة العمل وحاجته وطبيعته، كما أنه يستوعب أنشطة الوزارة المتعددة.

وتعود أيضاً إلى أن الهيكل التنظيمي للوزارة غير معقد، ويتمتع بدرجة ومستوى من القدرة على الاتصال داخلياً وخارجياً، والتنسيق مع الوزارات المختلفة، وفيما بين الإدارات والأقسام المختلفة المكونة للوزارة، دونما حاجة إلى جهاز أو إدارة تكون مهمتها التنسيق.

أما فقرة "يوفر الهيكل التنظيمي في الوزارة نماذج للتطوير والإبداع" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٤)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٦,٨%)، وهي نتيجة منخفضة، وتعزى إلى عدم وجود محاولات جادة ذاتية لتطوير الهيكل التنظيمي، لأن إعداد الهيكل التنظيمي للوزارة وبناءه يجب أن يكون نتاج عملية تطويرية مستمرة، تبعاً لأي تغيير في

أهداف الوزارة أو حجمها "إن كان نموا أو توسعا أو نقصا" أو تغييرا في الظروف المحيطة والمؤثرة في بناء الوزارة وعملها.

ويمكن أن تعزى أيضا إلى أن نماذج التطوير والإبداع في الوزارة، إن وجدت، لا تقوم بها أجهزة متخصصة استشارية، ولا تعطى المبررات التي تستدعي التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تعثر واضطراب في العمل الإداري، وينتج عنه توتر وقلق في نفوس الإداريين في الوزارة مما يدفعهم إلى مقاومة الإبداع والتطوير والتغيير.

واتفقت مع دراسة الملكاوي، (١٩٩٥) التي أظهرت أن الوزارة لا تدعم البحث عن أساليب وتقنيات جديدة تساعد الموظفين على إنجاز المهام، كما أن النشاطات الذاتية للموظفين لا تحظى بالاعتبار اللازم كعوامل تساهم في التطوير الإداري.

وتتفق مع دراسة (العتوم، ١٩٩٤) التي أظهرت أن جهود القيادات تضعف باتجاه المبادرة لإيجاد أساليب ونماذج جديدة، وإدخال التقنيات الحديثة.

٣- الرقابة والمتابعة والتقييم:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (٣,٧٨-٤,٣٨)، والنسب المئوية ما بين (٧٥,٦-٨٧,٦%).

وحصلت الفقرة " يوجد في الوزارة معايير محددة للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقييمه " على أعلى نتيجة، فكان المتوسط الحسابي (٤,٣٨) والنسبة المئوية (٨٧,٦%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية هذه الفقرة وتأثيرها المباشر على عمل الوزارة، لأن الغاية الأساسية للرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه مطابق لما أريد إنجازه ضمن معايير محددة، وأن يكون لها دور فاعل أثناء التنفيذ من خلال عملية المتابعة، لتمكين الإداري من تصحيح الأخطاء في الحال وتجاوز السلبيات الناتجة، وتجنب المضاعفات أو الانحرافات عن الأهداف الموضوعية. وتتفق مع دراسة الفارسي، (١٩٩٥) التي أظهرت أن الوزارة تطبق معايير موضوعية لتقييم الأداء.

وتعزى إلى أن وضع المعايير والمقاييس لأداء الإداريين التربويين أمر في غاية الأهمية، كونها تحدد الأفراد المناسبين لمواقع العمل المختلفة، التي تتماشى مع قدراتهم وإمكاناتهم العملية ضمانا لسير العمل بصورة حسنة.

وتعزى أيضا إلى أن تقييم الأداء هو عملية منتظمة يقوم بممارستها الشخص المسؤول أو الجهة المسؤولة، تشتمل على مقارنة الإنجازات الفعلية بمعدلات الأداء القياسية المعدة، أو مجموعة الواجبات الفعلية التي على الموظف القيام بها والمحددة له بوصفه الوظيفي، وتشتمل أيضا على الإنجازات الإجمالية ومقارنتها مع السياسات المتفق عليها والأهداف الموضوعية.

وأیضا إلى أن الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء هي عمليات إدارية متعددة الجوانب تشارك بها جهات متعددة متخصصة ومعينة ضمن معايير محددة وأسس واضحة، شاملة لجميع مستويات الوزارة.

أما الفقرة "تشجع الوزارة مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة والتقييم البناء بين العاملين" فقد حصلت على أدنى نتيجة، حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٧٨) والنسبة المئوية (٧٥,٦%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين التربويين في الوزارة لا يمارسون النقد الذاتي والمراقبة الذاتية فيما بينهم، مع أن عملية تقييم الأداء ليست موجهة ضدهم، وذلك خوفا على وظائفهم، ومن تعرضهم للعقوبات الإدارية على الأخطاء التي ارتكبوها.

ويمكن أن تعزى إلى أن الوزارة تهدف إلى تدريب الموظفين على الانضباط التام والإخلاص والالتزام بالعمل، ولمساعدتهم على التعرف على نقاط القوة والضعف في أعمالهم من أجل تسيير العمل وتسهيله ورفع مستواه، لكن الإداريين لا يتجاوبون بسهولة مع مفاهيم النقد الذاتي لاعتقادهم الخاطئ أن ممارسة ذلك يعني تقييما سلبيا لأعمالهم ونشاطاتهم.

بينما الفقرة "تهتم الوزارة بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الوقت" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) ونسبة مئوية مقدارها (٨١,٢%)، وهي نتيجة مرتفعة يمكن تفسيرها بأن الإداريين التربويين لديهم إحساس وإدراك لأهمية الوقت باعتباره موردا اقتصاديا ثميناً يجب المحافظة عليه، والوزارة عندما تتبنى سياسة إدارة الوقت فإنها تعبر عن الرغبة في اكتشاف الذات، وتأكيد الشخصية، والانتماء والإحساس بالمسؤولية والاستقلالية.

أما الفقرة " تحاول الوزارة التعرف على سلبيات العمل والعاملين بغية تجاوزها" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٨) ونسبة مئوية مقدارها (٧٩,٦%)، وهي نتيجة متوسطة يمكن تفسيرها بأنه يوجد في الوزارة تقييم ومحاولة لتلافي سلبيات العمل، لكن هذا التقييم هو دون المستوى المنشود وبدرجة متوسطة.

ويمكن أن تعزى أيضا إلى أن لدى الإداريين التربويين إحساسا بأن عملية التقييم هي عملية سرية محجوبة عن الموظف الإداري، وأنها موجهة ضد الموظف، لا باعتبارها وسيلة علمية موضوعية، يستفيد منها الموظف ذاته في تحديد مواطن ضعف أدائه لتلافيها والتخلص منها، ولا باعتبارها وسيلة تيسر وتسهل للمسؤولين ترشيد طاقات الوزارة الإدارية واستثمارها على أفضل وجه ممكن.

أما الفقرة " تضع الوزارة صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) ونسبة مئوية مقدارها (٧٩,٤%)، وهي أيضا نتيجة متوسطة، وتعزى إلى أن النماذج التي تضعها الوزارة لتقييم العمل والأداء ليست بالصورة الفضلى والمناسبة لذلك، ولا تراعي صحة المعلومات ودقتها، بل هي تقارير تظهر الأخطاء والسلبيات دون إعطاء أهمية لإبداع الموظف أو مبادراته وإنجازاته.

ويمكن أن تعزى أيضا إلى أن الإداريين التربويين في الوزارة يشعرون أن التقارير المعمول بها في الوزارة من أجل تقييم الأداء ليست على ذات الأسس والمعايير والمقاييس التي تستخدم في تقييم المسؤولين الآخرين في الإدارة العليا.

أما الفقرة " تتابع وتقيم الوزارة مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين" فحصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) ونسبة مئوية مقدارها (٧٦%)، وهي نتيجة ويمكن تفسيرها بأن الوزارة تعمل بالأساليب الحديثة في مجال الرقابة والمتابعة والتقييم، من حيث اتباعها لمبدأ النظم التكنولوجية بدءا بالمدخلات ومرورا بالعمليات وانتهاء بالمخرجات، من أجل تطوير وتحسين الأداء وإنجاز العمل، لكن هذه المحاولات غير كافية لأنها قد تكون ناقصة بحاجة إلى التخطيط والمتابعة وإجراء المقارنات، ودراسة مدى مناسبتها لظروف الوزارة وخصوصيتها وطبيعتها.

وأخيرا الفقرة " تقوم تعليمات الرقابة والتقييم في الوزارة على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحه " حصلت على متوسط حسابي مئدن مقداره (٣,٧٨) ونسبة مئوية مقدارها (٧٥,٦%)، مقارنة مع باقي الفقرات، وتعتبر نتيجة منخفضة، ويمكن أن تعزى إلى أن الوزارة تركز في عملها على إنجاز المهمات والأهداف التي تم التخطيط لها، دون الأخذ بعين الاعتبار دور الموظف أو الأهمية المرتبطة به، دون مكافأة أو تقدير من أجل تشجيعه وتحفيزه من أجل زيادة الفاعلية ورفع الكفاءة في العمل الإداري، ودون النظر إلى مراحل ووسائل الرقابة والتقييم، أو المشاكل والعقبات التي تعترضه. وتتفق مع دراسة الملكاوي، (١٩٩٥) التي أظهرت أن الوزارة تولي أهمية عالية لإنجاز المشاريع ضمن الفترة المحددة وبأسس الجودة.

٤- إدارة الأفراد:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (٣,٥٨-٤,٣٢) والنسب المئوية ما بين (٧١,٦-٨٦,٤%).

