

جامعة بوليتكنك فلسطين



p.p.u

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دائرة إدارة الأعمال المعاصرة

تقييم مدى ممارسة الوظائف الإدارية في الجامعة بوليتكنك فلسطين

الباحثات

نداء خروات

لاته شريف

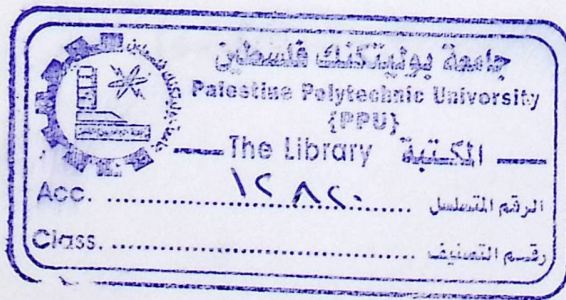
دعاء دباس

بإشراف الدكتور

معن الصرصور

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

2013-2012



الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية ومهدي الإنسانية وعلى آله وصحبه
ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في انجاز هذا البحث، إلى كل من كان سببا في
تعليمي وتوجيهي و مساعدتي.

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها
في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة
في بناء جيل الغد لتبعره الأمة من جديد

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا

أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات ونتوجه بالشكر الجزيل

إلى الدكتور الفاضل معن الصرصور

حيث لم يأل جهدا في إرشادنا وتوجيهينا أثناء عملنا في البحث.

(كُن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما ... فإن لم تستطع فأحب

العلماء ... فإن لم تستطع فلا تبغضهم).

الإهداء

إلى حكمتي وعلمي وإلى أدبي وخطمي
إلى طريقي المستقيم طريق الهداية
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والامل
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله "والدتي الغالية"

إلى من أحمل اسمك بكل فخر إلى من يرتعش قلبي لذكرك إلى من رباني صغيرا أهديك
هذا البحث "والدي العزيز"

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثاروني على أنفسهم إلى من علموني علم
الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة "إخوتي وأخواتي"

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم "الأسرى والمعتقلين"

إلى من هم أكرم منا مكانة "شهداء فلسطين"

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي "صديقاتي"

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
1	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	
2	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهداف الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	فرضيات الدراسة	5.1
5	حدود الدراسة	6.1
6	منهجية الدراسة	7.1
6	أدوات الدراسة	8.1
6	الهيكل التنظيمي للدراسة	9.1
8	الفصل الثاني (الإطار النظري) و الدراسات السابقة	
10	مقدمة	1.2
10	التخطيط	2.2
17	التنظيم	3.2
22	القيادة	4.2
25	الرقابة	5.2
33	المبحث الثاني الدراسات السابقة	
34	ملخص الدراسات السابقة	6.2
44	الفرق بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	7.2
46	الفصل الثالث (منهج الدراسة)	
47	منهج الدراسة	1.3
47	أدوات جمع البيانات والمعلومات	2.3
48	أداة الدراسة	3.3
49	مجتمع الدراسة	4.3
50	عينة الدراسة	5.3
50	إجراءات الدراسة	6.3
51	المعالجة الإحصائية	7.3
53	الفصل الرابع (تحليل البيانات)	
54	تحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات	1.4
75	الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)	
76	النتائج	1.5
77	التوصيات	2.5
78	المراجع	
84	الملاحق	
85	ملحق رقم 1 (الإستبانة)	
91	ملحق رقم 2 (كتاب رسمي)	
92	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

فائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
11	الشكل رقم (1-2) خطوات عملية التخطيط.
16	الشكل رقم (2-2) الأهداف والخطط وفقاً للمدى الزمني.
24	الشكل رقم (3-2) ما هي القيادة.
28	الشكل رقم (4-2) مستويات الرقابة.
32	الشكل رقم (5-2) العلاقة بين الإدارة والوظائف الإدارية.
55	الشكل رقم (1-4) توزيع المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي.
57	الشكل رقم (2-4) توزيع المبحوثين تبعاً للتخصص.
59	الشكل رقم (3-4) توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
52	الجدول رقم (1-3) الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
54	الجدول رقم (1-4) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي.
56	الجدول رقم (2-4) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للتخصص.
58	الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة.
61	الجدول رقم (4-4) يبين درجة تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين.
63	الجدول رقم (5-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى/ التخطيط.
64	الجدول رقم (6-4) يبين درجة تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك.
66	الجدول رقم (7-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية/ التنظيم.
67	الجدول رقم (8-4) يبين درجة تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك.
69	الجدول رقم (9-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة/ القيادة.
70	الجدول رقم (10-4) يبين درجة تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك.
72	الجدول رقم (11-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة/ الرقابة.
73	الجدول رقم (12-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

منهجية الدراسة

أدوات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

1.1 المقدمة:

يعمل المديرون في منظمات الأعمال في ظل متغيرات وتحركات إستراتيجية وبيئية متنوعة، وفي ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، مما استتبع بضرورة الاهتمام بنظريات الإدارة وتطبيقاتها واستنباط وخلق نظريات أو مفاهيم جديدة تتناسب مع الواقع العملي. إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين بها على تحويل النظريات الإدارية إلى واقع عملي، لقد أصبحت الإدارة جزء لا يتجزأ من الوجود البشري، بل أنه من غير المتطور أن يكتب للعديد من المنظمات بشتى أشكالها وأحجامها الاستمرار أو البقاء في غياب الإدارة الجدية. إن إعداد مادة علمية خاصة بمجال الإدارة وتطبيقاتها في المنظمات إنما يهدف بوجه عام إلى تنمية إدراك القاعدة الطلابية بالأسس العلمية والتطبيقات العملية لهذا العلم الحيوي، ولاشك أن نجاح هذه التجربة لا يتأتى عن طريق مجرد معرفة تلك النظريات وإعادة ترديدها في المحاضرات، بل من خلال التفكير في مضمونها وكيفية تطبيقها. (عبد الحليم، 2007).

وتتبع أهمية الإدارة بأنها محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد وبذلك فإن العملية الإدارية تعتبر العنصر الأساسي لنجاح أي منظمة، وبناء على ذلك يجب السير ضمن العناصر الإدارية الأربعة وهي :- (التخطيط، التنظيم، القيادة"التوجيه"، والرقابة)، حيث أن كل عنصر من عناصر الإدارة هو مكمل للعنصر الأخر. (الصيرفي ، 2006)

وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف، وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها، فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما

حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة ، وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون .
(ثابت ، 2008).

تعتبر جامعة بوليتكنك فلسطين إحدى المنظمات التي تتعرض للضغوط والمواقف الصعبة وخاصة السياسية والاقتصادية منها، وبالرغم من ذلك تطمح الجامعة إلى تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى الرؤيا المستقبلية بكل كفاءة وفاعلية.

2.1 مشكلة الدراسة :-

تدور المشكلة حول معرفة مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

وكما يعلم الجميع بان جامعة بوليتكنك فلسطين هي من الجامعات التي تدرس علم الإدارة وما ينبثق عنه من فروع ولذلك يجب التأكد من تطبيق الوظائف الإدارية في الجامعة بالشكل العملي كما تعطى للطلاب بالشكل النظري.

ولذلك توجب علينا القيام بعملية التقييم لما لها من أهمية بالغة في تقدم الجامعة على المستويين الأكاديمي والمهني وبالتالي الوصول إلى أفضل النتائج.

وتمحور أسئلة الدراسة حول :-

1. مدى ممارسة التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟
2. مدى ممارسة التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟
3. مدى ممارسة القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟
4. مدى ممارسة الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

3.1 أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى التركيز على معرفة مدى ممارسة جامعة بوليتكنك فلسطين للوظائف الإدارية اللازمة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة من وجهة نظر الإداريين ، والواجب تطبيقها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والتي تعتبر جزءاً من أهداف المجتمع، فعلى كل منظمة الاستفادة من الوظائف الإدارية وتطبيقها بالمدى الذي يجعل هذه المنظمة أفضل ما يمكن.

وبالنظر إلى أهمية الوظائف الإدارية وأهدافها ومهارات تطبيقها ودخولها في جميع النشاطات الإنسانية، فقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:-

1. بيان أهمية الإدارة والوظائف الإدارية.
2. معرفة مدى ممارسة الوظائف الإدارية لدى الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

4.1 أهمية الدراسة :-

ترجع أهمية الدراسة لضرورة التأكد من مدى تطبيق جامعة بوليتكنك فلسطين للوظائف الإدارية والتي بطبيعة الحال تتقلها لطلاب الجامعة الذين هم رواد الغد ومديري مؤسسات المستقبل وبالتالي يجب أن نتأكد من إمكانية تطبيق هذه العناصر بفاعلية.

وكما تعتبر هذه الوظائف الطريق الأمثل لاستغلال الموارد البشرية والمادية وتساعد على الوصول إلى الأهداف بسهولة، فإن قلة ممارسة هذه الوظائف الإدارية سوف ينعكس على أداء الجامعة وتحقيق أهدافها، وطلبتها وبالتالي على المجتمع ككل، لذلك يجب الاهتمام بشكل فائق بهذه الوظائف وتطبيقها ومعرفة العوامل التي تشجع وتحفز القيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

5.1 الفرضيات:-

الفرضية الأولى :- لا يتم تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين العاملين. الإحصائية في جامعة بوليتكنك فلسطين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for the social sciences

الفرضية الثانية :- لا يتم تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين العاملين. الإحصائية في جامعة بوليتكنك فلسطين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for the social sciences

الفرضية الثالثة :- لا يتم تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين العاملين. الإحصائية في جامعة بوليتكنك فلسطين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for the social sciences

الفرضية الرابعة :- لا يتم تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين العاملين. الإحصائية في جامعة بوليتكنك فلسطين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for the social sciences

6.1 حدود الدراسة :-

تقتصر الدراسة على الحدود التالية :-

1. الحدود المكانية :- جامعة بوليتكنك فلسطين.

2. الحدود الزمانية :- الفصل الدراسي الأول 2012-2013.

3. الحدود البشرية :- الموظفين الإداريين العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

4. الحدود الموضوعية :- تحدد بالمفاهيم والمهارات والإجراءات الواردة في الدراسة، وأدواتها وأساليب

التحليل الإحصائي.

7.1 منهجية الدراسة :-

يستخدم فريق البحث المنهجي الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، من خلال دراسة وتقييم مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for the social sciences

8.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثات على الإستبانة كأداة في جمع البيانات وذلك لسهولة الحصول على المعلومات التي نحتاجها من خلالها.

9.1 الهيكل التنظيمي :-

المواد التمهيديّة :

حيث تتضمن صفحة العنوان، توطئة البحث، الإهداء، ملخص الدراسة، قائمة المحتويات، وقائمة الجداول.

الفصل الأول:

يحتوي الفصل الأول على مقدمة الدراسة ، أهداف الدراسة ، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، محددات الدراسة، منهجية الدراسة، أدوات الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني :-

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث :-

يتضمن الفصل الثالث منهجية الدراسة من حيث المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي للاستبيان.

الفصل الرابع :-

يحتوي الفصل الرابع على تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس :-

يتضمن الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات التي وصلت إليها الباحثات في هذه الدراسة.

المصادر والمراجع :-

يحتوي هذا الفصل على قائمة المصادر والمراجع والدراسات السابقة.

الملاحق.

الفصل الثاني

(الإطار النظري)

المبحث الأول

مقدمة

التخطيط

التنظيم

القيادة

الرقابة

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

في الواقع كلما متراء فهما يكن مرفقك أو وثائقك يتكلم عليك إدارة بعض الأمور وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة، ومن المؤكد أنك ستخلق أصول الإدارة في عمالك وفي مرفقك الخاصة أيضاً، لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله، فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام

الفصل الثاني

المبحث الأول

التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، وهو أول الخطوات الإدارية المطلوبة من المبتدئين وهو وسيلة مساعدة في تحقيق الأهداف. -

التخطيط هو الاختيار المنطوق بالتحقق ووضع واستخدام الموارد المتاحة بالمنطق عند تصور وتكوين الخطة المقترحة التي يجب ضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (توي، 1970).
التخطيط هو عبارة عن التمرر بلخاماً بالمنظمة إلى إجراء تحركات في اتجاه التغيير في المعرفة المنطقية (الصبوري، 2006).

خطوات عملية التخطيط -

1. تحديد الأهداف.
2. تقييم الوضع الحالي مع الأهداف المرغوبة.
3. وضع الالتزامات بشأن الظروف المتعددة.
4. تحديد التصرفات الأولية والاختيار بينها.

1.2 المقدمة :-

في الواقع كلنا مدراء فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك إدارة بعض الأمور وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة، ومن المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً، لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله، فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الإدارية الأربعة بكل نجاح وكفاءة وفاعلية.

2.2 التخطيط

التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي تحدث عنها علم الإدارة الحديث ، وهو سمة من سمات هذا العصر وهو أولى العمليات الإدارية المطلوبة من القياديين وهو وسيلة مساعدة في تحقيق الأهداف.

