

التطوير الإداري وفق نظرية جيتزلز  
وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي  
لدى رؤساء الأقسام العلمية  
في الجامعة المستنصرية  
( المدرس سيف علي حكيم )

**ملخص البحث :** يهدف البحث الحالي الى التعرف على التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وكذلك التعرف على التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، وشمل مجتمع البحث اعضاء الهيئة التدريسية في جميع اقسام كليات الجامعة المستنصرية للعام الدراسي ( 2022 – 2023 ) والبالغ عددهم ( 3465 ) عضو هيئة تدريسية ، وقد اختيرت العينة بالأسلوب العشوائي حيث بلغ عدد عينة البحث ( 208 ) ونسبة (6%) عضو هيئة تدريسية ، ولتحقيق اهداف البحث فقد قام الباحث ببناء مقياسين احدهما يقيس التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز ويتكون من مجالين وكانت عدد الفقرات (18) ، اما مقياس التخطيط الاستراتيجي فيتكون من ثلاث فقرات وعدد الفقرات (18) فقرة ، ثم قام الباحث بأجراء الصدق بأنواعه ثم استخرج الثبات للمقياسين واستخدم الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه وتوصلت الدراسة الى ان رؤساء الاقسام العلمية يتصف عملهم بالتطوير التنظيمي وفق نظرية جيتزلز وكذلك يتميز عملهم بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وكذلك توصل الي وجود علاقة ارتباطية بين التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز والتخطيط الاستراتيجي ، ووضع الباحث بعض الاستنتاجات والتوصيات من خلال نتائج البحث .

## Abstract

The current research aims to identify organizational development according to Getzels' theory among the heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University from the point of view of faculty members, as well as to identify strategic planning among heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University from the point of view of faculty members, to identify the correlation between organizational development According to Getzels' theory and its relationship to strategic planning, the researcher used the descriptive correlative approach, and the research community included faculty members in all departments of the colleges of Al-Mustansiriya University for the academic year (2022-2023), whose number is (3465). This sample was chosen randomly, as the number where the research sample is (208), with a percentage of (6%), a faculty member. To achieve the objectives of the research, the researcher built two measures, one of which measures organizational development according to Getzels' theory. It consists of two fields the number of paragraphs was (18), while the strategic planning scale consists of three paragraphs, the number

of paragraphs (18) paragraphs. The researchers carried out the validity of its types, then extracted the stability of the two scales that used the appropriate statistical methods for its research. The study concluded that seeing Poor scientific departments, their work is characterized by organizational development according to Getzels' theory, as well as their work is characterized by strategic planning from the point of view of faculty members. The research also found a correlation between organizational development according to Getzels' theory and strategic planning. The researcher put some conclusions and recommendations through the results of the research.

#### مشكلة البحث :

قد تمر على المؤسسات فترة طويلة دون ان تجري عملية تطوير لأهدافها او لهيكلها التنظيمي او لأسلوب عمل المؤسسة ، ولهذا فإن هذه المؤسسة ستمر حتما بعملية ركود فكري وبنوعية مخرجات متخلفة نوعا ما نتيجة عدم تطورها وعدم مواكبتها للعصر التي هي فيه , ولهذا يجب ان تكون عملية التطوير عملية دائمية وتقويمها يجب ان يكون مستمر لتحقيق نوع من المخرجات الجيدة ، وخاصة عندما يكون التطوير او عدمه في مؤسسات التعليم العالي فإنه سوف يؤثر بشكل كبير على المجتمع ككل ، لان المؤسسات الجامعية هي العمود الفقري لاي تطور يحدث في المجتمع مما يعكس مدى تأثير هذه المؤسسة , ولذلك ومما سبق ذكره ولشعور القيادة الجامعية لما للجامعة من اثر فقد عقد المؤتمر الفكري السادس في جامعة الكوفة عام ( 2016 ) ولغرض دعم المخرجات الجامعية وحتى تكون بكفاءة وجودة عالية فقد اقر المؤتمر بوجود وضع اهداف محددة تقوم على اساس البحث والتطوير لغرض احداث تغيير وتطوير ممنهج ومدرّس لتطوير الاهداف والتنظيم الجامعي العراقي ليواكب ما وصل اليه العالم من تطورات ( جامعة الكوفة، 2016 : 7 ) ، ولا بد من ذكر هنا ان عملية التطوير عملية ادارية دقيقة لذلك فإن هذا العملية الادارية تسعى الى ادخال التحسينات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والاهداف العامة للقسم والاهداف الخاصة به , لذلك خرج المؤتمر العلمي الثاني عشر لجامعة واسط والذي عقد تحت عنوان ( واقع الجامعات العراقية ) عام (2019) حيث اكد ومن ضمن مقرراته على ضرورة النظر بتطوير شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية في العراق لجعلها تضاهي مثيلاتها العالمية ولتكون اكثر استقلالية في اتخاذ قراراتها ( جامعة واسط ، 2019 : 9)، ويجب ان نعرف ان الهدف الامثل للقيادات الجامعية العليا وحتى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هو الوصول بالقيادات الادارية الجامعية الى نوع من المستوى المرتفع من التمكن لوضع تخطيط للجامعة يتميز بالكفاءة في رؤياه وفاعليته في الاداء ويكون مستقلا استقلالا تاما في وضعه وطموحات مستقبل