وحصلت الفقرة " تختار الوزارة الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات العلمية للعمل فيها " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤,٣٢)، ونسبة مئوية (٨٦,٤%)، ويمكن تفسيرها بأن الوزارة تحرص على اجتذاب الموظفين، وتهتم باستقطاب الكفاءات العلمية المتخصصة، والتحقق من مواصفاتهم عن طريق المقابلات والامتحانات التنافسية على سبيل المثال، والتدقيق في سجل إنجازات المتقدم للوظيفة وشهاداته ومؤهلاته وخبراته العملية السابقة، ومدى مناسبتها لمجال عمله الجديد، وكل ذلك لأن الهدف الرئيس للوزارة هو تربية الأجيال، وبناء المجتمع الصالح القادر على العطاء والتجديد والإبداع.

أما الفقرة " تستخدم إدارة شؤون الموظفين في الوزارة أساليب تنبئية علمية دقيقة في العمل " فحصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (٣,٥٨) ونسبة مئوية مقدارها (٧١,٦%) وهي نتيجة منخفضة يمكن أن تعزى إلى أن الوزارة في الحقيقة تفتقر لهذا الأسلوب من العمل التخطيطي الذي يتعلق بالمستقبل، وبعد النظر وتقدير الاحتمالات وتصميم العمل واختيار البدائل، على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب.

أما الفقرة " تجري الوزارة مقابلات شخصية مع المتقدمين للعمل فيها " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,١٥) ونسبة مئوية مقدارها (٨٣%)، وهي نتيجة مرتفعة يمكن

تفسيرها بأن الوزارة تجري بالفعل مقابلات شخصية للمتقدمين للعمل ضمن خطوات التعيين المبدئية، وهذه المقابلات تعتبر من الخطوات الأساسية التي تقوم اللجان المختصة من خلالها بانتقاء الموظفين واختيارهم من بين المتقدمين، حسب الاحتياجات الحقيقية للوزارة، وبعد دراسة المؤهلات والخبرات وطبيعة الشخصية وغيرها من المواصفات.

وكذلك الفقرة " توجه الوزارة لجائنا لانتقاء الموظفين حسب الاحتياجات الحقيقية " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) ونسبة مئوية مقدارها (٨١,٢%)، وهي نتيجة مرتفعة تعزى إلى أن الوزارة تقوم بهذه العملية حسب الاحتياجات الحقيقية، وبما تقتضيه متطلبات العمل، دون استحداث لوظائف جديدة لا تدعو حاجة العمل إليها، مع الأخذ بمبدأ الجدارة والكفاءة والتأهيل، وبالتالي توزيع الأعمال والمهام بين الموظفين توزيعاً عادلاً.

بينما الفقرة " تضع الوزارة برامج تدريبية لمساعدة الأفراد على مواكبة التغيير والتطوير والتحسين " حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٤) ونسبة مئوية مقدارها (٧٨,٨%) وهي نتيجة متوسطة الأهمية، يمكن تفسيرها بأن الوزارة لا تغفل جانب التدريب الإداري للموظفين، وعقد الدورات التدريبية المحلية والخارجية والتخصصية والعامة، من أجل المساعدة على صقل قدرات الموظف وتزويده بالمهارات الإدارية التي تساعد على النهوض بالعمل وتطويره. لأن التدريب جانب مهم ومكمل للنمو المهني للموظف، بما يواكب التغيير في كثير من الظروف المحيطة بالوزارة والمؤثرة بها من بيئة وتكنولوجيا وغيرها، من أجل عملية التطوير والتحسين الإداري للوزارة. لكن يوجد لدى الإداريين إحساس بأن هذه البرامج غير كافية، أو أنها تكون من نصيب موظفين على حساب موظفين آخرين. وتتفق مع دراسة حمد، (١٩٩٥) من حيث ضرورة عقد دورات تدريبية تلبي احتياجات التطوير المهني والإداري.

أما الفقرة " تطور الوزارة وسائل تمكنها من تقييم أداء الموظفين فيها " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٩) ونسبة مئوية مقدارها (٧٧,٨%)، وهي نتيجة متوسطة الأهمية، ويمكن أن تعزى إلى أن الإداريين التربويين لا يرون أن الوزارة تطور وسائلها في تقييم الموظفين وأدائهم، ولا يشعرون بالمتابعة الكافية، بل تعمل الوزارة على تطبيق البرامج والوسائل المتبعة دائماً في تقييم الأداء، والمعتمدة على جهاز الرقابة مع التركيز على الأخطاء والسلبيات دون الاهتمام بالإنجازات والإبداعات.

أما الفقرة " تحترم الوزارة آراء الموظفين وتشركهم في التقييم " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢) ونسبة مئوية مقدارها (٧٦,٤%)، وهي نتيجة متوسطة تعزى إلى أن احترام الوزارة لآراء الموظفين هو بمستوى متوسط من حيث الأخذ برأيه ومشاركته في التقييم، مع أنه عنصر فعال وضروري للعمل، ويمثل محورا أساسيا فيه.

بينما الفقرة " تعمق الوزارة روح الانتماء للعمل وتشجع الولاء التنظيمي عند العاملين " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٢) ونسبة مئوية مقدارها (٧٤,٤%)، وهي نتيجة تعتبر متدنية، ويمكن أن تعزى إلى عدم قيام الوزارة بمنح الحوافز وتشجيع المبدعين من الموظفين، وكذلك لا توجد متابعة حثيثة أو متواصلة من قبل المسؤولين، مما يؤدي إلى التسبب والإهمال، وكذلك يمكن أن تعزى إلى عدم وجود إشراف إداري وفني على الموظفين، وعدم توفير الجو المناسب للعمل المريح. فالانتماء والولاء الوظيفي يتطلبان المحافظة على قدسية القوانين والأنظمة المعمول بها، والالتزام بها بروح إيجابية.

أما الفقرة تهتم إدارة شؤون الموظفين في الوزارة بشؤون الأفراد الاجتماعية والشخصية"، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٢) ونسبة مئوية (٧٢,٤) وهي نتيجة متدنية، يمكن تفسيرها بأنه لا يوجد اهتمام بشؤون الموظفين الاجتماعية والشخصية، على اعتبار أن ما بين الموظف والوزارة هو علاقة عقدية، وأن هناك قانون خدمة مدنية يكفل للموظف حقوقه، مع العلم أنه لا معنى للقانون إذا كان مجحفا بحق الطرف الأضعف، وأنه لا يمكن للموظف القيام بأداء عمله على أحسن وجه إلا إذا شعر بحد معقول من الأمن والطمأنينة إلى مستقبله بالإضافة إلى حاضره، أي أنه ليس لدى الوزارة اهتمام بالجوانب الإنسانية للعمل فيما يخص الموظفين.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العتوم، (١٩٩٤) في أن مساهمة القيادات الإدارية متدنية في مجال تطوير العناصر البشرية من حيث عدم اتجاهها لتنمية قدرات العاملين لديها، أو تطور ذاتها بدون تقديم التسهيلات المادية والمعنوية من التنظيم الذي تعمل فيه.

٥-المهارات القيادية:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣,٧٢-٤,٠٨)، والنسب المئوية بين (٧٤,٤-٨١,٦%).

وقد حصلت الفقرة " تضع الوزارة معايير خاصة ومناسبة لاتخاذ القرارات فيها " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٨) ونسبة مئوية بلغت (٨١,٦%)، ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارة تتبع خطوات علمية مبنية على أسس منطقية لاتخاذ القرارات المهمة داخل الوزارة، والتي تعبر عن أهداف الوزارة وسياستها العامة، ومن هذه الخطوات تحديد المشكلة وتعريفها، ومن ثم تحليلها وتقويمها، وإيجاد معيار يمكن بواسطته تقويم الحل، وجمع المعلومات، وصياغة الحل الأمثل والحلول والبدائل المناسبة، ومن ثم وضع الحل الأمثل، وهو عبارة عن اتخاذ القرار المناسب.

أما الفقرة " يستند المسؤولون في الوزارة في صناعة القرارات إلى البحوث العلمية، ومتطلبات التحديث والتطوير " فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٣,٧٢)، ونسبة مئوية بلغت (٧٤,٤%)، ويمكن تفسيرها بأن الإداريين التربويين يرون أن صناعة القرارات لا تستند إلى البحوث العلمية، وذلك بسبب النقص بالبيانات والمعلومات اللازمة لذلك، وعدم القدرة على تدقيقها، وبرمجتها واسترجاعها واستخدامها بما يساعد على إنجاز العمل الإداري، واتخاذ القرارات الملائمة بدقة وسرعة.

ويمكن تفسيرها أيضاً بأن صناعة القرارات لدى المسؤولين تتم بشكل مركزي بناء على التقارير المرفوعة من أجل معالجة مشكلات ومعوقات فقط، دون الاستناد إلى نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع (أي أن القرارات تكون بناء على رغبات المسؤولين وأهوائهم وبما يخدم مصالحهم).

أما الفقرة " يتأسس المسؤولون في الوزارة كل اجتماع يتخذ فيه قرار " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) ونسبة مئوية مقداره (٨١,٢%)، وهي نتيجة عالية مرتفعة، ويمكن أن تعزى إلى أن المسؤولين في الوزارة يمارسون عملهم هذا دائماً، لأن القرارات دائماً تكون ناتجة عن اجتماعات لبحث أمور معينة، وبالتالي فإن المسؤول دائماً

يكون على رأس الاجتماع، وذلك حتى يتحمل المسؤولية الناتجة عن القرار والمرتبطة بوظيفته.