مفهوم التخطيط:-

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (تيري، 1970).

التخطيط هو عبارة عن التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي في التغيرات المحتملة وقوعها في المنظمة. (الصيرفي، 2006)

خطوات عملية التخطيط:-

1. تحديد الأهداف.
2. تقييم الوضع الحالي مع الأهداف المرغوبة.
3. وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية.
4. تحديد التصرفات البديلة والاختيار بينها.

5. تنفيذ الخطط وتقييم النتائج.

الشكل (1-2)

خطوات عملية التخطيط

الخطوة الاولى	• تحديد الأهداف
الخطوة الثانية	• تقييم الوضع الحالي مع الأهداف المرغوبة
الخطوة الثالثة	• وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية
الخطوة الرابعة	• تحديد التصرفات البديله والاختيار بينها
الخطوة الخامسة	• تنفيذ الخطط وتقييم النتائج

1. تحديد الأهداف:-

وتعني هذه الخطوة تحديد ما نريد الوصول إليه حيث يجب ان تكون الأهداف محددة وواضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ. (مرسي،2006).

2. تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف:-

يقصد بذلك معرفة الموقف الحالي بالمقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة ويتضمن ذلك تحليل جوانب القوة وجوانب الضعف لمعرفة مدى إمكانية انجاز الأهداف في المستقبل. (الصيرفي، 2005).

3. وضع الفروض التخطيطية:-

أي أن تضع مشاهد مستقبلية (سيناريوهات عمل) تحاول من خلالها معرفة البيئة التخطيطية أو الظروف البيئية المستقبلية التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة وتحديد ما يساعد في تلك البيئة على الوصول إلى الأهداف وما يعيق أيضاً لتجنبه ونحد من تأثيره السلبي. (الصيرفي،2005).

4. تحديد البدائل والاختيار بينها:-

وهذا يعني أن تتضمن الخطة أكثر من بديل لتحقيق الهدف ومن ثم اختيار بديل من بين هذه البدائل حيث أن اختيار بدائل أخرى مرهون بالتأكيد بإمكانية تنفيذه وقدرة المنظمة على اعتماده وبالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية، ويتم اختيار البديل الأكثر فاعلية وكفاءة واستبعاد ما هو غير مناسب (مرسي،2006).

5. التنفيذ وتقييم النتائج :-

تعنى بالتنفيذ ووضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ، وبعد التنفيذ تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ. إن وجود فجوة بينها يتطلب إجراء التعديلات اللازمة على الخطة الأصلية بالزيادة أو النقصان. (مرسي، 2006)

عوامل نجاح التخطيط:-

سبق وذكرنا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف معينة فهو إذن ليس غاية في ذاته إنما وسيلة لتحقيق غاية ما.

ونضيف أن نجاح التخطيط يتوقف على عوامل عدة منها:-

1. صحة البيانات والإحصائيات :- يعتمد التخطيط كما رأينا على مجموعة من الافتراضات وهذه الافتراضات تُبنى على أساس مجموعه من البيانات صحيحة ودقيقه وصادقه ومعبره عن الواقع الموجود إذ لا يجب أن تبنى الخطة على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية وإلا كان مصيرها التخبط والفتل في تحقيق الهدف ومقياس دقتها جهاز إحصائي متخصص وكفوء يقوم بتزويد القائمين على وضع الخطط بأحدث ما تشير إليه الإحصائيات والبيانات من معلومات. (مرسي، 2006).
2. كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم على تنفيذ الخطة:- قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة ومن الممكن تحقيقها أي واقعيه وقابلة للتنفيذ لذلك من الضروري العناية قدر الإمكان بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليه عبء تنفيذ الخطة وإعداد هذا العنصر إعداداً علمياً وفنياً. (مرسي، 2006).

3. المشاركة في وضع الخطة وإعدادها: - لا ينبغي أن يكون إعداد الخطة ووضعها مقتصرين على هيئة معينة بل يجب إن تشمل بقدر الإمكان كل العاملين فيها وذلك في مجال الإعداد والتنفيذ والمتابعة كل في حدود سلطاته ومسؤولياته وهذه المشاركة من جانب العاملين تحقق ميزتين:-

1. إمكانية الاستفادة من كل الخبرات الفنية والإدارية الموجودة في المنظمة في عملية إعداد ووضع الخطة. (مرسي، 2006).

2. رفع الروح المعنوية لدى العاملين لإحساسهم بأهمية دورهم في إعداد الخطة الأمر الذي يدفعهم ويحفزهم على تنفيذها ويشعرهم بالمسؤولية وثمة حقيقة أساسية لا تقبل النزاع أو الجدل حولها هي أن إغفال الجانب الإنساني الخاص باشتراك أعضاء المنظمة في رسم الصورة العامة للخطة سوف يؤدي في غالب الأحيان إلى عجز أو قصور محقق في التغيير وتصاب الخطة في النهاية بالعقم والجمود. (مرسي، 2006).

4. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:- من الثابت أن من أهم عوامل نجاح الخطط هي أن تتم على إحساس مركزي بينما يكون تنفيذها لا مركزياً فلا ريب في أن قيام سلطة عليا بوضع وإقرار الخطة في صورتها النهائية يؤدي إلى حسن الاستفادة من مختلف الموارد المتاحة في الدولة ويعمل في الوقت ذاته على حسن توزيع المشاريع على المناطق المختلفة. (مرسي، 2006).

5. نشر الوعي التخطيطي:- التخطيط يعتبر أسلوباً لمواجهة المستقبل وليس هذا من مهام الدولة وحدها بل يجب أن يساهم بها كل مواطن وحتى ينجح هذا التخطيط يجب أن نعمل على نشر الوعي التخطيطي لدى المواطنين كافة فضلاً عن نشرها لدى العمال في أجهزة الإدارة العامة وذلك حتى يسهم كل منهم بدوره عن اقتناع وإيمان في تنفيذها حيث أن نشر الوعي التخطيطي يحتاج إلى وجود أجهزة نشطة لقيام عملية الوعي والتوجيه ويكون ذلك عن طريق الندوات والصحف ووسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون. (مرسي، 2006).

معوقات التخطيط ومشكلاته:-

التخطيط يقوم على التنبؤ بالمستقبل وان نجاحه يتوقف على دقة التنبؤ وواقعيته فضلاً عن كفاءة الجهاز القائم على التخطيط ودقة البيانات والإحصاءات التي يعتمد عليها هذا الجهاز في وضع الخطة. (الفقيه،2005).

غير إن هناك من المعوقات ما يحد من فعالية التخطيط إذ تحول دون نجاحه وتتمثل في الأمور التالية:-

1. صعوبة وضع التقديرات الدقيقة التي تعتمد عليها الخطة أو عدم صحتها:- ذكرنا أن التخطيط يقوم على التقدير لما سيحدث في المستقبل وأن التنبؤ بالمستقبل لا يعدو يكون تكهنات لذلك يجب أن يضع القائمون بعملية التخطيط في اعتبارهم أن التنبؤ لا يصدق في كل الأحوال فكثيراً ما تبتعد التقديرات عما يقع بالفعل في المستقبل ويزداد هذا الوضع صعوبة عندما يخفق القائمون على أمر الخطة في تحديد الافتراضات والتوقعات.

2. جمود الإجراءات والسياسات.

3. القيود السيكولوجية في سلوك القائمين على التخطيط مديرين كان واو منفذين.

4. العجز المالي أو الفني. (الفقيه،2005).

الشكل (2-2)

الأهداف والخطط وفقاً للمدى الزمني

الاستراتيجية	التكتيكية	التشغيلية
<ul style="list-style-type: none">• طويلة الأجل• 5 سنوات وأكثر	<ul style="list-style-type: none">• متوسطة الأجل• 1-5 سنوات	<ul style="list-style-type: none">• قصيرة الأجل• سنة أو أقل

تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:-

يوجد ثلاثة أنواع من الأهداف وفقا للإطار الزمني:-

1. أهداف قصيرة الأجل (short-run goal) هي عبارة عن أهداف لمدة زمنية قدرها سنة فأقل ومن أمثلة هذه الأهداف " المبيعات السنوية،العائد السنوي للاستثمار،معدل دوران العاملين".
2. أهداف متوسطة الأجل (intermediate goals) عبارة عن أهداف تخطط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية لا تتراوح بين سنة وخمس سنوات ومن أمثلة هذه الأهداف المتعلقة بإنشاء مصانع أو متاجر جديدة وتوضع عادة بناء على خطه التوجهات المتوقعة.
3. أهداف طويلة الأجل (long-run goal) تغطي فترة أطول من 5 سنوات وتتميز هذه الأهداف بدرجة أقل من التحديد(درجه أكبر من العمومية) ومن أمثلة ذلك اكتشاف آبار بترولية جديدة، وزيادة حصة الشركة في السوق، تنمية أسواق جديدة. (مرسي،2005)

3.2 التنظيم

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتمادا على قدرات فردية أو بطولات أحادية لان حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيم (المنظمة) والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغيير والتطوير والتمحور حول (الهدف) بما يسهم في تقدم البشرية وتطورها وبناء الحضارة الإنسانية.

يعرف التنظيم على انه هو الطريقة التي يتم بها ترتيب وتوزيع أعضاء المنظمة على المهام والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المطروحة.(مرسي،2006)

ويمثل التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف الإدارة إلا انه بمجرد وضع الخطط يقوم المدير بمهمة تنظيم وترتيب مدخلات المشروع والتحليلات بداخله بشكل ملائم وبغرض تنفيذ الخطط. (مرسي، 2006)

والتنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي يرتجي إن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف (الصلايين، 2005)

أنواع التنظيم:-

أولاً:- التنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها ومظهرها وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات.

ومن ابرز أشكال وأنواع التنظيم الرسمي ما يلي:-

1. التدرج الهرمي "التفيزي".

2. تنظيم وظيفي.

3. تنظيم وظيفي والتدرج الاستشاري.

ثانياً:- التنظيم غير الرسمي، ويهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاص بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تكون تلقائياً وتشعب من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم.

التنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة الدور الاجتماعي الذي بلغه بعض الأفراد في حياة المنظمة على اعتبار أن القوانين أو القواعد المحددة ليست وحدها التي تحكم سلوك العاملين حيث هناك العديد من العلاقات والتقاليد التي تسير العمل وتحقق الانجاز. (مرسي، 2006)

ويترتب على وجود أنواع التنظيم عدداً من النتائج الهامة :-

1. يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للحياة غير الرسمية للأفراد والجماعات بما يكفل النشاط الرسمي ويجعل كلا التنظيمين معتمداً على الآخر.
2. إن التنظيمين الرسمي وغير رسمي قد يكونان موحدين مما يكون من صالح المنظمة.
3. قد يكون التنظيم الغير رسمي موجهاً في اتجاه لا يتناسب مع أهداف المنظمة مما يكون داعياً للإدارة على مواجهة الموقف بحزم ولا تدع الفرص هاما للتنظيم غير الرسمي للعمل ضد الأهداف.
4. من واجب الإدارة أن تستفيد من وجود التنظيم غير الرسمي فيما يحقق أهداف المنظمة.
5. يجب أن تعتبر في المنظمة رسمياً بالدور الذي يؤديه التنظيم الغير رسمي وخاصة العمل على تحديد مناصب إداريه لقادة التنظيم الغير رسمي وأن تشركهم في عضوية اللجان المختلفة. (مرسي، 2006).

تأتي أهمية التنظيم من وجهة نظر مرسي في الأمور التالية:-

1. تحقق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة.
2. زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة التغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على الظروف البيئية.

3. المساهمة في الاستغلال الأمثل لإمكانيات العاملين من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذي يؤديه.

4. يساعد التنظيم في الأمد الطويل على تكوين وتنمية الكوادر القيادية التي تحتاج إليها المنظمة.

مبادئ التنظيم :-

1. مبدأ وحدة الهدف :- أي أن كل جزء من مكونات النظام يسعى الى تحقيق الهدف الرئيسي للخطة.
2. مبدأ تدرج السلطة :- بمعنى أن تتجمع السلطة في النهاية بيد شخص واحد ثم تتساب بعد ذلك إلى جميع أجزاء المنظمة.
3. مبدأ نطاق الإشراف :- أي تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد بما يمكن من تحقيق الخطة بأعلى كفاءة وعادة ما يتراوح نطاق الإشراف ما بين 3-7 أفراد.
4. مبدأ التفويض :- وهنا يتم تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى بما يساهم في انجاز العمل بسهولة ويسر.
5. مبدأ وحدة الأمر :- أي أن المرؤوس يجب أن يتلقى التعليمات من رئيس واحد فقط .
6. مبدأ المسؤولية :- إي أن يكون الفرد مسئولاً مسؤلية كاملة عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال وذلك في حدود السلطات المخولة إليه.(مرسي،2006).

خطوات عملية التنظيم :-

1. احترام الخطط والأهداف.
2. تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف
3. تصنيف الأنشطة.
4. تفويض العمل والسلطات.
5. تصميم مستويات العلاقات.(ثابت،2008).