أما الفقرة " يستخدم المسؤولون في الوزارة نمطا قياديا تشاركيا " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤) ونسبة مئوية مقدارها (٨٠%)، وهي نتيجة مرتفعة تعزى إلى أن المسؤولين يستخدمون أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى الموظفين، ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما ينتج عنها من رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة ولائهم والتزامهم، كما أنه يشعر الفرد بأهميته وقيّمته ودوره، أي أن القيادة التشاركية تؤدي إلى الضبط والتقييم الذاتي والثقة والاعتمادية المتبادلة.

بينما حصلت الفقرة " تضع الوزارة أساليب علمية للكشف عن المواهب الإبداعية " على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٢)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٨,٤%)، وهي نتيجة متوسطة، وتفسر بأن الوزارة لديها اهتمام جيد بعملية الإبداع والضرورة والحاجة إليه، لأنه يمثل القوى الأساسية للتنمية والتطوير. وكذلك تعزى إلى أن الوزارة تشجع وتتمى القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة، وضمن جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى. فالإبداع ضرورة وحاجة واقعية، وليس مجرد أمنية أو طموح للوزارة، لأنه في حال غياب الإبداع الإداري في استثمار إمكانات الموظفين أو تحفيز عبقريتهم ومواهبهم، فإن العمل الإداري يفقد عصريته وحداثته وجدارته وأهليته.

أما الفقرة " يتم تفويض السلطات والصلاحيات للموظفين ذوي الكفاءة في الوزارة " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) ونسبة مئوية مقدارها (٧٧,٢%)، وهي نتيجة متوسطة، تعزى إلى أن عملية التفويض للصلاحيات والسلطات أمر له درجة من الأهمية في الهيكل التنظيمي للوزارة، لأنه إذا تجمعت السلطة كلها في مركز أو وظيفة عليا لمسؤول، فإن "هذا المسؤول" لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف الإدارية المختلفة، ولن يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة، على ضوء تضخم النظم في الوزارة، وتعزى أيضا إلى أن عملية التفويض عندما تكون لذوي الكفاءة في الوزارة فإنها تتطلب درجة مقبولة من جو تسود فيه الثقة المتبادلة والكفايات الضرورية.

والفقرة " يبتعد المسؤولون في الوزارة عن القرارات الفردية " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٦,٤%)، وهي نتيجة متوسطة الأهمية، وتعزى إلى أن المسؤولين يرون أن عملية اتخاذ القرارات هي مهمة إدارية تتطلب الكثير من البحث، وتتجاوز إمكانات فرد واحد، وتخضع لضوابط منها أن متخذ القرار هو الذي يتحمل مسؤوليات قراره ونتائجه، ولا يتخذ القرار إلا بعد الاستئناس بآراء كل مرجع معني بالقرار.

أما الفقرة " تنمي الوزارة المهارات القيادية من خلال عمليات مبرمجة " فقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٨١) ونسبة مئوية مقدارها (٧٦,٢%)، وهي نتيجة متوسطة، وتفسر بأن الوزارة تقوم بعملية تنمية المهارات التي تعتبر مسؤولية مشتركة، فالموظف عليه أن يقوم باستمرار بتطوير مهاراته القيادية المختلفة بالدراسة والمطالعة للجانب العلمي النظري للعمل الإداري، وهو ما يسمى بالنمو المهني الذاتي، وكذلك تقوم الوزارة بتوفير البرامج الفعالة التي تساعد على تنمية المهارات القيادية للموظفين عن طريق التأهيل قبل الخدمة، والتدريب في أثناء الخدمة لمجارات التقدم التكنولوجي والتغيرات المستمرة في المجتمع المحيط بالوزارة.

أما الفقرة " يتدرب الموظفون في الوزارة على صناعة القرار الجيد " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) ونسبة مئوية مقدارها (٧٦%)، وهي نتيجة تفسر بأن الوزارة ليس لديها الاهتمام بموضوع التدريب على صناعة القرار الجيد بدرجة كافية، أو تخوف الإداريين من الالتحاق ببرامج تدريبية طويلة يترتب عليها فقدان وظائفهم، أو عدم رغبة الإداريين في تدريب مساعديهم خشية تمكن هؤلاء من استيعاب العمل وإتقانه وبالتالي تشكيل مصدر تهديد لهم.

أما الفقرة " تتخذ الوزارة قراراتها بناء على دراسات وتوصيات من القاعدة للقمة " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٣) ونسبة مئوية مقدارها (٧٤,٦%)، وهي نتيجة متدنية، وتعزى إلى أن الوزارة في الحقيقة يتم اتخاذ القرارات فيها في القمة، ويتم تنفيذها في القاعدة، ليس بناء على توصيات القاعدة، بل كما يراها المسؤولون وبما يتناسب مع فلسفة الوزارة وسياساتها وأهدافها، وبما يتلاءم مع المرتبة الوظيفية.

٦- البيئة التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣,٤٤-٣,٩٥)، والنسب المئوية تراوحت بين (٦٨,٨-٧٩%).

وقد حصلت الفقرة " تستقطب البيئة التنظيمية في الوزارة الخبرات الإبداعية وتنمي الجهود المتميزة" على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣,٩٥) ونسبة مئوية مقدارها (٧٩%)، وهي نتيجة تعزى إلى أن الوزارة تعمل دائما على تحسين بيئتها التنظيمية من خلال تفاعل القوى العاملة لتحقيق الهدف المشترك مع المحافظة على الاستقرار.

وتعزى أيضا إلى أن الوزارة دائمة التجديد في بيئتها التنظيمية من خلال الدعوة للموظفين إلى التميز، ونقل الموظفين المبدعين في أقسامهم إلى مراتب أفضل وأعلى، وهذا ما تؤكده التغييرات التي حصلت في تبديل بعض المديرين العامين ونقلهم، وترقية بعض المديرين ورؤساء الأقسام، بسبب نشاطاتهم وأعمالهم المتميزة والمبدعة، وكذلك من خلال استحداث الوزارة لإدارات عامة جديدة تعنى بمواضيع ومجالات حديثة ومتطورة.

أما الفقرة " تعقد البيئة التنظيمية في الوزارة مقارنات مستمرة مع الوزارات المماثلة" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٣,٤٤)، ونسبة مئوية مقدارها (٦٨,٨%)، وهي نتيجة متدنية جدا، ويمكن أن تعزى إلى أن مثل هذه المقارنات لا يتم العمل بها في وزارة التربية والتعليم كإحدى الخطوات المتبعة في مجال تقييم العمل المؤسسي للوزارة.

وتعزى أيضا إلى ضعف الاتصال والتعاون مع الوزارات الأخرى، وهذا الضعف ناتج عن وجود خلل أو معوق في الهيكل التنظيمي للوزارة، وبالتالي فهناك حاجة إلى إنشاء إدارة تكون متخصصة في هذا العمل، مما يقلل من مصادر الهدر والتسيب في أداء الوزارة ونشاطاتها.

والفقرة " تعتبر البيئة التنظيمية في الوزارة مفاهيم العمل والإنتاج والخدمة والكفاءة جزءا أساسيا من نظام قيم الوزارة " حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٤)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٨,٨%) وهي نتيجة تعتبر متوسطة مقارنة مع باقي الفقرات، ويمكن تفسيرها بأن الوزارة دائمة الحرص على غرس وبث مفاهيم العمل والإنتاج والخدمة والكفاءة

لدى العاملين كأساسيات للنظام القيمي فيها، وبالتالي يكون لها تأثير واضح على أوضاع الوزارة ومبادئها وقواعدها الأساسية التي تشكل دليلاً للعمل داخل الوزارة، مما يسودي إلى تطوير الوزارة ورفع كفاءتها.

أما الفقرتان " توفر البيئة التنظيمية في الوزارة مناخاً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير " و " تهتم البيئة التنظيمية في الوزارة بإنسانية الفرد وتحترم قدراته في العمل "، فقد حصلتا على متوسط حسابي متساو مقداره (٣.٨٣) ونسبة مئوية متساوية مقدارها (٧٦,٦%)، وهي نتيجة متوسطة، ويمكن عزو ذلك في الفقرة الأولى إلى أن هذه الفقرة مهمة ومن الضروري توفرها في الوزارة، لكنها غير متوفرة بشكل كاف، ويؤكد ذلك ما قاله محجوب، (١٩٨٦) أن من معيقات التفوق في المنظمة هو البيئة التنظيمية الخائفة للإبداع.

أما الفقرة الثانية فتعزى نتائجها إلى أن درجة اهتمام الوزارة بإنسانية الموظف هي متوسطة، وذلك نتيجة عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والدوافع والسلوك، وكذلك عدم تقدير إمكانات الفرد ومؤهلاته وقدراته.

أما الفقرة " توفر الوزارة المعرفة الفنية " فحصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٨) ونسبة مئوية مقدارها (٧٥,٦%)، وهي نتيجة متوسطة فتعزى إلى أن الوزارة تعمل على توفير المعرفة الفنية للموظفين لكن ليس بشكل كاف، ويأتي جزء من هذه المعرفة عن طريق التدريب الذي يعد نشاطاً هادفاً مخططاً له، يعمل على إحداث التغييرات في بيئة الوزارة من ناحية المعلومات الفنية والخبرات، ومن ناحية الأداء وطرق العمل، ومن ناحية السلوك والاتجاهات، كل ذلك من أجل أن يقوم الموظفون بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

أما الفقرة " تشجع الوزارة على المبادرة والعمل الجماعي " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٢) ونسبة مئوية مقدارها (٧٤,٤%) وهي نتيجة متوسطة الأهمية، ويمكن أن تعزى إلى أن الإداريين التربويين لا يشعرون أن الوزارة تشجع المبادرة دائماً، وكذلك المبادأة في القيادة والتوجيه والقيام بالأعمال الإدارية المختلفة، من حيث أنها (أي الوزارة) لا توفر الحوافز بأنواعها إن كانت مادية أو معنوية، أي أن الوزارة قد تحاسب الموظف إن بادر وعمل وأخطأ، لكنها في الوقت ذاته قد لا تكافئه إن بادر وعمل وأصاب.