خطوات عملية التنظيم:

1. احترام الخطط والأهداف:

الخطط تفرض على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. ويلاحظ إنه من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كذلك من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وبقيد العلاقات المعمول بها الآن. (ثابت، 2008)

2. تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة. (ثابت، 2008).

3. تصنيف الأنشطة:

المديرون مطالبون بإنجاز ثلاثة عمليات:-

أ . فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

ب . وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

ج . البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4. تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5. تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة ككل. (ثابت، 2008)

4.2 القيادة

إن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد ، كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية، ومن ثم يمكن القول ان القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة

تتفق معظم آراء الكتاب في مجال القيادة على أنها (توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز أهداف المنظمة) كما أنها (استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين) ويتمثل دور القادة في جعل الآخرين أو الأفراد يقومون بتحقيق أداء متميز وأفضل عما هو الحال في ظل الظروف العادية. (مرسي، 2006).

القيادة إذن: هي (استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وآراء وتصرفات الآخرين وبطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعاً) وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة ومن جانب آخر لا يمكن تصور وجود قيادة بدون مرؤوسين وهذا ما دفع بعض الكتاب إلى القول بأن القيادة كعملية تأثير تشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:- القائد، المرؤوس، الموقف المحدد. (مرسي، 2006).

أنواع القيادة:-

1. القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية :- تقوم القيادة الأوتوقراطية على معايير أساسها السلوك القيادي المنفرد والاستبدادي وحمل الآخرين على التصرف وفقاً لإرادته مستخدماً وسائل التهديد والوعيد ضارباً عرض الحائط آراء الآخرين ومقترحاتهم، وعلى العكس من ذلك تقوم القيادة الديمقراطية على المشورة والمشاركة والافتتاح وإبداء الرأي والتوفيق بين الآراء المتعارضة واحترام مشاعر الآخرين ومواقفهم وترجيح الرأي العام على الرأي الخاص.(مرسي،2006).

2. القيادة الرسمية وغير الرسمية ويقصد بالقيادة الرسمية أنها قيادة تستمد سلطتها وشرعيتها من وجودها في موقع متميز من الهرم التنظيمي(مدير،مدير معاون) ويتمتع هذا النوع من القيادة بحق إصدار القرارات والتفويض وتوجيه الآخرين والرقابة عليهم أما القيادة الغير الرسمية فإنها تستمد سلطتها غير الرسمية وتأثيرها في الآخرين من خلال بعض الاعتبارات الشخصية أو الاجتماعية أو الدينية ويتمتع القادة الغير الرسميين بتأثير كبير على أفراد المنظمة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا ويلعبون دوراً هاماً في حل الصراعات داخل المنظمة وعلى الإدارة أن تأخذ بالحسبان الدور المتميز للقائد الغير الرسمي نظراً للنتائج الايجابية أو السلبية حسب الحالة لهذا الدور في توازن المنظمة وديناميكيته.(مرسي،2006)

ويوجد عدة اعتبارات تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة :-

الافتتاح بأهداف المنظمة، والتطلع إلى المستقبل، وفهم العوامل البيئية وتأثيرها، والتصرف على مستوى المسؤولية الممنوحة له، ومراعاة المصلحة العامة.(ثابت،2008).

أركان القيادة :-

1. الرؤية المستقبلية.
2. الأتباع المخلصون.
3. الأهداف المشتركة. (ثابت،2008).

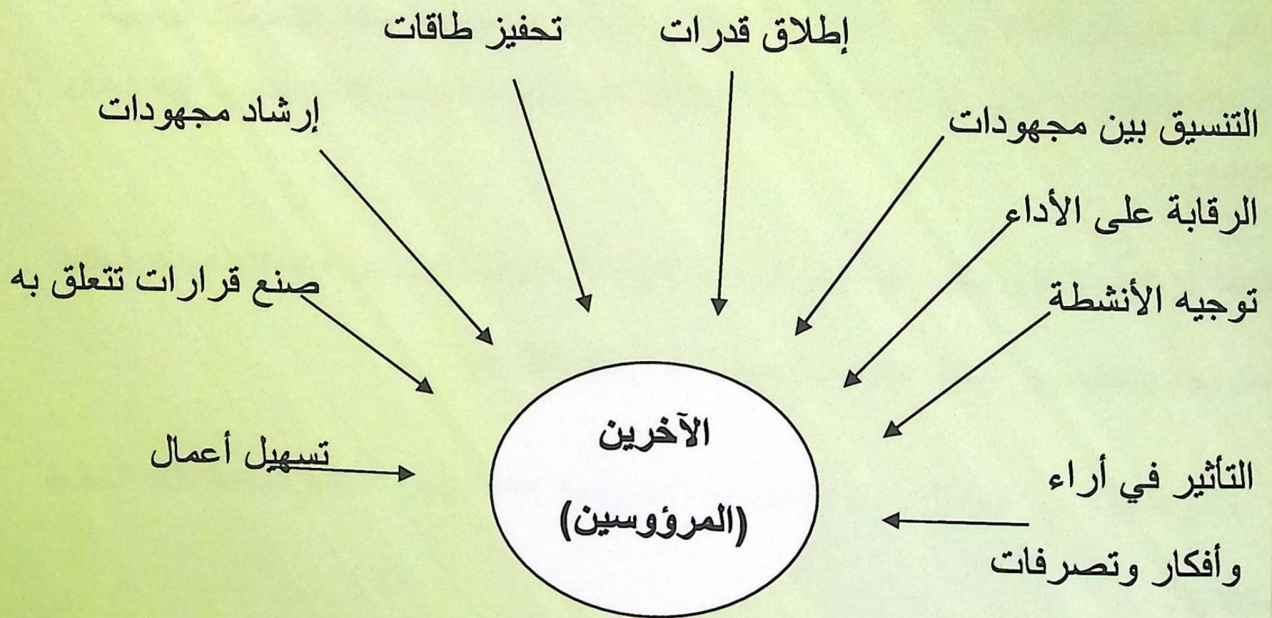
شكل (3-2)

ما هي القيادة ؟

[عملية - وظيفة - مهمة - قوة]



(بشأن)



(بغرض)

* تنفيذ العمل المطلوب

* تحقيق انجاز مرغوب

* موقف مرغوب

* وضع الأهداف

* انجاز الأهداف

* تغيير الأهداف الموضوعية

5.2 الرقابة

ومن مقومات نجاح القائد قدرته على متابعة سير العمل، فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمروؤسيه في تنمية جانب الرقابة، ومن ناحية أخرى فإن القائد عليه مسؤولية رقابة مروؤسيه بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق الأهداف المرجوة، و يضاف إلى هذه الرقابة الخارجية ، متابعة مستمرة لمدى استجابة الأفراد المرؤوسين لتوجيهات رئيس العمل.

مفهوم الرقابة :

التحقيق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدتها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء : الأشخاص والتصرفات والأشياء (فايول،2009).

العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة أنها تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه (جمال الدين،1998).

أنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هذه الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها. (الفقيه،2005).

مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط (الفقيه،2005).

حتى رغم تعدد التعريفات للرقابة فإنها لا تخرج عما ذكر من تعاريف وان كان البعض منها يشير إلى جوانب

معينة من أمثلة ذلك في تعريف الإدارة :-

بأن الرقابة وظيفة السلطة المختصة بقصد التحقق من إن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية في الوقت المحدد لها ورغم أن هذا التعريف يبرز أهمية الوقت الذي تنجز فيه الأهداف. (الضلاعين، 2005)

إن أي تحليل للتعريف الأخرى لا يكشف عن اختلافات ذات دلالة عما سبق ذكره ولذلك فإن الرقابة في مضمونها تتضمن :-

1. مضاهاة الخطط الموضوعية بما تحقق من نتائج معينة بحيث تتضمن هذه المضاهاة في الكم والكيف والزمن والتكلفة وكذلك الإجراءات .
2. الكشف عن الانحرافات أو الأخطاء التي وقعت أثناء التنفيذ .
3. العمل على معالجة هذه الانحرافات واتخاذ الاحتياطات الواجبة لمنع حدوثها مستقبلاً.

ولذلك تبدو أهمية المراقبة في كافة العمليات الإدارية الأخرى سواء في التخطيط والتنظيم أو الاتصالات. لأنها تساهم في توضيح مدى فعالية هذه العمليات الإدارية المختلفة في إنجازها أهدافها. (الضلاعين، 2005)

أهداف النظام الرقابي :-

1. الهدف الرئيسي :

يستهدف النظام الرقابي تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل، وذلك من خلال مكونين أساسيين هما:

مكون الضبط:

ويعني ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق المادي وتدفق المعلومات وذلك من خلال العناصر

التالية:

✓ قياس

✓ مقارنة

✓ تصحيح

مكون التكيف:

وبعني إحداث نوعا من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات الواردة إلى المنظمة من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر التالية:

- ✓ تمييز التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والدولية في البيئة وتحليل تأثيرها على المنظمة .
- ✓ اتخاذ قرار خاص بتجديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات.
- ✓ تعديل سياسات واستراتيجيات المنظمة حتى تتلاءم مع هذه التغيرات البيئية. (الصيرفي، 2005)

2. الأهداف الفرعية:

- ✓ تقييم المدراء للتأكد من مدى كفاءتهم وحسن سلوكيتهم .
- ✓ التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة واتجاهها نحو الهدف المشترك للمنظمة.

- ✓ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها.
- ✓ المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة في أداء الخدمات والوفاء بالتزامات .

- ✓ التأكد من أن القوانين واللوائح و الإجراءات مطبقة تماما بغير إخلال.
- ✓ التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا لما هو مخطط لها.
- ✓ التعرف على كافة المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي. (الصيرفي، 2005)

شكل (4-2)

مستويات الرقابة



مستويات الرقابة :

تتفاوت مستويات الرقابة من مستوى إداري إلى آخر مثلما هو الحال بالنسبة لمستويات التخطيط، وبصفة عامة هناك ثلاث مستويات للرقابة وهي:

1. الرقابة الإستراتيجية :

وتتضمن متابعة العوامل البيئية الحرجة التي يمكن أن تؤثر في الخطط الإستراتيجية وكذلك تقييم الآثار المترتبة على المواقف التنظيمية الإستراتيجية و التأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفقاً لما هو مخطط . تتم الرقابة الإستراتيجية بواسطة مديري الإدارة العليا الذين يأخذون بالمنظور الكلي للمنظمة، ولكن على الرغم من اهتمامهم بالمسائل الإستراتيجية، فإنهم قد يستخدمون كل من الرقابة التكتيكية والتشغيلية لتحقيق من تنفيذ الخطط لهذه المستويات . (مرسي، 2006)

2. الرقابة التكتيكية:

وتركز على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية في مستوى الإدارات ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك، ويقوم مديرو الإدارة الوسطى بمسؤولية الرقابة التكتيكية التي تهتم بالأهداف والبرامج والموازنات على مستوى الإدارة، وغالباً ما تتم الرقابة بشكل دوري شهرياً أو أسبوعياً .

(مرسي، 2006)

3. الرقابة التشغيلية:

وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك، وتعد الرقابة التشغيلية من مسؤوليات (الإدارة الإشرافية أو الإدارة في المستوى الأول وفي واقع الأمر تتداخل مستويات الرقابة الثلاث فيما بينها عبر المستويات الإدارية الثلاث لدرجة أنه يصعب الفصل فيما بينها , خاصة وأن عملية الرقابة عملية مستمرة . (مرسي، 2006)

عناصر الرقابة :

1. تحديد الأهداف ووضع المعايير. الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقوم الأداء بعد أن
2. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة. ذات طابع تقيمي أو تسميقي (ثابت ، 2008)
3. قياس الفروق والتعرف على أسبابها .
4. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير الأداء. (ثابت ، 2008)

أنواع الرقابة :-

1. الرقابة حسب المعايير : وتتضمن الرقابة على أساس الإجراءات والرقابة على أساس النتائج .
- الرقابة على أساس الإجراءات :- تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

الرقابة على أساس النتائج :- تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات. (ثابت ، 2008)

2. الرقابة حسب موقعها من الأداء :

- أ. الرقابة السابقة : وتسمى أيضاً بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

ب. الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعيدة أو الرقابة المستندة، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي (ثابت ، 2008)

3. الرقابة وفقاً لمصدرها :-

أ. الرقابة الداخلية :- ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد من خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب. الرقابة الخارجية :- تعتبر الرقابة الخارجية عملاً مميّزاً للرقابة الداخلية، ذلك لأنها إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داعٍ عندئذٍ إلى رقابة أخرى خارجية ، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما إنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات. (ثابت ، 2008).

خطوات العملية الرقابية من وجهة نظر ثابت :-

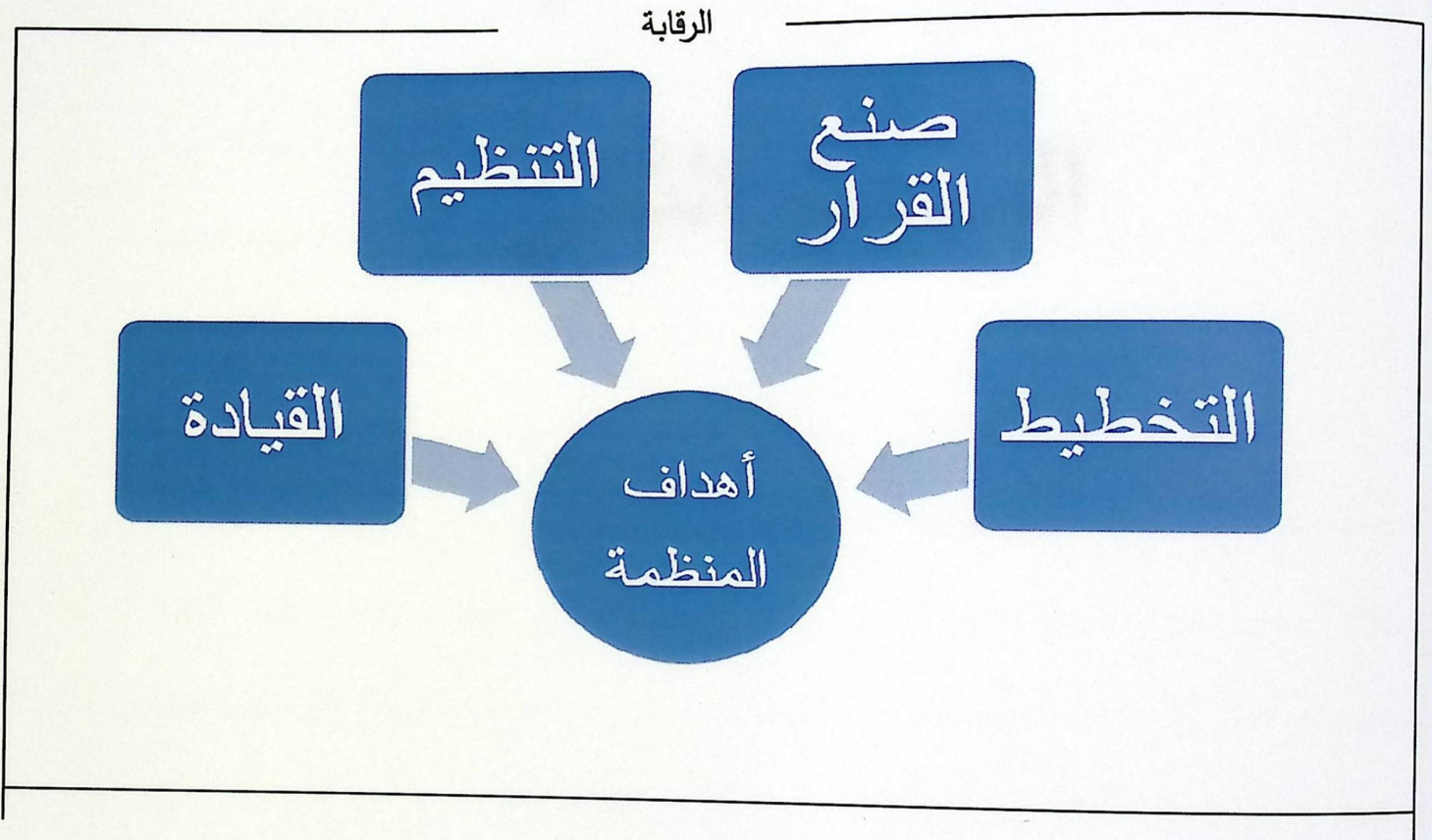
إعداد معايير الأداء، متابعة الأداء الفعلي، وقياس الأداء ومن ثم تصحيح الانحرافات عن المعايير.

معوقات نجاح النظم الرقابية :-

1. الرقابة الزائدة .
2. التركيز في غير محله.
3. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات.
4. عدم التوازن بين العائد والتكاليف.

شكل (5-2)

العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية



الفصل الثاني

المبحث الثاني

6.2 الدراسات السابقة :-

1. دراسة (شريدة، وعبد الرحيم 2000) بعنوان "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين كما تهدف إلى بيان أثر كل من متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم، حيث شمل مجتمع الدراسة على 5815 معلماً ومعلمة عاملين في محافظة اربد للعام الدراسي 1996/1995 ويتبعون لـ 363 مدرسة موزعين على ست مديريات للتربية في المحافظة، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت 775 معلماً ومعلمة تمثل جميع المدارس في المحافظة، وأستخدم الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة مقياس جوردن لوصف السلوك القيادي ومقياس مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي وتم التأكد من صدق الأدوات وثباتها كما تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل البيانات الأحادي والثنائي واختبار (نيومنكولز) للمقارنات البعدية .

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية شيوخ ثمانية أنماط للسلوك القيادي ، كان أكثرها تكرارا النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل ، والاعتبارية ، أقلها تكرارا النمط المعتمد على السلطة بشكل اكبر من العمل والاعتبارية . وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a=0.50$) في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة . كما تبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية على مستوى الدلالة ($a=0.50$) في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في التدريس .

واستناداً لنتائج البحث فقد أوصى الباحثون بعقد المزيد من الدورات التدريسية واللقاءات التربوية الهادفة لمديري المدارس من أجل رفع كفاءاتهم وتعميق مفهوم القيادة الديمقراطية لديهم وإيلاء موضوع العلاقات الإنسانية داخل المدرسة العناية الكافية لتحقيق درجة أفضل من الرضا لدى العاملين وتوسيع مشاركتهم وتبني نظام حوافز من شأنه توليد قناعة لدى العاملين في العمل الذي يقومون به وزيادة الانتماء .

في جاني المنتجات والخدمات التعليمية على حد سواء، وتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية، واقتصرت حياة الدراسة على الجامعات التي تعتمد فلسفة التعليم عن بعد والتعليم المقترح منها جامعة القدس المفتوحة، واعتمد البحث على وسائل متعددة ومنها الملاحظة كوسيلة مباشرة لدراسة التفاعل بين مكونات النظام التعليمي والممارسات التدريسية من أجل تصحيح وتطوير الأساليب وطرق التدريس وتعديل النظام التعليمي واستخدام المقاربات الشخصية كوسيلة للسمع، سمع آراء هيئة التدريس وتلاميذ المدارس برؤساء الأقسام ومشرفي البرامج ودائرة الشؤون الأكاديمية.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بأن الجامعة مطالبة بالتطوير والتجديد وأنها لكي تحافظ على سطتها العلمية وتستطيع تلبية المجتمع لا بد أن تستحدث برامج جديدة أو تدخل التعديلات على البرامج وأن تطور في أساليب التدريس ووسائل التقييم وأن تعيد النظر في مسيرتها بشكل مستمر في ضوء الأهداف الرئيسية ومطالب المجتمع المتغيرة دائماً.

أشمل هذا البحث على التوصيات التالية لا بد أن يتم التقييم الذاتي الشامل عبر مجال متخصص داخل الجامعة (دائرة ضبط الجودة) ويتولى جمع البيانات وتفسيرها والوصول من خلالها إلى نتائج معتمدة عن طريق الأدوات المطلوبة وينبغي أن يرتبط هذا الجهاز مباشرة بأعلى سلطة في الجامعة بالتعاون مع كافة الأقسام والأقسام والشعب وغيرها وبمساعدتها بالتطوير التي ترمي إلى تحسين لأغلبية الأداء خلال مسيرة العمل.

2. دراسة (فرهود، 2002) بعنوان "التقويم الذاتي الشامل لأداء الجامعات مدخل لتطوير وضمان نوعية وجودة التعليم".

هدفت هذه الدراسة إلى الارتقاء بالمستوى الأكاديمي وتنمية مناحي الإبداع وتحقيق التواصل بين أطراف العملية التعليمية والوصول بالجامعة نحو مستوى متقدم من التجديد والتطوير مع ضمان نوعية التعليم وجودته في جانبي المنتجات والخدمات التعليمية على حد سواء، وتآلف مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية، واقتصرت عينة الدراسة على الجامعات التي تعتمد فلسفة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح منها جامعة القدس المفتوحة، واعتمد البحث على وسائل متعددة ومنها الملاحظة كوسيلة مباشرة لدراسة التفاعل بين مكونات النظام التعليمي والممارسات التدريسية من أجل تصحيح وتطوير الأساليب وطرق التدريس وتغيير النظام التعليمي واستخدمت المقابلات الشخصية كوسيلة للمسح، مسح آراء هيئة التدريس وتقارير مدراء الوحدات ورؤساء الأقسام ومشرفي البرامج ودائرة الشؤون الأكاديمية.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بأن الجامعة مطالبة بالتطوير والتجديد وأنها لكي تحافظ على سمعتها العلمية وتستقطب ثقة المجتمع لا بد أن تستحدث برامج جديدة أو تدخل التعديلات على المناهج وأن تطور في أساليب التدريس ووسائل التقويم وأن تعيد النظر في مسيرتها بشكل مستمر في ضوء الأهداف الرئيسية ومطالب المجتمع المتغيرة دائماً.

اشتمل هذا البحث على التوصيات التالية لا بد أن يتم التقويم الذاتي الشامل عبر جهاز متخصص داخل الجامعة (دائرة ضبط النوعية) ويتولى جمع البيانات وتفسيرها والوصول من خلالها إلى نتائج معتمدة عن طريق الأدوات التحليلية وينبغي أن يرتبط هذا الجهاز مباشرة بأعلى سلطة في الجامعة بالتعاون مع كافة الأدوات والأقسام والشعب وغيرها ويمدها بالتقارير التي ترمي إلى تحسين فاعلية الأداء خلال مسيرة العمل.

3. دراسة (العمرى، آخرون، 2008) بعنوان "أنماط القيادة والتكيف لدى العمداء في الجامعات الأردنية العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد وأنماط التكيف لدى العمداء في ثلاث جامعات حكومية أردنية .

وقد تكونت عينة الدراسة من (21) عميد كلية، وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية الأردنية، وتم إتباع منهجية معينة وهي وصف النمط والتكيف القيادي وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات واختبار كاي تربيع .

وكانت من أهم نتائج الدراسة أن العمداء اختاروا النمط القيادي البائع كنمط قيادي رئيسي والنمط القيادي المشارك كنمط قيادي ثانوي .

ومن توصيات هذه الدراسة ما يلي :-

1. هنالك حاجة لاستكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط التكيف ما بين المؤسسات الخاصة والعامة.
2. يجب على المسؤولين عن مؤسسات التعليم العالي أن يقوموا بإنشاء مركز على مستوى الجامعة لتتقيد العمداء بأنماطهم القيادية وتبيان نقاط القوة والضعف لكل نمط.
3. على مدراء هذه المؤسسات إن يدركوا سياق الإطار العام الذي تعمل به المؤسسة.

4. دراسة (ديوب، وآخرون، 2004) بعنوان "دراسة وتقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت

العامّة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)".

هدفت هذه الدراسة إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامّة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد المتاحة لها بأقصى كفاية وفاعلية وتحليل طرق تقييم الأداء المختلفة ومدى تطبيقها في المنشآت العامّة موضوع البحث للوصول إلى طريقة أفضل لتقويم أداء العاملين.

ولقد اشتمل هذا البحث على مجتمع دراسة وهي المنشآت العامّة وعينة الدراسة شملت منشآت الغزل والنسيج في الساحل السوري .

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ويتضمن إجراء المقابلات والملاحظة المباشرة .

ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية من الأمور الأساسية والهامة في عملية التقييم وجود نظام دقيق للمعلومات يقوم بجمع البيانات والوثائق والأرقام اللازمة ويقوم بترتيبها وتصنيفها بغية وضعها في تصرف الجهات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب مما يمكنها من القيام بأعمال التقييم بالدقة المطلوبة والموضوعية المبتغاة.

بناءً على النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية إن تطوير أداء العامل بشكل مستمر عن طريق إقامة دورات تدريب وتأهيل مستمر من أجل رفع مستوى أداءه وأيضاً ضرورة تدريب الكوادر الإدارية والقيادية وإطلاعهم على أخلا ما توصلت إليه التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مجالات أعمالهم، وضع معايير موضوعية للاعتماد عليها في عملية التقييم.

5. دراسة (الحراشة، ومقابلة، 2009) بعنوان "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وأثر مؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم، في درجة الممارسة حيث شمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن وطبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (442) فرداً وقد استخدمت في هذه الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الثنائي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتوصل الباحثان إلى أهم النتائج التالية:- كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم عالية حيث جاءت المتوسطات لمجالات ممارسة هذه الوظائف العملية الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يأتي :-مجال التوجيه (4.33) ومجال التقييم(4.30) ومجال التخطيط(4.24) ومجال اتخاذ القرارات(4.20) ومجال التنظيم(4.13) ومجال الرقابة(4.12).

وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وهي لصالح مؤهل الدكتوراه في حين لم يظهر أثر لمتغير الخبرة.