أما الفقرة "تشجع الوزارة البحث العلمي وتوفير درجة من الاستقلالية للباحثين المبدعين" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٨) ونسبة مئوية مقدارها (٧٣,٦%)، وهي نتيجة متدنية، وتعزى إلى أن درجة اهتمام الوزارة بالبحث العلمي هي درجة قليلة الأهمية، ولا تظهر من خلال تقديم التسهيلات والدعم، ويمكن أن تعزى أيضا إلى أن الوزارة لا يوجد فيها باحثون مبدعون، حيث ينصب البحث في الوزارة في مجالات العمل التقليدية دون السعي للتميز والخلق والإبداع.

أما الفقرة "تجدد البيئة التنظيمية في عمل الوزارة باستمرار" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٥٧) ونسبة مئوية مقدارها (٧١,٤%)، وهي نتيجة متدنية، ويمكن أن تعزى إلى أن درجة اهتمام الوزارة بهذا الموضوع منخفضة، ولأن مفهوم البيئة التنظيمية غير واضح المعالم للموظفين في الوزارة، وذلك بسبب حداثة هذا المفهوم وعلى الرغم من أنه يشكل جانبا مهما وفعالا من جوانب التطوير الإداري المختلفة.

٧-التصنيف والتوصيف الوظيفي:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المجال تراوحت بين (٢,٦٧-٤,٢٣) والنسب المئوية تراوحت بين (٥٣,٤-٨٤,٦%).

وقد حصلت الفقرة "توجد في ديوان الوزارة والدوائر الأخرى التابعة لها تصنيفات وتوصيفات للوظائف الإدارية" على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) ونسبة مئوية (٨٤,٦%)، وهي نتيجة مرتفعة تدل على أهمية هذه الفقرة، وتعزى إلى أنه لا يوجد احتمالات للاحتكاك والتعارض، أو الازدواج الوظيفي، وذلك بسبب وجود أقسام في الوزارة تهتم بشؤون الموظفين والتوظيف، والتشكيلات الإدارية، ويوجد فيها تحديد لمسميات الوظائف بدقة، وموقعها في الهيكل التنظيمي، ونطاق إشرافها وتبعيتها الإدارية وواجباتها، وشروط من يشغلها وصلاحياتها.

أما الفقرة "العمل الذي يقوم به الموظفون في دائرتي بعيد عن الروتين" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٦٧) ونسبة مئوية مقدارها (٥٣,٤%)، وهي نتيجة متدنية جدا يمكن تفسيرها بأن هناك روتينا معيناً يتكرر في أداء الموظفين لأعمالهم، وتدلل هذه النتيجة على أن التجديد والابتكار لم يلقيا الاهتمام والرعاية بما فيه الكفاية، ويمكن أن تعزى

أيضا إلى رغبة الموظفين في تحاشي الوقوع في الأخطاء نتيجة اعتمادهم وسيلة غير مألوفة، وبالتالي تحمل المسؤولية المترتبة عن هذا التصرف، وكذلك تعزى إلى المنهج التقليدي فسي عملية وصف الوظائف الذي تنتهجه الوزارة، والذي يعتمد الأنشطة والأعمال أساسا بدلا من اعتماده على أساس الأهداف المتوقعة، وهذا المنهج التقليدي يؤدي إلى جعل الإداريين يتصرفون بالاهتمام بالشكليات، نتيجة التحديد الدقيق للأنشطة والواجبات.

والفقرة " يسمح للموظفين بإبداء آرائهم الشخصية في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير " حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٥) ونسبة مئوية مقدارها (٧٩%) وهي نتيجة متوسطة وتعزى إلى أن هناك درجة من الديمقراطية الوظيفية للموظفين مما يسمح لهم بإبداء آرائهم الشخصية، والأخذ باقتراحاتهم التي تساهم في عملية التطوير الإداري، وقد تعزى أيضا إلى أن هناك توجهها في الوزارة نحو اللامركزية والتخلص من المركزية الشديدة.

أما الفقرة " يعتبر التوصيف الوظيفي دقيقا في إدارتي للحد من تداخل الاختصاصات " فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٤) ونسبة مئوية مقدارها (٧٨,٨%)، وهي نتيجة متوسطة تعزى إلى أن الوزارة تعطي موضوع التوصيف الوظيفي أهمية، على الرغم من حداثة موضوع التنظيم والتوظيف في وزارة التربية بحكم أن الوزارة نفسها تعتبر حديثة جدا وعمرها الزمني قصير، ومن عدم وجود متخصصين في هذا الجانب، وعلى الرغم من أن هذه المهمة تعود إلى ديوان الموظفين العام في الوطن وقسم شؤون الموظفين في الوزارة.

بينما حصلت الفقرة " يتم إرشاد الموظفين في دائرتي بطريقة رسمية مكتوبة حول كيفية أدائهم لأعمالهم " على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٥) ونسبة مئوية مقدارها (٧٧%)، وهذه النتيجة متوسطة، ويمكن أن تعزى إلى عدم إعطاء الأوامر الرسمية بطريقة شفوية أو بأسلوب تلمحي مما يجعلها قابلة للنقاش مع الموظفين بحيث يمكن تعديلها، حيث يصدر الإداري التربوي تعليمات وأوامر وتوجيهات عامة، ويترك باقي الأمور للموظفين يتصرفون فيها حسب الموقف، وقد تعزى إلى أن درجة معرفة وإلمام الإداري التربوي المسؤول بأعمال تابعيه ومروسيه هي درجة متوسطة.

وحصلت الفقرة " يعرف الموظفون أدوارهم في الوحدة الإدارية التي يعملون فيها " على نفس المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للفقرة السابقة، وهي نتيجة متوسطة يمكن أن

تعزى إلى أن لدى الموظفين شيئا من الدراية والمعرفة بأدوارهم الإدارية والوظيفية، ويمكن أن تعزى إلى وجود نشرات تفصيلية أو برامج توضيحية للأدوار، أو إلى الخبرة التي لديهم ومكوئهم لسنوات في تلك الوظائف نفسها مما يجعلهم قادرين على الإلمام بدقائق أدوار تلك الوظائف والواجبات والمهام المتعلقة بها.

أما الفقرة " يوجه للموظفين إنذار شفوي أو جزاء خطي لخرقهم القوانين واللوائح الإدارية لأول مرة" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٨) ونسبة مئوية مقدارها (٧٣,٦%) وهي نتيجة تعتبر منخفضة، يمكن أن تعزى إلى عدم وجود معايير ومقاييس فعالة تقيم أداء الموظفين مقارنة مع الأهداف المتوقعة والمرتبطة بالتوصيف الوظيفي لعمل الموظف، كذلك تعزى إلى عدم وجود لوائح إدارية أو قوانين واضحة، وقد تعزى أيضا إلى أن الإجراءات العقابية تطبق على صغار الموظفين، ولا يتم تطبيقها على كبار الموظفين فسي الإدارة العليا والمتوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

ومن خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، وجد الباحث أن هناك فرقا كبيرا بين متوسطات حاملي مؤهل الدبلوم من جهة، وحاملي مؤهل البكالوريوس ومؤهل الدراسات العليا من جهة ثانية، لصالح حملة الدبلوم. وهذا يؤكد أن حاملي مؤهل الدبلوم لديهم اتجاهات أفضل للتطوير مقارنة بحاملي مؤهل البكالوريوس ومؤهل الدراسات العليا.

وهذا يعزى إلى أن حاملي مؤهل الدبلوم لديهم رغبة واهتمام لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم الفنية والعلمية التي سيكون لها أثر كبير على عملية التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم. وتعزى أيضا إلى أن حاملي الدبلوم يرغبون ويطمحون للتقدم والتطور والترقي في العمل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطوير كفاءاتهم، التي سيكون لها تأثير على عملية التطوير الإداري.

فقد كان أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤,٧٥) في مجال الهيكل التنظيمي لمستوى مؤهل الدبلوم، وأدنى متوسط كان (٣,٦٩) في مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي لمستوى مؤهل البكالوريوس.

ويعزى هذا إلى أن الإداريين التربويين الذين شملتهم الدراسة غالبيتهم لا يحملون شهادة تخصص في مجال الإدارة، ولكنها شهادات في مجالات تربوية وتعليمية مختلفة، وهذا يعني أنهم غير قادرين على تقدير أهمية التصنيف والتوصيف الوظيفي.

ويمكن أن تعزى إلى أن حاملي مؤهل الدبلوم يمتلكون خبرة أكبر من حاملي مؤهلي البكالوريوس والدراسات العليا بحكم أنهم على الأغلب ممن قضوا فترات طويلة في سلك التعليم والعمل التربوي قبل انتقالهم إلى العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟

ومن خلال مراجعة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجد الباحث أن أعلى متوسط كان مقداره (٤,١٧) في مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات لمستوى الخبرة الإدارية لفترة "٧" سنوات فأكثر، بينما كان أدنى متوسط حسابي مقداره (٣,٤٥) في مجال البيئة التنظيمية لمستوى الخبرة الإدارية لفترة "٣" سنوات فما دون.