وكانت من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان ضرورة التنويع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم وذلك بوضع برنامج رقابي دوري للأعمال والعمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام بنظم الرقابة والمعلومات حتى خلال إشراكهم بدورات تدريبية.

6. دراسة (الكثم، ويدرنة، 2011) بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة التدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية وأعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (18) فقرة حيث يتم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدرج الخماسي وكانت من أهم النتائج التي توصلوا لها وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، واحتل الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة أعلى نسبة من هذه المعوقات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > a$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > a$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة، ومن توصيات هذه الدراسة اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة وعلى كافة المستويات، الاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها، عقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته، وضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

7. دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان "أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وجود وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في هذه الجامعات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الإستبانة المحكمة في جمع البيانات ويتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية، واقتصرت عينة الدراسة على (36) موظف وتبين من خلال الدراسة النتائج التالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد العينة وكانت من توصيات الباحثة زيادة اهتمام الإدارة في الجامعات الأردنية بوحدات الرقابة الداخلية والتوسع في أنشطتها لتتجاوز الرقابة المالية وذلك نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه وحدات الرقابة في التأكد من أن الوحدات الإدارية والأكاديمية تقوم بأدوارها بالشكل المطلوب، تعزيز الكادر العامل في وحدات الرقابة ليتلاءم من حيث العدد والمؤهلات مع الأنشطة الكلية للجامعة وإجراء المزيد من الدراسات على الجامعات الحكومية والخاصة ومقارنة النتائج لما لذلك من أثر إيجابي على تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية.

8- دراسة (وادي، والأشقر) بعنوان "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمة ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية وتألف مجتمع الدراسة من مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة واقتصرت العينة على (133) شخص من مديري المنظمات وقد أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وإنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون إلى المعوقات المحددة التي تم عرضها في الإستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وقد أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغير طاقم العاملين بين فترة وأخرى ونقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص وضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحها وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمات وخاصة تلك التي تعاني من نقص الإمكانيات المادية وتلفت هذه الدراسة النظر إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية حول:-

- أثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.

- دراسة حالة case study لإحدى المنظمات الناجحة في عملها والكشف عما إذا كان هناك علاقة

للتخطيط الاستراتيجي لهذا النجاح.

(التخطيط، التطوير، القيادة، الرقابة) بدرجات كبيرة إلى متوسطة.

ومما كانت تبحث من الدراسات السابقة على النحو التالي:-

دراسة لمرزوق، وعبد الرحيم كانت تبحث على أنماط الممارس القيادي في المدارس، بينما

دراسة الحصري وآخرون، بينت أن الباحثون اختاروا النمط القيادي البائع كنمط قيادي رئيسي والنمط

القيادي المشارك كنمط قيادي ثانوي، في حين أن دراسة تيوب وآخرون، تم التوصل من خلالها إلى أن

من الأمور الأساسية والهامة في عملية التقييم وجود نظام دقيق للمعلومات يقوم بتجميع البيانات والوثائق

والأرقام اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمال التقييم بدقة المطلوبة والموضوعة، أما دراسة الزبيدي،

فقد تم التوصل من خلالها إلى وجود فروق في الخبرة والمؤهل العلمي بين أفراد العينة.

وأيضا فذكر ويدان، توصل فريق البحث إلى أن هناك وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، ودراسة وادي والأشقر، أظهرت النتائج انه يتم ممارسة التخطيط

بدرجة عالية، ودراسة الحراشنة وبغليبة، تبين في هذه الدراسة انه يتم تطبيق الوظائف الإدارية ولكن

بأسبب متفاوتة، وأن هناك فروق في المؤهل العلمي حيث احتل مؤهل الدكتوراه على أعلى درجة في حين

لم يظهر أثر لتأثير الخبرة.

وبناء على ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة لوحظ أن تلك الدراسات تناولت وظيفة واحدة من

الوظائف الإدارية على الأقل أي انه لم يتم الحديث في كل دراسة عن الوظائف الإدارية معاً بشكل عام

بالرغم من أن هناك استقراء مبدئي.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

توصل فريق البحث من خلال دراسة تقييم مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين انه يتم تطبيق جميع الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) بدرجات كبيرة إلى متوسطة. واستفادت الباحثات من الدراسات السابقة على النحو التالي:-

دراسة شريفة، وعبد الرحيم كانت تعتمد على أنماط السلوك القيادي في المدارس، بينما دراسة العمري وآخرون، بينت أن الباحثون اختاروا النمط القيادي البائع كنمط قيادي رئيسي والنمط القيادي المشارك كنمط قيادي ثانوي ، في حين أن دراسة ديوب وآخرون، تم التوصل من خلالها إلى أن من الأمور الأساسية والهامة في عملية التقييم وجود نظام دقيق للمعلومات يقوم بجمع البيانات والوثائق والأرقام اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمال التقييم بالدقة المطلوبة والموضوعية، أما دراسة الزعبي، لقد تم التوصل من خلالها إلى وجود فروق في الخبرة والمؤهل العلمي بين أفراد العينة.

ودراسة الكاظم وبارن، توصل فريق البحث إلى أن هناك وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، ودراسة وادي والأشقر، أظهرت النتائج انه يتم ممارسة التخطيط بدرجة عالية، ودراسة الحراشنة ومقابلة، تبين في هذه الدراسة انه يتم تطبيق الوظائف الإدارية ولكن بنسب متفاوتة، وان هناك فروق في المؤهل العملي حيث احتل مؤهل الدكتوراه على أعلى درجة في حين لم يظهر اثر لمتغير الخبرة.

وبناء على ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة لوحظ أن تلك الدراسات تناولت وظيفة واحده من الوظائف الإدارية على الأقل أي انه لم يتم الحديث في كل دراسة عن الوظائف الإدارية معاً بشكل عام بالرغم من أن هناك استقرار سياسي.

أما بالنسبة لدراستنا الشخصية لقد تميزت عن الدراسات السابقة بأنها كانت أشمل وأعم في تناولها للوظائف الإدارية جميعها بالرغم من عدم وجود استقرار سياسي وهذا يدل على أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها القدرة على تطبيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية.

منهج الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

منهج الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة وهو التعرف إلى مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين، فقد تضمن هذا القسم وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها فريق البحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة :-

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء العاملين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين حول مدى ممارسة الوظائف الإدارية من وجهة نظرهم.

2.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات :-

وقد استخدم فريق البحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات :-

1. المصادر الثانوية :- حيث تطرق فريق البحث إلى معالجة الإطار النظري للبحث البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ومواقع الانترنت المختلفة والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية :- استخدم فريق البحث الإستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين في محافظة الخليل.

حيث تم تصميم إستبانة خصيصاً لغرض الدراسة وقد مرت عملية صياغتها وتطويرها بعدة مراحل وهي كالتالي:-

1. تم طرح أسئلة الإستبانة بشكل أولي بعد أن تم تحديد النقاط التي سيتم البحث فيها وبالاطلاع على إستبانات مشابهة لموضوع البحث والاستفادة من بنودها.

2. عرضت أسئلة البحث على عدد من الإداريين المتخصصين بموضوع الدراسة، و بناءً على عملية التحكيم تم تعديل بعض فقرات الإستبانة.

3. تم فحص صدق الأداة .

4. صياغة الإستبانة بشكلها النهائي.

3.3 أداة الدراسة :-

بعد إطلاع فريق البحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها قام الفريق بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من:

القسم الأول: تضمن معلومات شخصية أولية عن المفحوصات.

القسم الثاني: فقرات مدى ممارسة الوظائف الإدارية ويتكون من أربعة أبعاد.

البعد الأول: يتعلق بالتخطيط وعدد فقرات هذا البعد (6) فقرات.

البعد الثاني: يتعلق بالتنظيم وعدد فقرات هذا البعد (10) فقرات.

حيث تم تصميم إستبانه خصيصاً لغرض الدراسة وقد مرت عملية صياغتها وتطويرها بعدة مراحل وهي كالتالي:-

1. تم طرح أسئلة الإستبانه بشكل أولي بعد أن تم تحديد النقاط التي سيتم البحث فيها وبالاطلاع على إستبانات مشابهة لموضوع البحث والاستفادة من بنودها.

2. عرضت أسئلة البحث على عدد من الإداريين المتخصصين بموضوع الدراسة، و بناءً على عملية التحكيم تم تعديل بعض فقرات الإستبانه.

3. تم فحص صدق الأداة .

4. صياغة الإستبانه بشكلها النهائي.

3.3 أداة الدراسة :-

بعد إطلاع فريق البحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها قام الفريق بتطوير استبانته خاصة من أجل التعرف إلى مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من:

القسم الأول: تضمن معلومات شخصية أولية عن المفحوصات.

القسم الثاني: فقرات مدى ممارسة الوظائف الإدارية ويتكون من أربعة أبعاد.

البعد الأول: يتعلق بالتخطيط وعدد فقرات هذا البعد (6) فقرات.

البعد الثاني: يتعلق بالتنظيم وعدد فقرات هذا البعد (10) فقرات.

البعد الثالث: يتعلق بالقيادة وعدد فقرات هذا البعد (13) فقرة.

البعد الرابع: يتعلق الرقابة وعدد فقرات هذا البعد (9) فقرات.

صدق الإستبيان :-

ويقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قام فريق البحث بالتأكد من صدق

الإستبيان عن طريق :-

المحكمين :-

استخدم فريق البحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض الإستبانة **على أربعة**

محكمين من ذوى الاختصاص في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في الجامعة بهدف التأكد من مناسبة

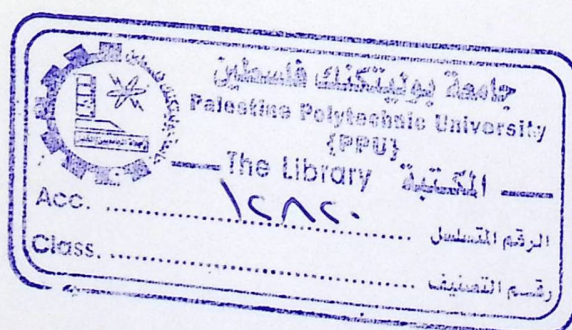
الإستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وإجراء ما

يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية.

4.3 مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة بوليتكنك والبالح عددهم (107) إداريين. حسب

إحصائية رسمية صادرة عن إدارة الجامعة للعام الدراسي (2012 / 2013م).



5.3 عينة الدراسة :-

تكونت عينة الدراسة الكلية من (57) مبحوثا من كلا الجنسين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (50) إستبانة، ونسبة الاسترداد 87.7% وهي نسبة مقبولة.

6.3 إجراءات الدراسة :-

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
2. قام فريق البحث بتسليم الإستبانات لإدارة جامعة بوليتكنك فلسطين.
3. تم فرز الاستبانات المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (50) استبانة.
4. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.
5. عولجت البيانات إحصائيا.

7.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :-

قام فريق البحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)Statistical package for the social sciences

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 2. التكرارات والنسب المئوية.
 3. معادلة كرونباخ الفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).
 4. الرسومات الإحصائية.
- وقد تم تصميم الإستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:
1. موافق بشدة/: خمس درجات.
 2. موافق /: أربع درجات.
 3. محايد/: ثلاث درجات.
 4. معارض /: درجتين.
 5. معارض بشدة/: درجة واحدة.

وتم استخراج الإعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، كما يلي:-

الجدول رقم (1-3)

الدرجة	المستوى	الرقم
منخفض جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.80	1
منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.60	2
متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.40	3
كبيرة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.20	4
كبيرة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	5

جدول رقم (1-4) يوضح

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار

الفرضيات

1	مكتوراه العلمي	21	43.2
2	مكتوراه علمي	7	14.3
3	مكتوراه علمي	7	14.3
4	مكتوراه علمي	7	14.3
5	مكتوراه علمي	7	14.3

دراسة التمييز بين الذين مؤهلين علمي (مكتوراه علمي) لطلبا الترتيب الأول حيث بلغت نسبة (74.2%)
 وبلغ (23) نسبة من نسبة الدراسة، في حين جاءت نسبة البحوث الذين مؤهلين علمي (مكتوراه علمي)
 في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبة (74.30%) وبلغ (25) نسبة من نسبة الدراسة، وفي الترتيب الثالث جاء
 البحوث الذين مؤهلين علمي (مكتوراه علمي) وبلغت نسبة (74.18%) وبلغ (7) نسبة من
 البحوث الذين مؤهلين علمي (مكتوراه علمي) وبلغت نسبة (74.18%) وبلغ (7) نسبة من

1.4 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة:-

1. توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (1-4) يوضح

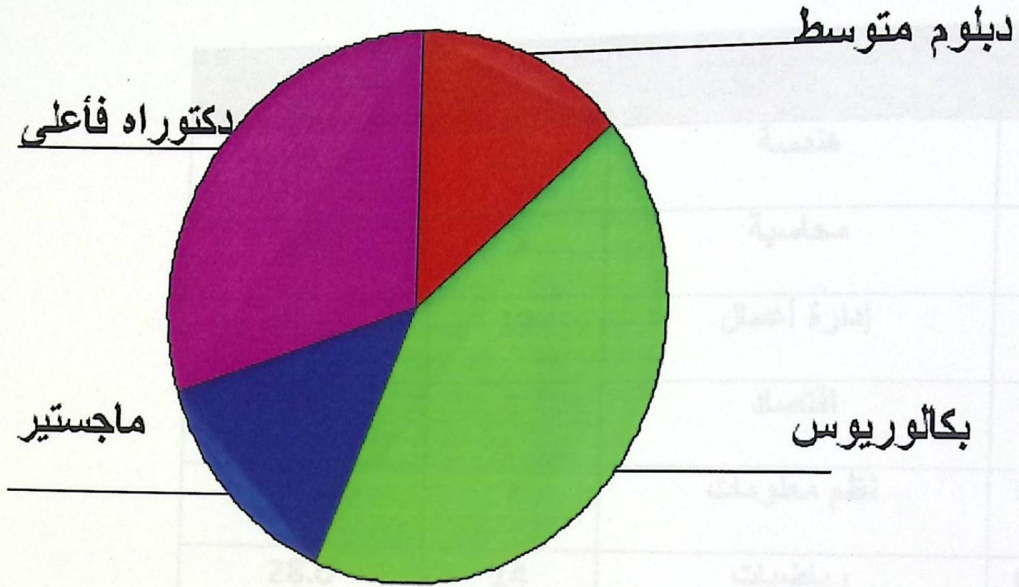
توزيع الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دبلوم متوسط	7	14.0
2	بكالوريوس	21	42.0
3	ماجستير	7	14.0
4	دكتوراه فأعلى	15	30.0
	المجموع	50	100.0

إن نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (42%) بواقع (21) مفردة من عينة الدراسة، في حين جاءت نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلى) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (30%) بواقع (15) مفردة من عينة الدراسة. وفي الترتيب الثالث جاء الباحثين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير، ودبلوم متوسط) حيث بلغت نسبتهم (14%) بواقع (7) مفردات لكل مؤهل منهما من عينة الدراسة. والشكل رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

شكل رقم (1-4)

توزيع الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي



يظهر الشكل رقم (1-4) أن نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) احتلوا الترتيب الأول، في حين جاءت نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلى) في الترتيب الثاني. وفي الترتيب الثالث جاء الباحثين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير، ودبلوم متوسط).

وتبين من خلال النتائج بأن الباحثين حاملين لدرجة البكالوريوس والدكتوراه يشكلون نسبة عالية وهذا يدل على إمكانياتهم وقدراتهم على تطبيق الوظائف الإدارية بشكل سليم.

2. توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص العلمي :-

جدول رقم (2-4) يوضح

توزيع الباحثين تبعاً للتخصص

م	التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	هندسة	10	20.0
2	محاسبة	5	10.0
3	إدارة أعمال	13	26.0
4	اقتصاد	1	2.0
5	نظم معلومات	7	14.0
6	رياضيات	14	28.0
	المجموع	50	100.0

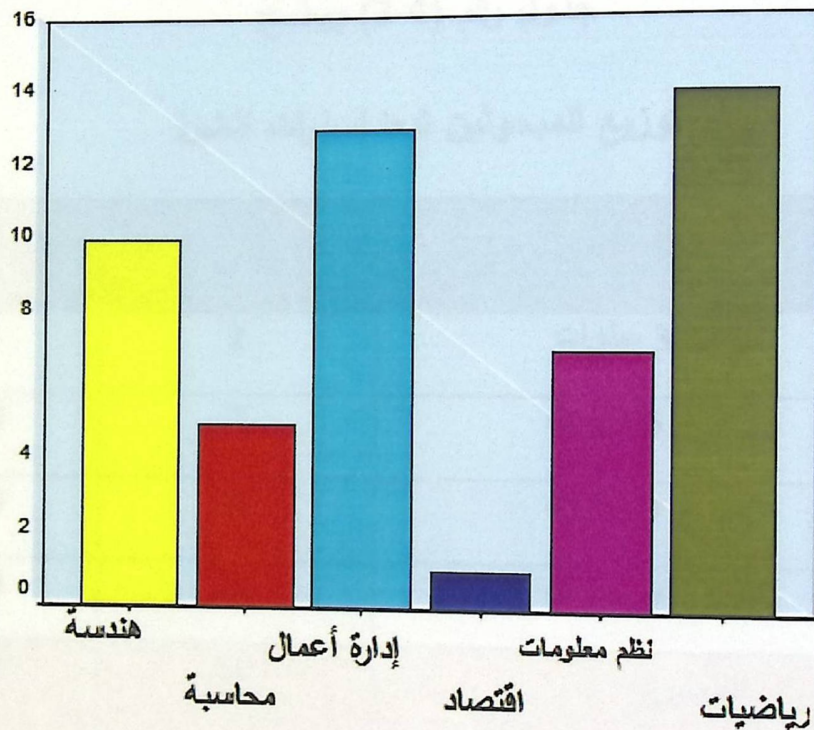
يوضح من الجدول السابق أن توزيع الباحثين تبعاً للتخصص جاء كالتالي:

إن نسبة الباحثين الذين تخصصهم (رياضيات) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (28%) بواقع (14) مفردة من عينة الدراسة، في حين جاءت نسبة الباحثين الذين تخصصهم (إدارة أعمال) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (26%) بواقع (13) مفردة من عينة الدراسة. وجاء الباحثين الذين تخصصهم (هندسة) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (20%) بواقع (10) مفردات من عينة الدراسة. وكما عرفت جاءت نسبة الباحثين الذين تخصصهم (نظم معلومات) في الترتيب الرابع حيث بلغت نسبتهم (14%) بواقع (7) مفردات من عينة الدراسة. وجاء الباحثين الذين تخصصهم (محاسبة) في الترتيب الخامس حيث بلغت نسبتهم (10%) بواقع (5) مفردات من عينة الدراسة. وفي الترتيب السادس والأخير جاء الباحثين الذين

تخصصهم (اقتصاد) حيث بلغت نسبتهم (2%) بواقع (مفردة واحدة) من عينة الدراسة. والشكل رقم (2-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص.

شكل رقم (2-4)

توزيع المبحوثين تبعا للتخصص



يظهر الشكل رقم (2-4) أن نسبة المبحوثين الذين تخصصهم (رياضيات) احتلوا الترتيب الأول، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين تخصصهم (إدارة أعمال) في الترتيب الثاني حيث. وجاء المبحوثين الذين تخصصهم (هندسة) في الترتيب الثالث. وكما جاءت نسبة المبحوثين الذين تخصصهم (نظم معلومات) في الترتيب الرابع. وجاء المبحوثين الذين تخصصهم (محاسبة) في الترتيب الخامس. وفي الترتيب السادس والأخير جاء المبحوثين الذين تخصصهم (اقتصاد).

تبين من هذه الإحصائية بأن هناك نسبة عالية من الإداريين المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات والمحاسبة وهذا يدل على مدى التوافق بين التخصص والمنصب.

3. توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة:-

جدول رقم (3-4) يوضح

توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة

٢	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 3 سنوات	2	4.0
2	من 3 - 6 سنوات	7	14.0
3	من 6 - 9 سنوات	10	20.0
4	أكثر من 9 سنوات	31	62.0
	المجموع	50	100.0

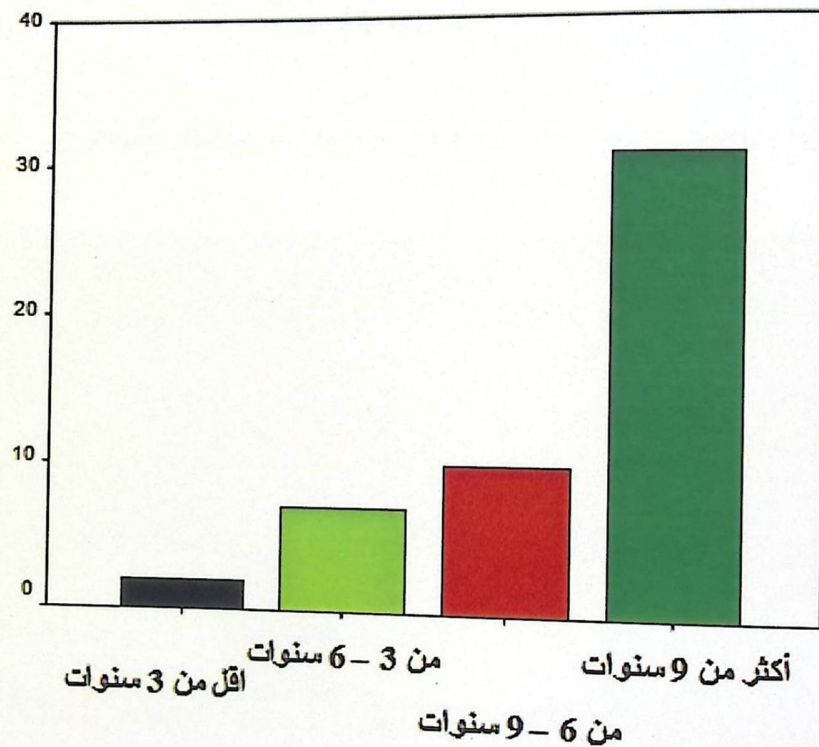
يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 9 سنوات) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (62%) بواقع (31) مفردة من عينة الدراسة، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 6 - 9 سنوات) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (20%) بواقع (10) مفردات من عينة الدراسة. وجاء المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 3 - 6 سنوات) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (14%) بواقع

(7) مفردات من عينة الدراسة، وفي الترتيب الرابع والأخير المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 3 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (4%) بواقع (مفردتان) من عينة الدراسة. والشكل رقم (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

شكل رقم (3-4)

توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة



يظهر الشكل رقم (3-4) أن نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 9 سنوات) احتلوا الترتيب الأول، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 6 - 9 سنوات) في الترتيب الثاني. وجاء المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 3 - 6 سنوات) في الترتيب الثالث، وفي الترتيب الرابع والأخير المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 3 سنوات).

بناء على ما ظهر في الجدول السابق تبين بان عدد سنوات الخبرة لدى المبحوثين فاقت 9 سنوات وهذا دليل واضح على نجاح تطبيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفاعلية.

ما درجة تطبيق عملية التخطيط في جامعة بونيتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الأولى استخرجت المتوسطات الحسابية والانعزالات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فترة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانعزالات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض النتائج للسؤال الأولى في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4)

تبين درجة تطبيق عملية التخطيط في جامعة بونيتكنك فلسطين (ن=50)

الدرجة	النسبة المئوية	التكرار	المتوسط الحسابي					الانحراف المعياري						
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التكرار				
7	14.0	33	65.0	33	18.0	1	2.0	1	18.0	9	65.0	33	14.0	7
10	20.0	35	70.0	35	20.0	1	2.0	3	6.0	3	70.0	35	20.0	10
3	6.0	25	50.0	25	6.0	3	10.0	5	34.0	17	50.0	25	6.0	3
4	8.0	21	42.0	21	8.0	1	2.0	1	12.0	6	42.0	21	8.0	4
2	4.0	9	32.0	9	4.0	1	2.0	1	18.0	9	32.0	9	4.0	2

السؤال الأول:

ما درجة تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الأولى استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأولى في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4)

يبين درجة تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين (ن=50)

ترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										التخطيط
					معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2	كبيرة	78.40%	0.6337	3.9200			2.0	1	18.0	9	66.0	33	14.0	7	لتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة
1	كبيرة	80%	0.8081	4.0000	2.0	1	6.0	3	2.0	1	70.0	35	20.0	10	لتم تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين لتحقيق الأهداف
4	كبيرة	70.40%	0.7624	3.5200			10.0	5	34.0	17	50.0	25	6.0	3	لستم تحديد خطة أو سيناريوهات بديلة والاختيار بينها
5	كبيرة	68.40%	0.8827	3.4200	2.0	1	12.0	6	36.0	18	42.0	21	8.0	4	لتم وضع الافتراضات (التنبؤات) بشأن

البيانات المستقبلية															
3	كبيرة	%74	0.8144	3.7000	2.0	1	8.0	4	16.0	8	66.0	33	8.0	4	مقارنة الوضع الحالي مع الاهداف المرغوبة
4	كبيرة مكرر	%70.40	0.8142	3.5200			14.0	7	26.0	13	54.0	27	6.0	3	تنفيذ الخطط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط															
كبيرة		%73.60	0.5469	3.6800											

(ك = التكرار، % = الوزن النسبي، أقصى درجة للاستجابة (5 درجات).)

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.68)، وعن أهم فقرات تطبيق عملية التخطيط تمثلت في: (يتم تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين لتحقيق الأهداف) بمتوسط وزن مرجح (40.00) معبرا عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (يتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة) بمتوسط وزن مرجح (3.92) معبرا عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة (يتم وضع الافتراضات (التنبؤات) بشأن الظروف المستقبلية) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبرا عن درجة كبيرة. بينما جاء في الترتيب الأخير (يتم وضع الافتراضات (التنبؤات) بشأن الظروف المستقبلية) بمتوسط وزن مرجح (3.42) معبرا عن درجة كبيرة أيضا.