ويعزى هذا إلى أن الإداريين التربويين ممن يمتلكون خبرة إدارية كبيرة اتجاهاتهم عالية في مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وذلك بحكم معرفتهم وتقديرهم لأهمية هذا المجال في عملية التطوير الإداري، وذلك لأنهم أقدر على صياغة وتحديد الأهداف الممكنة والسياسات والاستراتيجيات الملائمة والمناسبة لعمل الوزارة، وبالتالي فإنهم يولون أهمية كبرى لذلك.

وأظهرت النتائج أيضاً أن أعلى متوسط في الاتجاهات الكلية نحو التطوير الإداري كان عند ذوي الخبرة الإدارية "٤-٦" سنوات وبلغ (٤,٠٠٩) يليهم ذوو الخبرة الإدارية "٧" سنوات فأكثر (٣,٨٩) ويليهم ذوو الخبرة الإدارية "٣" سنوات فما دون، بمتوسط مقداره (٣,٧٠). بمعنى آخر، إن أصحاب الخبرة الإدارية المتوسطة "٤-٦" سنوات كانت الاتجاهات الكلية لديهم أفضل من ذوي الخبرة القصيرة، وبفارق بسيط عن ذوي الخبرة الإدارية الطويلة.

ويفسر هذا، أن الإداريين التربويين الذين شملتهم الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة في العمل الإداري أصبحوا أكثر دراية ومعرفة بالأعمال والوظائف التي يقومون بها، وذلك نتيجة الممارسات اليومية الطويلة، فيما نجد أن ذوي الخبرة القصيرة يحتاجون لوقت أطول لإعطاء تصورات حقيقية أو أقرب إلى الواقع.

ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى أن الإداريين التربويين الذين شملتهم الدراسة من ذوي الخبرة الإدارية المتوسطة والكبيرة إلى حد ما، يعطون درجات أعلى في تقديراتهم لأنفسهم من الإداريين ذوي الخبرة القصيرة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية؟

ومن خلال مراجعة النتائج المتعلقة بهذا السؤال، وجد الباحث أن أعلى متوسط كان مقداره (٤,١٢) في مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات عند ذوي الخبرة التدريسية، بينما كان أدنى متوسط (٣,٢١) في مجال البيئة التنظيمية عند الإداريين الذين لا يمتلكون خبرة تدريسية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة التدريسية اتجاهاتهم عالية في مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وذلك لأنهم يمارسون عملية صياغة الأهداف من خلال عملية التحضير التي كانوا يقومون بها أثناء التعليم والتدريس، حيث كانوا يضعون الأهداف التربوية العامة والأهداف السلوكية الخاصة المتعلقة بالدرس المطروح، وهذا يعكس أن لديهم اهتماماً كبيراً بالمجال المذكور لما سيكون له من تأثير قوي وفعال على عملية التطوير الإداري في الوزارة.

أما فيما يتعلق بالإداريين التربويين الذين لم يمتلكوا خبرة تدريسية فكانت النتيجة منخفضة في مجال البيئة التنظيمية بحكم حداثة موضوع البيئة التنظيمية.

وأظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة للاتجاهات الكلية عند الإداريين التربويين ذوي الخبرة التدريسية مقداره (٣,٩٨) بينما كان متوسط الاستجابة للاتجاهات الكلية للإداريين التربويين الذين لا يمتلكون خبرة تدريسية (٣,٤٩). أي أن الإداريين التربويين ذوي الخبرة التدريسية كانت اتجاهاتهم أفضل، وتختلف مقارنة مع الإداريين التربويين الذين لا يمتلكون خبرة تدريسية، وقد اتفقت مع دراسة بامقيدح، (١٩٩١) التي أكدت أن هناك فرقاً ذا دلالة على عامل الخبرة التدريسية.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الخبرة التدريسية جعلت الإداريين التربويين يلمون بالمشكلات الحقيقية في الواقع العملي، ويعرفون الاحتياجات، وبالتالي يترجمون عملهم على أساس تحقيق تلك الاحتياجات، ويسعون إلى التغلب على العقبات التي كانت تعترضهم في السابق عندما كانوا يمارسون عمل التدريس. كما أن طول الخبرة في التدريس يجعلهم أكثر إحساساً بما يعانيه الواقع الإداري والتربوي، وبالتالي يعملون بكفاءة أكبر لتغيير هذا الواقع نحو الأفضل.

التوصيات.

اعتمادا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:-

أ. توصيات موجهة إلى وزارة التربية والتعليم :-

١. ضرورة إعطاء مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي أهمية خاصة نظرا لاعتباره أحد المداخل الرئيسة في عملية التطوير الإداري.
٢. العمل على تغيير الأعمال الروتينية المعتمدة على المنهج التقليدي في موضوع التصنيف والتوصيف الوظيفي، الذي يعتمد أساسا على الأنشطة، وذلك باتباع النهج الحديث الذي يعتمد أساسا على الأهداف المتوقعة.
٣. إيلاء موضوع البيئة التنظيمية الاهتمام الذي تستحقه باعتبارها أحد المقومات الرئيسة في عملية تطوير التنظيم الإداري للوزارة، وحيوية إجراء مقارنات مع البيئات التنظيمية في الوزارات الأخرى، لتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب التي مارستها.
٤. التركيز على مجال إدارة الأفراد والاهتمام باستخدام الأساليب التنبؤية العلمية الدقيقة في هذا المجال، من منظور أن إدارة الموارد البشرية الركيزة الرئيسة في التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم بشكل خاص، ولأي مؤسسة بشكل عام.
٥. العمل على توظيف مجال المهارات القيادية بالشكل الملائم من خلال اعتماد المسؤولين في الوزارة في عملية صناعة واتخاذ القرارات على البحوث العلمية ومتطلبات التحديث والتطوير.
٦. إيجاد مركز للمعلومات والبيانات، يعتمد عليه الإداريون التربويون ويستفيدون منه في عمليات صنع القرارات الإدارية، من أجل اختبار واختيار أفضل البدائل بناء على أولويات علمية مدروسة.
٧. إنشاء إدارة متخصصة أو مركز يختص بالتطوير الإداري للوزارة، يتبع مكتب الوزير.
٨. العمل على تطوير نظام للرقابة والمتابعة والتقييم، بحيث يساعد على تطوير أداء الوزارة والعاملين فيها، وتعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.
٩. العمل على المشاركة والتنسيق مع ديوان الموظفين العام بفريق مدرب يتمتع بالخبرة والقدرة على الإبداع، وذلك من أجل أن تتجنب الوزارة فرض نظام لا يتلاءم مع أهدافها وسياساتها.

١٠. العمل دائما على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة باستخدام المعطيات التكنولوجية والتقنية، وتوفير نماذج للإبداع، وتنصف بالمرونة. والاستفادة من تجارب الوزارات الأخرى، والدول الشقيقة والصديقة.
١١. تطوير آلية إدارية تعطي الإداريين التربويين في المراكز المختلفة نوعا من المشاركة في رسم الأهداف، وتحديد السياسات والاستراتيجيات، وذلك ضمانا لتحقيق نجاحها.

ب. توصيات موجهة إلى طلبة الدراسات العليا والباحثين:-

١. إجراء مزيد من الدراسات حول التطوير الإداري.
٢. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في عملية التطوير الإداري.
٣. القيام بأبحاث ودراسات تتعلق بكل مجال من مجالات الدراسة كل على حدا.
٤. القيام بأبحاث ودراسات تبحث مواضيع إدارية حديثة منها -على سبيل المثال لا الحصر- الاتصالات الإدارية، المركزية واللامركزية، والتفويض الإداري، توازن السلطة والمسؤولية.
٥. القيام بأبحاث ودراسات تبحث مواضيع إدارية مختلفة تبعا لمتغيرات غير التي تم بحثها في هذه الدراسة ومنها -على سبيل المثال لا الحصر- المرتبة الوظيفية، والعمر، والجنس، ونوع التخصص، وعدد الدورات، والدرجة.

ج. توصيات عامة موجهة للسلطة الوطنية الفلسطينية:-

١. سن التشريعات وإصدار القوانين التي تدعم وتساعد عمليات التطوير والإصلاح الإداري، والتي تضع حدا للفساد الإداري والمالي في الوزارات المختلفة.
٢. توفير الدعم المالي والمعنوي اللازم من أجل إنجاح عمليات التطوير الإداري.
٣. العمل على تعديل الأسلوب المتبع في عمليات التعيين في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة عن طريق الاختيار، والمطالبة بجعله عن طريق الاختبار والتنافس من قبل لجنة محايدة حرصا على رفع الإنتاجية وتطبيقا لمبدأ تكافؤ الفرص.
٤. التقيد بالشروط المطلوبة عند تعيين أو اختيار الإداريين لوظائف إدارية أعلى، والتجرد من المحاباة والمحسوبية والشللية (الفئوية الحزبية) والعائلية. وذلك باعتماد الكفاءة كأداة وحيدة لاعتلاء المناصب الإدارية.

المراجع

–المراجع العربية.

–المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- إدريس، محمد ناجي يحيى (١٩٩٢): الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اردن، الأردن.
- الأعرجي، عاصم (١٩٧٩) تساؤلات حول استراتيجية وتكتيك التخطيط والتطوير الإداري، بغداد: دار الحرية.
- الأعرجي، عاصم (١٩٨٧)، نظريات التطوير الإداري والتنمية الإدارية، بغداد، جامعة بغداد.
- بامقيدح، أنيس محفوظ عمر (١٩٩١): تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اردن، الأردن.
- بندقي، رياض محمد رياض (١٩٨٠): مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقاتها (الجزء الأول): عمان، الطبعة الثانية.
- بولقريعات، بوجمعة (١٩٨٢): القيادة الإدارية، ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة (دراسة نظرية)، جامعة الجزائر. الجزائر.
- البياع، محمد حسن (١٩٨٥)، التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، بغداد، دار واسط.
- جلال، أحمد فهمي (١٩٨٣): نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، القاهرة، ١٥ (٣)، ٨٣-٩٥.
- جميعان، ميخائيل (١٩٩٢): التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية: عمان.
- حبيش، فوزي (١٩٨١)، تصنيف الوظائف كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، السنة ٥، ع ١، حزيران، ص ٣٢-٣٣.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن (١٩٩٠). التغيير ودوره في التطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٣٠، عدد ٦٧، ص ٤٩-٦٥.

- حمد، محمد حرب عطية (١٩٩٥): احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة: جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- الحنيطي، محمد فالح (١٩٩٤). اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (١٠)، عدد (٢)، ص ٣١٣-٣٦٠.
- الخضراء، بشير. الفاعوري، رفعت (١٩٩٤) اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكومية في الأردن نحو التطوير الإداري، دراسة ميدانية: منشورات جامعة اليرموك (مركز الدراسات الأردنية)، اربد.
- الخطيب، رداح. وزملاؤها (١٩٨٤) الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، الأردن/ عمان. دار الندوة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد محمود (١٩٩٢). التقرير النهائي رقم ١٠ الهيكل التنظيمية، صنعاء، معهد التدريب.
- خميس، توفيق محمد أحمد (١٩٩٢): تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة، بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- رمزي، حسين كاظم (١٩٩١). محاو لتطوير الجهاز الإداري، مجلة الإدارة. القاهرة (٥٠) ٦-٢٦.
- الزعبي، أحمد محمد سماره (١٩٩٤): تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- شمس الدين، شمس الدين (١٩٨٩). فلسفة التنمية الإدارية، مجلة الاقتصاد، دمشق، العدد ٣٠٤.
- الشيخ سالم، فؤاد. وزملاؤه (١٩٩٥) المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، عمان: مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٨٦) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي : الأردن، عمان: الجامعة الأردنية.

- الطيب، حسن أبشر (١٩٨٧)، الإصلاح الإداري في الوطن العربي: (بين الأصالة والمعاصرة)، ندوة متخصصة حول دور الإدارة العليا في التطوير الإداري في الأردن. عمان: معهد الإدارة العامة، ص ٢-٣. ورقة عمل.
- الطيب، حسن أبشر (١٩٨٨)، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة. الرياض: (٥٩) ٧.
- عبد الوهاب، علي (١٩٧٨): المدير والتنمية الإدارية، الأبحاث المقدمة للمؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي. رقم (١)، الرياض: السعودية. ١٦/١١/١٩٧٨م.
- العتوم، هدى حسين محمد (١٩٩٤)، دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري "دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردني". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- العدوان، ياسر مناع (١٩٩٤)، نحو منهجية تحليلية للتطوير الإداري في الأردن، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد ٤٨، ص ٣٧٣-٤٠١.
- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٨٣). مبادئ في الإدارة العامة، السعودية، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- عسكر، مسير أحمد (١٩٨٧). المدخل إلى إدارة الأعمال (اتجاه شرطي). القاهرة: دار النهضة العربية.
- عمارة، حسين حسن (١٩٨٥)، تصنيف الوظائف (تجربة المملكة العربية السعودية)، مجلة الإدارة العامة، السنة ٢٣، العدد ٤٥، إبريل ص (٩٥-١٤٢).
- عناقرة، فاطمة نواف (١٩٩٠): المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- الغمري، إبراهيم (١٩٨٥). نموذج مقترح للتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، الرياض، (٤٨)، ٣٤-٥٦.
- الفارسي، سعيد بن ناصر بن محمد (١٩٩٥): تصورات القادة الإداريون للتطوير الإداري في سلطنة عمان "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- قبطان، خضر (١٩٩٣). ورقة في التطوير الإداري، وزارة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، عمان.

- محجوب، سر الختم علي (١٩٨٦). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. اجتماع خبراء حول آثار التغييرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ص ١-٢٩. ورقة عمل.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٦). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. مصر، القاهرة، عالم الكتب.
- ناصيف، عبد الخالق (١٩٨٩)، أجهزة التنمية الإدارية ودورها في التطوير الإداري في سلطنة عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- هاشم، زكي محمود (١٩٧٧). الجوانب السلوكية في الإدارة. القاهرة، دار المعارف، الطبعة الأولى.
- هواري، سيد (١٩٧٦). الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وزارة التنمية الإدارية (١٩٩٥)، مشروع خطة التطوير الإداري، معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
- يوسف، حلمي (١٩٨٦). الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن، عمان: معهد الإدارة العامة.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

- Blalock, Carolyn W. (1987). Administrative Development Needs of Department Chairman in Selected Four-Year Private, Liberal Arts Colleges. University of Georgia. DAI-A 48/08 p.1995.
- Booth, Le-Quita Joyce Reese (1987). The University System of Means to Increase the Pool of Black Administrators. University of Georgia. DAI-A 48/11 p. 1816.
- Bowman, Mary Ann (1991). Administrative and Faculty Development. Western Michigan University. DAI-A 52/11 p. 576.
- Durra, A.B. (1990). Assessment of Training Needs Within the Context of Administrative Reform in Jordan. International Journal of Manpower. 11 (7), 3-10.
- French, W. and Bell, C. (1990). Organization Development, 4th Ed. , Prentice Hall International.
- Jonner, Gard Karin (1988). Federative Process and Administrative Development. Lunds University. DAI-C 50/01, p. 16.
- Kulesza, Michal (1993). Options for Administrative Reform in Poland, Public Administrative Quarter, Vol 71; Plackwell Publisher.
- Leamans, Ed. (1976). The Management of Change in Government. The Netherlands; Mortinus Nijhoff.
- Munas, Mark A. (1993). The Development Training for Entry-Level Classified Personnel. Nova University. DAI-A 51/02. P. 576.
- Mundy, Maldwyn. (1990). Senior Management Perceptions of Staff Development Provision in Further Education Colleges in Wales. Council for National Academic Awards, United Kingdom. DAI-C 51/04, p. 494.
- Nix, Kristie S. (1990). Administrative Development Strategies for Academic Deans in Colleges and Universities. Oklahuma State University. DAI-A 50/09, p. 2804.
- Roberts, Helen Valerie (1993). The Effect of Communication/ Information Sessions on Acceptance of Administrative Change. The University of Regine (Canada). MAI 32/03, p. 797.

- Salameh, Kayed M. (1987). Administrative Reform in the Jordanian Ministry of Education. A field Study, University of California. DAI-A 48/03, p. 533.
- Verebely Imre (1993). Options for Administrative Reform in Hungary. Public Administrative Quarter. Vol 71: Plackwel Publisher.
- Walter, Tom Gerald (1988). Administrative Development and Counseling Emphases in Student Affairs Preparation Programs and Employment Setting. University of Georgia. DAI-A 50/02, p. 336.
- Waterson, Albert. (1965). Development Planning. Baltimore: John Hopkins University Press, p. 280.
- Wods, Elizabeth Flo. (1987). The Effects of the Center for Educational Administrator Development and Management Training Program on Site Administrator Leadership Behavior. University of Southern California. DAI-A 48/07, p. 1620.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

أخي الإداري التربوي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

يقوم الباحث التربوي بإعداد هذه الدراسة بعنوان :

"اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة

التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية"

استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري واتجاهاته في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وبصفتكم أحد الإداريين التربويين فقد وقع عليكم الاختيار للمشاركة في هذه الدراسة.

المرجو منكم تحديد درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك بوضع

الإشارة (x) أمام الفقرة وتحت درجة الأهمية التي تعتقدون أنها خاصة يجب أن تتوفر في النموذج المقترح.

وعليه أرجو منكم قراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة علمية، إذ أن هذه الإجابات التي ستقدمونها باعتباركم قياديين وإداريين مسؤولين ستسهم في إنجاز هذه الدراسة بعون الله تعالى.

مع تأكيدّي الخاص بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستكون لأغراض الدراسة العلمية

فقط، وستعامل بمنتهى السرية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الجزء الأول

معلومات أساسية :-

١. المسمى الوظيفي :
٢. الدرجة :
٣. المؤهل العلمي : وله ثلاث مستويات
 - أ. المستوى الأول : يشمل دبلوم كليات المجتمع والثانوية العامة فما دون () .
 - ب. المستوى الثاني : الشهادة الجامعية (البكالوريوس) . ()
 - ج. المستوى الثالث : الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه فأعلى) . ()
٤. الخبرة الإدارية :- تقاس بسنوات العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم (أو في مجال التربية والتعليم) .
 - أ. ثلاثة أعوام فما دون . ()
 - ب. من أربعة أعوام إلى ستة أعوام . ()
 - ج. سبعة أعوام فأكثر . ()
٥. الخبرة التدريسية :- تقاس بسنوات العمل في سلك التدريس .
 - توجد () .
 - لا توجد () .

استبانة

رقم	الفقرات	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير مهم
	يوجد في الوزارة معايير محددة للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقييمه.					
	يترأس المسؤولون في الوزارة كل اجتماع يتخذ فيه قرار.					
	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في الوزارة.					
	تضع الوزارة معايير خاصة ومناسبة لاتخاذ القرارات فيها.					
	يوفر الهيكل التنظيمي في الوزارة نماذج للتطوير والإبداع.					
	تشجع الوزارة البحث العلمي وتوفر درجة من الاستقلالية للباحثين المبدعين.					
	يستوعب الهيكل التنظيمي في الوزارة أنشطة الوزارة وأعمالها.					
	توفر البيئة التنظيمية في الوزارة مناخاً يحفز على الإبداع ويتقبل التغيير.					
	يستخدم المسؤولون في الوزارة نمطاً قيادياً تشاركياً.					
	توائم الوزارة بين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها.					
	تختار الوزارة الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات العملية للعمل فيها.					
	تتسم أهداف الوزارة وسياساتها واستراتيجياتها بالوضوح والسهولة والفهم.					
	يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات في الوزارة على مراحل عن طريق جدولتها بجدول زمني لتحقيق الأهداف.					