الفرضية الأولى

لا يتم تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

لفحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)، حيث تكون النتيجة ايجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها؛ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (2.60) أو (مستوى الدلالة اقل من 0.05)، في حين تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (-2.60)، (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة؛ إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

ويعتبر اختبار **One Sample T-test**، على محتويات الجدول رقم (4-5) نجد أن نتائج اختبار هذه الفرضية هي على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-5)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى/ التخطيط.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	الدلالة Sig	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
3.6800	0.5469	13.963	2.60	49	0.000**	رفض

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه (4-5) أن قيمة T المحسوبة (13.963) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، عند مستوى معنوي (0.000) وهذا يعني أنه يتم تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

السؤال الثاني:

ما درجة تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثاني في الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6)

(ن = 50)

يبين درجة تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك

ترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										التنظيم
					معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
9	متوسطة	%66.40	0.8192	3.3200			20.0	10	30.0	15	48.0	24	2.0	1	يبدأ انسجام وتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة
2	كبيرة	%71.60	0.7584	3.5800	2.0	1	4.0	2	34.0	17	54.0	27	6.0	3	يتم التكيف والتعامل مع كافة التغييرات غير متوقعة التي تطرأ على بيئة العمل
8	متوسطة	%67.20	0.9638	3.3600	6.0	3	14.0	7	20.0	10	58.0	29	2.0	1	يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
6	كبيرة	%68.00	1.0102	3.4000	4.0	2	16.0	8	26.0	13	44.0	22	10.0	5	يتم تطبيق مبدأ وحدة (أمر) (المرووس يتلقى) تعليمات من رئيس واحد (لفظ)
7	متوسطة	%67.60	0.8053	3.3800			14.0	7	40.0	20	40.0	20	6.0	3	يوجد توافق بين الأهداف في الوحدات الإدارية المختلفة
3	كبيرة	%70.40	0.9739	3.5200	4.0	2	12.0	6	22.0	11	52.0	26	10.0	5	يتم تطبيق مبدأ تدرج السلطات (تتجمع السلطة بيد شخص واحد ثم تتساقط)

جميع أجزاء المنظمة)																
3	6.0	27	54.0	16	32.0	4	8.0	3.5800	0.7309	71.60%	كبيرة	2 مكرر	يتم تطبيق مبدأ التفويض (مقدار السلطة الممكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى)			
4	8.0	35	70.0	7	14.0	4	8.0	3.7800	0.7083	75.60%	كبيرة	1	يتم تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية (أن يكون الفرد مسؤول مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال)			
1	2.0	30	60.0	14	28.0	5	10.0	3.5400	0.7060	70.80%	كبيرة	4	يتم تطبيق مبدأ نطاق الإشراف (تحديد عدد الأشخاص الذي يمكن ان يشرف عليهم شخص واحد)			
3	6.0	25	50.0	16	32.0	6	12.0	3.5000	0.7890	70.00%	كبيرة	5	يتم وضع الهياكل التنظيمية وفقاً لأعمال المرفقة			
											كبيرة	3.4960	0.5326	69.62%	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنظيم	

(ك = التكرار. % = الوزن النسبي ، أقصى درجة للاستجابة (5 درجات).
يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.49). وعن أهم فقرات تطبيق عملية التنظيم تمثلت في: (يتم تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية (أن يكون الفرد مسؤول مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال)) بمتوسط وزن مرجح (3.78) معبرا عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (يتم التكيف والتعامل مع كافة التغييرات غير المتوقعة التي تطرأ على بيئة العمل، وفقرة يتم تطبيق مبدأ التفويض (مقدار السلطة الممكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى)) بمتوسط

وزن مرجح (3.58) معبرا عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة (يتم تطبيق مبدأ تدرج السلطات (تتجمع السلطة بيد شخص واحد ثم تتساقب إلى جميع أجزاء المنظمة)) بمتوسط وزن مرجح (3.52) معبرا عن درجة كبيرة أيضا. بينما جاء في الترتيب الأخير (يوجد انسجام وتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة) بمتوسط وزن مرجح (3.32) معبرا عن درجة متوسطة.

الفرضية الثانية

لا يتم تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

لفحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)، وبتطبيق اختبار One Sample T-test، على محتويات الجدول رقم (7-4) نجد أن نتائج اختبار هذه الفرضية هي على

النحو المبين في الجدول التالي: جدول رقم (7-4)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية/ التنظيم

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	الدلالة Sig	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
3.4960	0.5326	11.896	2.60	49	0.000**	رفض

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه (7-4) أن قيمة T المحسوبة (11.896) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، عند مستوى معنوي (0.000) وهذا يعني انه يتم تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

السؤال الثالث:

ما درجة تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثالث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثالث في الجدول رقم (8-4).

جدول رقم (8-4)

(ن = 50)

يبين درجة تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك

ترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										القيادة
					معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6	كبيرة	%74.00	0.7071	3.7000	2.0	1	2.0	1	26.0	13	64.0	32	6.0	3	يتم تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام
9	كبيرة	%71.60	0.7584	3.5800			6.0	3	40.0	20	44.0	22	10.0	5	الجميع يعمل للوصول إلى الأهداف النهائية للقائد
1	كبيرة	%82.00	0.7626	4.1000	2.0	1	2.0	1	6.0	3	64.0	32	26.0	13	هناك شخصيات للقيادة رائعة في جامعة بوليتكنك فلسطين

2	كبيرة	%79.20	0.8562	3.9600			6.0	3	20.0	10	46.0	23	28.0	14	يوجد رؤية مستقبلية في جامعة بولتيكنك فلسطين
3	كبيرة	%76.40	0.8254	3.8200	2.0	1	4.0	2	20.0	10	58.0	29	16.0	8	يوفر عنصر العملية القيادية (الأتباع المخلصين) في جامعة بولتيكنك فلسطين
4	كبيرة	%75.20	0.5911	3.7600			4.0	2	20.0	10	72.0	36	4.0	2	يتم التوصل إلى الاهداف المشتركة من خلال عناصر العملية القيادية
7	كبيرة	%72.80	0.9638	3.6400	4.0	2	6.0	3	28.0	14	46.0	23	16.0	8	يوجد قدرة على الابتكار عند قادة جامعة بولتيكنك فلسطين
10	كبيرة	%71.20	0.8609	3.5600	2.0	1	8.0	4	32.0	16	48.0	24	10.0	5	هناك قدرة واضحة على تحديد الأهداف من القادة
8	كبيرة	%72.00	0.8081	3.6000	4.0	2	2.0	1	30.0	15	58.0	29	6.0	3	لدى القائد قدرة اكتساب الثقة من فريق عمله
11	متوسطة	%63.20	0.7918	3.1600	4.0	2	12.0	6	48.0	24	36.0	18			يتم تطبيق القيادة الأوتوقراطية
11مكرر	متوسطة	%63.20	0.9337	3.1600	2.0	1	24.0	12	36.0	18	32.0	16	6.0	3	يتم تطبيق القيادة الديمقراطية
5	كبيرة	%74.00	0.7071	3.7000	2.0	1	4.0	2	20.0	10	70.0	35	4.0	2	يتم تطبيق القيادة الرسمية

11 مكرر	متوسطة	63.20%	0.9553	3.1600	6.0	3	14.0	7	44.0	22	30.0	15	6.0	3	يتم تطبيق القيادة الغير رسمية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنظيم															
كبيرة		72.15%	0.4696	3.6077											

(ك = التكرار. % = الوزن النسبي ، أقصى درجة للاستجابة (5 درجات)).

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.60). وعن أهم فقرات تطبيق عملية القيادة تمثلت في: (هناك شخصيات للقيادة رائعة في جامعة بوليتكنك فلسطين) بمتوسط وزن مرجح (4.10) معبرا عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (يوجد رؤية مستقبلية في جامعة بوليتكنك فلسطين) بمتوسط وزن مرجح (3.96) معبرا عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة (يتوفر عنصر العملية القيادية (الأتباع المخلصين) في جامعة بوليتكنك فلسطين) بمتوسط وزن مرجح (3.82) معبرا عن درجة كبيرة أيضا. بينما جاء في الترتيب الأخير (يتم تطبيق القيادة الأوتوقراطية، وفقرة يتم تطبيق القيادة الديمقراطية، وفقرة يتم تطبيق القيادة الغير رسمية) بمتوسط وزن مرجح (3.16) معبرا عن درجة متوسطة.

الفرضية الثالثة

لا يتم تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

لفحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)، وبتطبيق اختبار One Sample T-test، على محتويات الجدول رقم (4-9) نجد أن نتائج اختبار هذه الفرضية هي على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-9)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة/ القيادة.

المتوسط	الانحراف	T	T	درجات	الدلالة	نتيجة اختبار

الحسابي	المعياري	المحسوبة	الجدولية	الحرية	Sig	الفرضية العدمية
3.6077	0.4696	15.172	2.60	49	0.000**	رفض

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه (9-4) أن قيمة T المحسوبة (15.172) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، عند مستوى معنوي (0.000) وهذا يعني انه يتم تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

المتغير	المتوسط	التباين	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	التباين	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
1	107.20	1.0254	1.0126	4.0	2	18.0	9	3.0	13	42.0
2	105.00	1.0351	1.0174	4.0	2	22.0	11	3.3166	11	44.0
3	102.80	0.9601	0.9799	6.0	3	14.0	7	3.7417	24	24.0
4	103.20	0.9119	0.9549	6.0	3	16.0	8	4.0	17	44.0

السؤال الرابع:

ما درجة تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الرابع استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الرابع في الجدول رقم (4-10).

جدول رقم (4-10)

(ن = 50)

يبين درجة تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك

ترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات								الرقابة		
					معارض بشدة		معارض		محايد		موافق			موافق بشدة	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
2	متوسطة	%67.20	1.0254	3.3600	4.0	2	18.0	9	26.0	13	42.0	21	10.0	5	يتم تحديد معايير الرقابة والمحاسبية الموضوعية ودون تحيز
3	متوسطة	%66.00	1.0351	3.3000	4.0	2	22.0	11	22.0	11	44.0	22	8.0	4	هناك موضوعية في اختيار المعايير الرقابية
6	متوسطة	%62.80	0.9691	3.1400	6.0	3	14.0	7	48.0	24	24.0	12	8.0	4	النظام الرقابي المطبق يساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات
5	متوسطة	%63.20	0.9116	3.1600	6.0	3	16.0	8	34.0	17	44.0	22			هناك قدرات ومعارف إدارية وفنية للقائمين على أجهزة الرقابة

4	متوسطة	%65.20	1.0654	3.2600	8.0	4	16.0	8	24.0	12	46.0	23	6.0	3	هناك استمرارية في تطبيق الرقابة
1	كبيرة	%69.20	1.0343	3.4600	6.0	3	10.0	5	28.0	14	44.0	22	12.0	6	يتم تقييم النتائج
7	متوسطة	%62.40	1.0029	3.1200	10.0	5	14.0	7	30.0	15	46.0	23			يتم ممارسة الرقابة حسب المعايير (الرقابة على أساس الإجراءات والنتائج)
4 مكرر	متوسطة	%64.80	0.9161	3.2400	6.0	3	14.0	7	30.0	15	50.0	25			يتم ممارسة الرقابة حسب موقعها من الأداء
7 مكرر	متوسطة	%62.40	0.9398	3.1200	8.0	4	14.0	7	36.0	18	42.0	21			يتم ممارسة الرقابة وفقاً لمصدرها "داخلية وخارجية".
متوسطة		%64.80	0.8273	3.2400	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرقابة										

(ك = التكرار. % = الوزن النسبي، أقصى درجة للاستجابة (5 درجات).

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.24) وعن أهم فقرات تطبيق عملية الرقابة تمثلت في: (يتم تقييم النتائج) بمتوسط وزن مرجح (3.46) معبراً عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (يتم تحديد معايير الرقابة والمحاسبة الموضوعية ودون تحييز) بمتوسط وزن مرجح (3.36) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة (هناك موضوعية في اختيار المعايير الرقابية) بمتوسط وزن مرجح (3.30) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً. بينما جاء في الترتيب الأخير (يتم ممارسة الرقابة حسب المعايير (الرقابة على أساس الإجراءات والنتائج)، وفقرة يتم ممارسة الرقابة وفقاً لمصدرها "داخلية وخارجية".) بمتوسط وزن مرجح (3.12) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

الفرضية الرابعة

لا يتم تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

لفحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)، وبتطبيق اختبار One Sample T-test، على محتويات الجدول رقم (4-11) نجد أن نتائج اختبار هذه الفرضية هي على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-11)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة/ الرقابة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	الدلالة Sig	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
3.2400	0.8273	5.470	2.60	49	0.000**	رفض

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه (4-11) أن قيمة T المحسوبة (5.470) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، عند مستوى معنوي (0.000) وهذا يعني انه يتم تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين.