رقم	الفقرات	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير مهم
١.	توجد في ديوان الوزارة والدوائر الأخرى التابعة لها تصنيفات وتوصيفات للوظائف الإدارية.					
٢.	يتضمن الهيكل التنظيمي في الوزارة وصفاً للأدوار الوظيفية والأفراد العاملين فيها.					
٣.	تنمي الوزارة المهارات القيادية من خلال عمليات مبرمجة.					
٤.	يتم إرشاد الموظفين في إدارتي بطرق رسمية مكتوبة حول كيفية أدائهم.					
٥.	تعتبر البيئة التنظيمية في الوزارة مفاهيم العمل والإنتاج والخدمة والكفاءة جزءاً أساسياً من نظام قيم الوزارة.					
٦.	يقسم الهيكل التنظيمي في الوزارة العمل حسب التخصصات.					
٧.	ترتبط ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في الوزارة بمهام الوظيفية وواجباتها.					
٨.	تقوم تعليمات الرقابة والتقييم في الوزارة على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحه.					
٩.	يتم تفويض السلطات والصلاحيات للموظفين ذوي الكفاءة في الوزارة.					
١٠.	توفر الوزارة المعرفة الفنية.					
١١.	يبتعد المسؤولون في الوزارة عن القرارات الفردية.					
١٢.	يتدرب الموظفون في الوزارة على صناعة القرار الجيد.					
١٣.	تحترم الوزارة آراء الموظفين وتشركهم في التقييم.					
١٤.	تهتم الوزارة بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن.					
١٥.	تستقطب البيئة التنظيمية في الوزارة الخبرات الإبداعية وتنمي الجهود المتميزة.					

لرقم	الفقرات	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير مهم
٢٠	تضع الوزارة صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.					
٢١	تشجع الوزارة مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة والتقييم البناء بين العاملين.					
٢٢	يوجه للموظفين إنذار شفوي أو جزاء خطي لخرقهم القوانين واللوائح الإدارية لأول مرة.					
٢٣	تضع الوزارة برامج تدريبية لمساعدة الأفراد في مواكبة التغيير والتطوير والتحسين.					
٢٤	تحاول الوزارة التعرف على سليات العمل والعاملين بغية تجاوزها.					
٢٥	يعتبر التوصيف الوظيفي دقيقاً في إدارتي للحد من تداخل الاختصاصات.					
٢٦	تجري الوزارة مقابلات شخصية مع المتقدمين للعمل فيها.					
٢٧	تضع الوزارة أساليب علمية للكشف عن المواهب الإبداعية.					
٢٨	توجه الوزارة لجاناً لانتقاء الموظفين حسب الاحتياجات الحقيقية.					
٢٩	تضع الوزارة استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها.					
٣٠	يسمح للموظفين بإبداء آرائهم الشخصية في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير.					
٣١	العمل الذي يقوم به الموظفون في دائرتي بعيد عن الروتين.					
٣٢	تهتم البيئة التنظيمية في الوزارة بإنسانية الفرد وتحترم قدراته في العمل.					

الرقم	الفقرات	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير مهم
٤٢.	تطور الوزارة وسائل تمكنها من تقييم أداء الموظفين فيها.					
٤٣.	تتخذ الوزارة قراراتها بناء على دراسات وتوصيات من القاعدة للقمة.					
٤٤.	تعتبر الوزارة السياسات هي القاعدة لبناء البرامج والتغذية الراجعة.					
٤٥.	توفر الوزارة الكوادر والأجهزة اللازمة لتسيير العمل فيها وتحقيق أهدافها.					
٤٦.	يستخدم الهيكل التنظيمي في الوزارة معطيات التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها.					
٤٧.	تهتم إدارة شؤون الموظفين في الوزارة بشؤون الأفراد الاجتماعية والشخصية.					
٤٨.	يستند المسؤولون في الوزارة في صناعة القرارات إلى البحوث العلمية ومتطلبات التحديث والتطوير.					
٤٩.	تجدد البيئة التنظيمية في عمل الوزارة باستمرار.					
٥٠.	تعقد البيئة التنظيمية في الوزارة مقارنات مستمرة مع الوزارات المماثلة.					
٥١.	تستخدم إدارة شؤون الموظفين في الوزارة أساليب تنبئية علمية دقيقة في العمل.					
٥٢.	تعمق الوزارة روح الانتماء للعمل وتشجع الولاء التنظيمي عند العاملين.					
٥٣.	تتابع وتقيم الوزارة مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين.					
٥٤.	يعرف الموظفون أدوارهم الوظيفية في الوحدة الإدارية التي يعملون بها.					
٥٥.	تشجع الوزارة على المبادرة والعمل الجماعي.					

An-Najah
National University



مكة
الوطنية

Faculty of Graduate Studies

تذات العلى

التارىخ : ١٢/٢٢/١٩٩٨م

معالى وزىر التربىة والتعلیم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهیل مهمة الطالب "ایاد" محمد تیسیر" احمد ابو هنطش" رقم التمسجل (١٥٤٩٤١٠)

ارجو من حضرتكم التكرم بالسماح للطالب "ایاد" محمد تیسیر" احمد ابو هنطش" وهو طالب في الماجستير الادارة التربوية في كلية التربية / جامعة النجاح الوطنية بتسهيل مهمته واعطاءه بعض المعلومات التي تتعلق بامور التطوير الاداري في وزارة التربية والتعليم من حيث اعطاءه الاحصائيات والبيانات والموافقة على تطبيق الاستبانة من وكيل الوزارة الى رئيس القسم حيث ان عنوان رسالته هي :

(اتجاهات الاداريين التربويين نحو التطوير الاداري في وزارة التربية والتعليم
في السلطة الوطنية الفلسطينية)

لذا نرجو التكرم بمساعدته واعطاءه المعلومات اللازمة.

شكرين لكم حسن تعاونكم .

تفضلوا بقول الاحترام ...

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عني زياد



حة : الملف

Palestinian National Authority
Ministry of Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم

الرقم : وت / 31/30 / 9217

التاريخ: 124 / 12 / 1998م

الموافق 6 / 9 / 1419هـ

حضرة أ. د. علي زيدان المحترم

عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : الدراسة الميدانية

الطالب : إِيَاد "محمد تيسير" أحمد أبو هنطش

الإشارة : كتابكم رقم 8 ت / 2 / د ع ص / 98

المؤرخ 2 / 11 / 1998م

أوافق على قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته "إتجاهات الإداريين التربويين نحو التطور الإداري في وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية؛ وتوزيع الإستمائة المعدة لهذه الغاية على المعنيين في وزارة التربية والتعليم .