السؤال الخامس

ما درجة ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الوظائف

الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين على الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك

على مجموع الأبعاد، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-12).

جدول رقم (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين

من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
كبيرة	1	0.5469	3.6800	التخطيط	1
كبيرة	3	0.5326	3.4960	التنظيم	2
كبيرة	2	0.4696	3.6077	القيادة	3
متوسطة	4	0.8273	3.2400	الرقابة	4
كبيرة		0.4856	3.5026	الدرجة الكلية لممارسة الوظائف الإدارية	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.50)، وعن

أهم أبعاد ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين تمثلت في: (التخطيط) بمتوسط وزن مرجح (3.68) معبرا عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (القيادة) بمتوسط وزن مرجح (3.60) معبرا عن درجة كبيرة كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة (التنظيم) بمتوسط وزن مرجح (3.49) معبرا عن درجة كبيرة كذلك، بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة (الرقابة) بمتوسط وزن مرجح (2.24) معبرا عن درجة متوسطة.

الفصل الخامس

النتائج

و

التوصيات

بعد استعراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام التحليلات الإحصائية اللازمة، سيتم في هذا الفصل استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية سابقة الذكر، ومن ثم سيتم استعراض التوصيات اللازمة بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

1.5 النتائج :

1. يتم تطبيق عملية التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين حيث كانت بدرجة "كبيرة"، وبلغ متوسط الوزن المرجح بلغ (3.68)، وهذا يدعو إلى رفض الفرضية الأولى.
2. يتم تطبيق عملية التنظيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.49)، وهذا يدعو إلى رفض الفرضية الثانية.
3. يتم تطبيق عملية القيادة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.60)، وهذا يدعو إلى رفض الفرضية الثالثة.
4. يتم تطبيق عملية الرقابة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.24)، وهذا يدعو إلى رفض الفرضية الرابعة.
5. يتم تطبيق جميع الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين من قبل الإداريين العاملين بدرجات متفاوتة حيث تبين من التحليلات الإحصائية بأن التخطيط جاء في المرتبة الأولى ومن ثم القيادة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة التنظيم، وأخيرا في المرتبة الرابعة الرقابة.

2.5 التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن فريق البحث يوصي بما يلي:-

1. يجب على إدارة الجامعة أن تقوم بوضع التنبؤات بشأن الظروف المستقبلية .
2. يجب زيادة الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة.
3. ضرورة متابعة مقارنة الوضع الحالي مع الأهداف المرغوبة من قبل المسؤولين الإداريين.
4. لوحظ من الإداريين انه لا يتم إتباع أسلوب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ونوصي مجلس أمناء الجامعة المسؤولين عن عملية التوظيف بالتنسيق مع دائرة الموارد البشرية على تعزيز هذا الأسلوب.
5. ضرورة إقناع الإدارة العليا بوضع قوانين محددة وثابتة للعمل في اتجاه هدف محدد وذلك لضمان سير العملية التعليمية وفق الخطط والأهداف المرجوة.
6. النظام الرقابي المطبق يساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات ولكن بدرجة متوسطة لذلك نوصي بزيادة الأنظمة الرقابية.
7. نوصي أن يتم عمل دراسات أخرى تركز على تقييم ممارسة الوظائف الإدارية بشكل مفصل.
8. نوصي الجهات المساندة مثل دائرة الموارد البشرية والبحث والتطوير والتميز بتكنولوجيا المعلومات بعمل دورات تدريبية وندوات تحت على ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية وأهمية مدى تطبيقها .

قائمة المراجع

1- المراجع العربية

2- الكتب

✓ خالد، عادل، (2008)، تكنولوجيا الإدارة المتغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع.

عنان الأردن.

✓ جمال النور، سامي، (1998)، ثقافة على أصصال الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر.

✓ عسوي، محمد، (2006)، إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار المصنف للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

✓ عسوي، محمد، (2005)، أصول تنظيم والإدارة للمدير المبدع * النظريات والأدوات الإدارية، الطبعة

الأولى، مؤسسة حورين للتدريب والتدريب، بيروت، الإسكندرية.

✓ عسوي، محمد، (2007)، العملية الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورين للتدريب، الإسكندرية.

✓ عسوي، علي، (2005)، أساسيات الإدارة، المؤسسة، مركز بنية للنشر،

عنان الأردن.

✓ عبد العليم، محمد، (2007)، مبادئ إدارة الأعمال.

✓ فريد، تادوي، (2005)، الفلسفة الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار بوليس، بيروت لبنان.

✓ محمد، محمد، (2006)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المطبع العربي للنشر والتوزيع، عمان

الأردن.

✓ موسى، ليلى، (2006)، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تهيئ مهاراتك الإدارية)، الطبعة الأولى،

مكتبة النهضة العربية، الإسكندرية.

قائمة المراجع :

أولاً:- المراجع العربية

1- الكتب :

✓ ثابت، عادل، (2008)، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان_الأردن.

✓ جمال الدين، سامي، (1998)، الرقابة على أعمال الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر.

✓ صيرفي، محمد، (2006)، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان_الأردن.

✓ صيرفي، محمد، (2005)، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع " النظريات والأنماط الإدارية"، الطبعة

الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سبروتنج_الإسكندرية.

✓ صيرفي، محمد، (2007)، العملية الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، إسكندرية.

✓ ضلاعين، علي، (2005)، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد للنشر،

عمان_الأردن.

✓ عبد الحليم، محمد ، (2007)، مبادئ إدارة الأعمال.

✓ فقيه، شادي، (2005)، السلسلة الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار نوبليس، بيروت_لبنان.

✓ محمد، محمد، (2006)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان

_الأردن.

✓ مرسي، نبيل، (2006)، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، الطبعة الأولى،

المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية.

ثانياً: الأبحاث والرسائل العلمية

- ✓ حراحشة، ومقابلة ، (2009)، "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (3+4)، الصفحات (395-432)
- ✓ ديوب، وآخرون، (2004)، "دراسة وتقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (26)، العدد (1)، الصفحات (47-70).
- ✓ زعبي، (2009)، "أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (31)، الصفحات (5-32)
- ✓ شريدة، وآخرون، (2000)، "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (37)، الصفحات (61-84)
- ✓ عمري، وآخرون، (2008)، "أنماط القيادة والتكيف لدى العمداء في الجامعات الأردنية العامة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد (6)، الصفحات (1921-19945)
- ✓ فرهود، (2002)، "التقويم الذاتي الشامل لأداء الجامعات مدخل لتطوير وضمان نوعية وجودة التعليم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد (1)، الصفحات (273-291)
- ✓ كلثم، ويدرنة ، (2011)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية، العدد (5)، الصفحات (1-16).

✓ وادي، والأشقر، (2009)، "بعنوان دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات
الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد
(17)، العدد (2)، الصفحات (677-712).

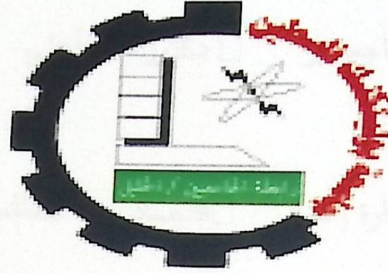
المراجع الأجنبية:

أولاً : الكتب

- ✓ Fayol, henri (2009) Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control ,edition(2)
Publisher (Argentina de Finanzas y Administración, 1942)

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة الموظف/ة المحترم/ة :-

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان : " تقييم مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين"، من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين وذلك ضمن استكمال متطلبات بحث التخرج للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من جامعة بوليتكنك فلسطين، لذا يرجى من حضرتكم تعبئة إستبانة البحث بكل دقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية في الوصول إلى نتائج الدراسة ، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث

لانه عثمان شريف

نداء مازن خروات

دعاء محمود دباس

بإشراف الدكتور معن الصرصور.

القسم الأول : - معلومات شخصية.

* يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يقابل الحالة التي تنطبق عليك/ي في كل مما يأتي :-

1. المؤهل العلمي

دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير دكتوراه ، فأعلى

2. التخصص العلمي

هندسة محاسبة إدارة أعمال اقتصاد نظم معلومات ذلك (حدد)

3. سنوات الخبرة

أقل من 3 سنوات من 3 - 6 سنوات من 6 - 9 سنوات 9 سنوات فأكثر

القسم الثاني :- فيما يلي ترد البعض من الفقرات حول محاور الدراسة.

* يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يقابل الحالة التي تنطبق عليك/ي في كل مما يأتي :-

التخطيط						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة					
2	يتم تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين لتحقيق الأهداف					
3	يتم تحديد خطة أو سيناريوهات بديلة والاختيار بينها					
4	يتم وضع الافتراضات (التنبؤات) بشأن الظروف المستقبلية					
5	يتم مقارنة الوضع الحالي مع الأهداف المرغوبة					
6	يتم تنفيذ الخطط					
التنظيم						
7	يوجد انسجام وتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة					
8	يتم التكيف والتعامل مع كافة التغييرات غير المتوقعة التي تطرأ على بيئة العمل					
9	يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب					

					10	يتم تطبيق مبدأ وحدة الأمر (المرؤوس يتلقى التعليمات من رئيس واحد فقط)
					11	يوجد توافق بين الأهداف في الوحدات الإدارية المختلفة
					12	يتم تطبيق مبدأ تدرج السلطات (تتجمع السلطة بيد شخص واحد ثم تنساب إلى جميع أجزاء المنظمة)
					13	يتم تطبيق مبدأ التفويض (مقدار السلطة الممكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى)
					14	يتم تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية (أن يكون الفرد مسئول مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال)
					15	يتم تطبيق مبدأ نطاق الإشراف (تحديد عدد الأشخاص الذي يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد)
					16	يتم وضع الهياكل التنظيمية وفقاً للأعمال المرفقة
القيادة						
					17	يتم تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام
					18	الجميع يعمل للوصول إلى الأهداف النهائية للقائد

					19	هناك شخصيات للقيادة رائعة في جامعة بوليتكنك فلسطين
					20	يوجد رؤية مستقبلية في جامعة بوليتكنك فلسطين
					21	يتوفر عنصر العملية القيادية (الأتباع المخلصين) في جامعة بوليتكنك فلسطين
					22	يتم التوصل إلى الأهداف المشتركة من خلال عناصر العملية القيادية
					23	يوجد قدرة على الابتكار عند قادة جامعة بوليتكنك فلسطين
					24	هناك قدرة واضحة على تحديد الأهداف من القادة
					25	لدى القائد قدرة اكتساب الثقة من فريق عمله
					26	يتم تطبيق القيادة الأوتوقراطية
					27	يتم تطبيق القيادة الديمقراطية
					28	يتم تطبيق القيادة الرسمية
					29	يتم تطبيق القيادة الغير رسمية
الرقابة						
					30	يتم تحديد معايير الرقابة والمحاسبة الموضوعية ودون تحيز
					31	هناك موضوعية في اختيار المعايير الرقابية
					32	النظام الرقابي المطبق يساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات

					33	هناك قدرات ومعارف إدارية وفنية للقائمين على أجهزة الرقابة
					34	هناك استمرارية في تطبيق الرقابة
					35	يتم تقييم النتائج
					36	يتم ممارسة الرقابة حسب المعايير (الرقابة على أساس الإجراءات والنتائج)
					37	يتم ممارسة الرقابة حسب موقعها من الأداء
					38	يتم ممارسة الرقابة وفقاً لمصدرها "داخلية وخارجية".

شكراً لحسن تعاونكم في إنجاح المسيرة التعليمية.

وفي حال رغبتكم بمعرفة أهم النتائج يرجى تزويدنا بالإيميل الشخصي



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2012/12/2

حضرة السيد مدير دائرة الموارد البشرية المحترم.

الموضوع: مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية اسماؤهن :

لانا الشريف

نداء خرواط

دعاء الدباس

وهن من طلبة الكلية، لاستكمال متطلبات مشروع التخرج والذي هو بعنوان " تقييم مدى ممارسة الوظائف الادارية في جامعة بوليتكنك فلسطين"، للفصل الدراسي الاول 2012/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيسة الدائرة

د. اسماعيل رومي

2012. 2012

abstract

The purpose of this study is to identify whether the Palestine Polytechnic University, (ppu) exercise the administrative functions (planning, organization, leadership, control) or not from the viewpoint of the administrative study of the (ppu).

To achieve this purpose a questioner was developed and distributed to a sample of (57) from a society of (107) administrators, (50) was Retrieved. One-Sample T-Test was used for hypothesis testing.

The results indicated that (ppu) highly exercises planning, organizing and leadership, and the degree of exercises control is moderate.

We recommendations that including the university administration should place predictions about future conditions, and should increase harmony between all the activities performed by the organization. In Addition, it should increase regulatory regimes, and the need to compare the current situation with the desired objectives.