مع الاحترام ،،،،،

/ وزير التربية والتعليم

مدير عام التعليم العام

أ. وليد الزاغة

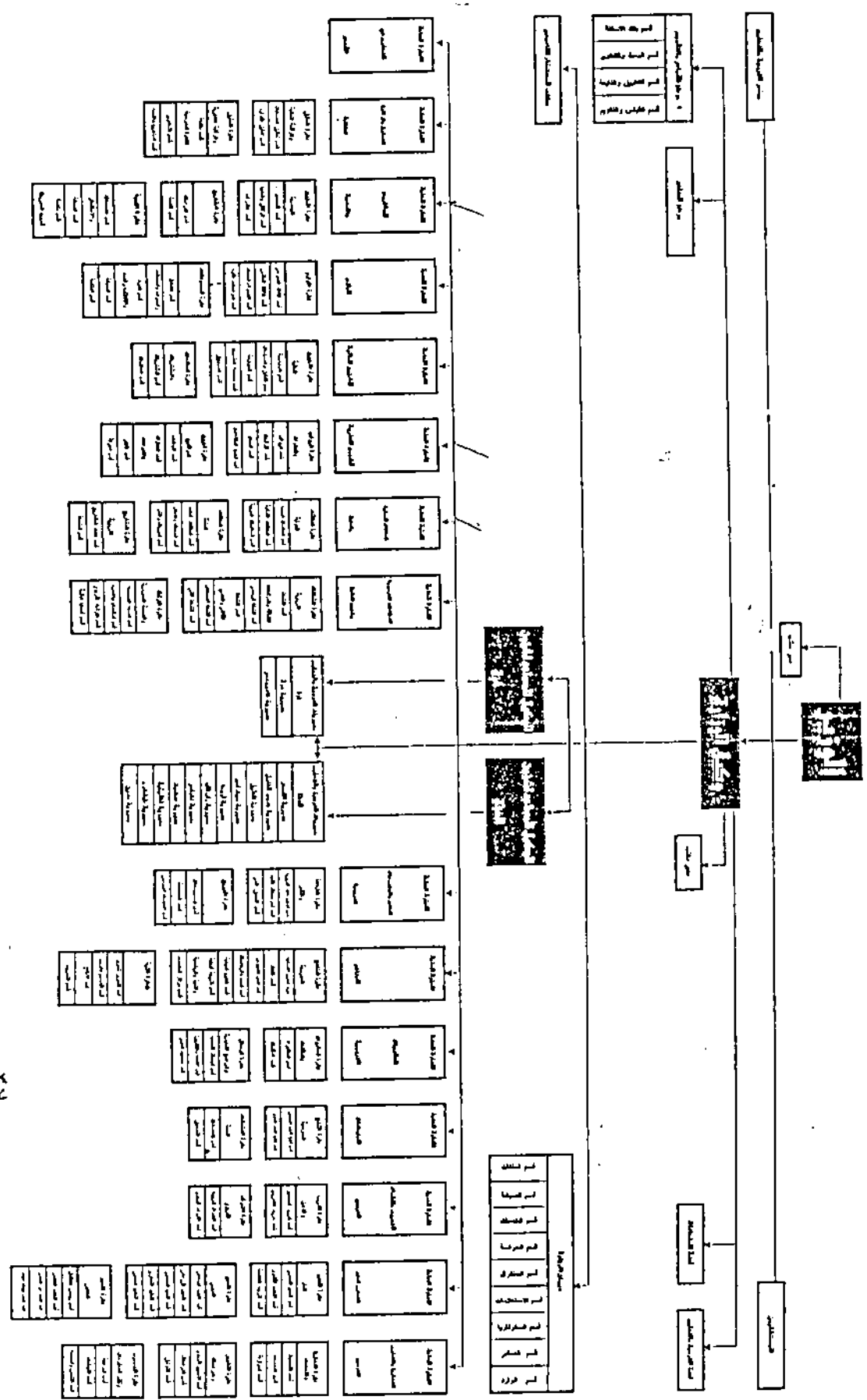


نسخة / الملف.

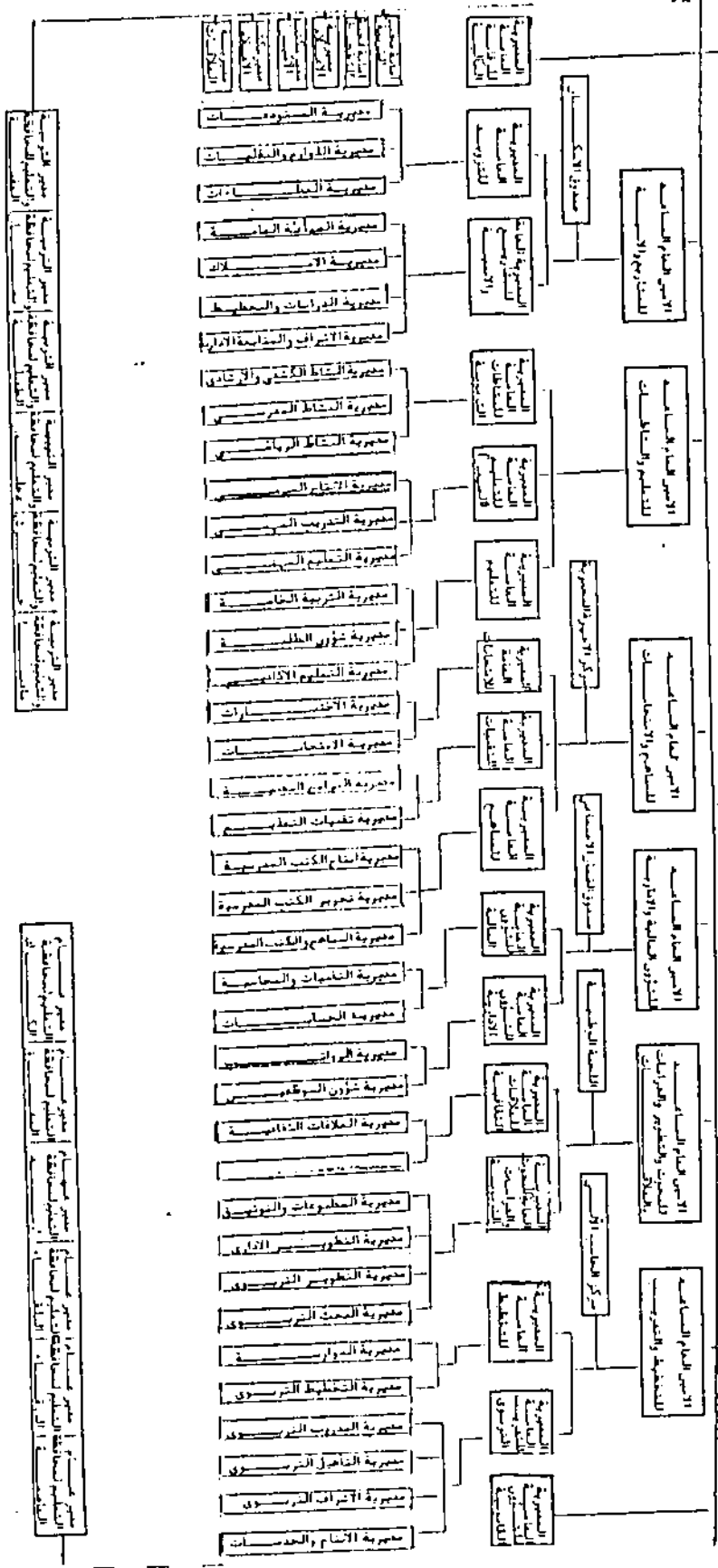
خ. ل. ان. ع

alizedan

١٧٢



مكتبة جامعة الاردن - مركز ترسيب الرسائل



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Educational Administrators' Attitudes
Toward Administrative Development in the
Palestinian Ministry of Education.**

Prepared by

**Eyad "Mohammed Tayseer" Ahmed Abu Hantash
M.A. / Educational Administration**

Supervised by

Dr. Mahmoud Kuri

**Submitted In Partial Fulfillment of the requirements
for the Degree of Master in Educational
Administration, Faculty of Graduate Studies, at An-
Najah National University at Nablus, Palestine.**

May , 1999

Educational Administrators' Attitudes Toward Administrative Development in the Palestinian Ministry of Education

Abstract

By: Eyad "Mohammed Tayseer" Ahmed Abu Hantash

Supervisor: Dr. Mahmoud Kuri

Statement of the problem

The purpose of this study was to investigate the state of administrative development in the Palestinian Ministry of Education as perceived by the educational administrators.

The research administrative development domains:

1. Goals, policies and strategies.
2. Classification and job description.
3. Organizational hierarchy.
4. Organizational environment.
5. Leadership skills.
6. Individual administration (Personal Management).
7. Control, follow-up and evaluation.

Further more, the study tried to investigate whether the educational administrators' attitudes differed according to the following variables:

- A. Academic qualification.
- B. Administrative experience.
- C. Teaching experience.

Methodology:

The population of the study consisted of all educational administrators in the ministry's offices it included 92 administrators.

However, 88 respondents returned the questionnaire.

The tool of the study was a questionnaire made up of 55 items constructed and distributed over 7 main domains. Reliability and validity

measures were taken to ascertain its appropriateness for the use in the study, Cronbach-Alfa, the lower bound of reliability coefficient is 0.96, which implies that the reliability coefficient is greater or equal to 0.96.

Validity was checked by having a group of experts review the instrument for content (face) value.

The computer analyzed the collected data and the following statistical methods were used in testing the questions of the study:

- Percentages.
- Means.
- Standard deviation.

Findings

The study has arrived at the following results:

1. The educational administrators' attitudes. Towards administrative development, was positive on all domains. Percentage of positive response was more than 60%. The percentages of all domains, in an ascending order, were as follows:
 - The lowest percentage was in the domain of classification and job description (74.8%); organizational environment (75%); leadership skills (77.6%); individual administration (78%); control, follow up and evaluation (79.2%); organizational hierarchy (79.8%); goals, policies and strategies got the highest percentage (81.4%).
2. The classification and job description domain was not largely applied. There was no interest or concern to high degree. This might be attributed to the short history of the ministry and recent work in it.
3. There was no focus of interest by educational administrators on the subject of organizational environment.
4. There was no adequate interest in the leadership skills. There was a lot of focus on the centralization system in the decision-making process.
5. There was an average interest by the ministry in the field of individual administration.
6. The ministry places a lot of importance on control follow up and evaluation. It has set up and applied objective criteria and sound bases.

7. The ministry has an organizational hierarchy. This hierarchy is working and it divides work according to specialization, needs. The hierarchy is also flexible.
8. The ministry sets up goals, draws policies and determines and specifies appropriate strategies convenient for the ministry. The ministry staff does these things continuously and pays a high degree to them.
9. Educational administrators' attitudes, toward, development, differed according to the following variables:
 - A. Academic qualification: The general attitudes towards administrative development were found to be higher among two-year diploma holders as opposed to B. A. and M. A. holders.
 - B. Administrative experience: The general or total attitudes towards administrative development were better among those having average administrative experience compared with those having short or long experience.
 - C. Teaching experience: The general or total attitude towards administrative development was better among those having teaching experience.

Recommendations:

Based upon the findings of the study, the researcher recommends the following:

1. There is a necessity to give a special importance to classification and job description.
2. There is a need to give organizational environment the interest it deserved.
3. There has to be a concentration on individual administration as well as an interest in using the accurate scientific empirical methods.
4. The ministry should employ the leadership skills more effectively and appropriately especially when it comes to both decision making and taking process.
5. The ministry should create a database and an information center so that educational administrators can depend on and resort to in the administrative decision making process.
6. There is a need for the ministry to establish a specialized administration or an administrative development center.
7. The ministry has to develop its controlling, follow up and evaluation system.

8. The ministry needs to work continuously in order to develop and modernize its organizational hierarchy by using technological data property in a way that suits the ministry's state of affairs.
9. The ministry should develop an administrative mechanism, which provides the educational administrators, in various centers, with an opportunity to participate or get involved in goal planning drawing policies and setting up sound strategies.