الجامعات وكافة مستلزمات التخطيط الاستراتيجي لها ( رؤوف ، 2021 : 47)، لذلك اشارة وثيقة الصلاح السنوية لعام (2019) الى ان واقع الادارات الجامعية العراقية تحيط بها ظروف تؤثر على فاعلية الادارة الجامعية وتؤثر على كفاءتها وكذلك تؤثر الظروف العامة للبد على عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات ومن اهمها شكل السياسات وانماط القيادة التي تتبعها القيادات الادارية مهما كانت درجتها في سلم القيادة الجامعية وبالتالي فأنها حتما ستكون معرقلا لعملية التطوير الجامعي ( وثيقة الاصلاح السنوية للتعليم العالي : 2019 ) ، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لرفع وتطوير مستوى التخطيط الاستراتيجي والمحاولة للحد من العوامل الدخيلة التي تؤثر بصورة مباشرة الى انها لم تصل الى المستوى المطلوب نتيجة عدم وجود الدراسات الدقيقة التي تمكننا من التعرف على ما وصل اليه شكل التخطيط في الجامعات العراقية ( ستراك ، 2016 : 128) وبناءا على ما سبق وبعد الاطلاع على بعض الدراسات ومقررات المؤتمرات وكذلك كوني تدريسيا في جامعة بغداد فقد تلمست هذه المشكلة ، مما دفعني لا قامة هذه الدراسة التقييمية لغرض الوقوف بصورة واضحة وعلمية على حجم المشكلة وبالتالي وضعها وبشكل رسمي تحت انظار القادة الجامعيين لغرض وضع الحلول المناسبة لها .

#### أهمية البحث :

نتيجة لازدياد النشاط البشري ازدادت اهمية الادارة ، واصبح لها التخصص والتفرعات كرد فعل للحجات المجتمعية ، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هامة لديمومة الحياة الاجتماعية ، لهذا ستظل الادارة شيئا واقعيا بين العلم والفن لترتيب المجتمعات وجعلها اكثر رفاهية وراحة ، وبدون عملية ادارية ناجحة لا تكون عملية تعليمية نافعة ، فمجتمعاتنا تحتاج الى نهضة تغييرية تستطيع من خلالها منع التراجع والتدهور وزيادة الثقة بالغد ( عبد علي ، 2010 : 16 ) ، ان المؤسسات التعليمية الجامعية هي المعنية بالدرجة الاساس في توفير مقومات التطوير الاداري لمؤسساتها لمواكبة التطور العالمي وذلك في سبيل الحفاظ على هوية المجتمع وقيمة من خلال تطور عملية التعلم والتعليم في سبيل تكوين مجتمع متعلم قادر على التأقلم مع المستجدات العلمية ( بدران ، 2018 : 172 ) ، لهذا اصبح موضوع التطوير الاداري يشكل قضية محورية لجميع المؤسسات التي تسعى الى الاستمرار وتنمية مواردها ومخرجاتها وتتطور بشكل سليم لان التطوير الاداري هو الأداة الاساسية لمواكبة اي تغير يحدث في المجتمع وكذلك يمثل أداة حضارية لمعالجة اي ظاهره تؤثر على استقرار المجتمع ، وتعد الوسيلة الاساسية لزيادة كفاءة المؤسسات وجعلها

تنهض بصورة سليمة ( السكارنة ، 2008 : 64 ) ، ولذا فإن عملية التطوير الإداري هي ليست فقط ادخال مجموعة من التقنيات والتي تساعد على تحسين المهارات التي تحل المشكلات ، بل هي نظام متكامل يسعى الى احداث تغييرات على كافة مفاصل المؤسسات بل حتى على مستوى التفكير ايضا ، في مسعى قد يكون طويل المدى يقوم على اساس تحسين الاداء ( الفرحان ، 2019 : 173 )

ان تطوير ونجاح المؤسسات التعليمية يتطلب بالشكل الاساس اتقان الوظائف الادارية ومن اهمها عملية التخطيط لان هذه العملية الادارية خاصة في الميدان التعليمي هي عملية تكنولوجية واستثمارية ، تمثل في جانب كبير منها دورا قياديا وانسانيا واجتماعيا ، وهو في الوقت ذاته محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي لكافة الحلول والتي تؤخذ على وفقها اتخاذ القرارات وبواسطتها نستطيع تحديد الوسائل والتدابير التي توصلنا الى عملية التطوير ( دمعة ، 2014 : 389 ) ، لهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد سمة من سمات العصر الحديث حيث يمكن ان تظهر اهميته من خلال التعرف ان بواسطته يمكن ان نتجه للمستقبل فهو يتضمن تحديدا مسبقا لأهداف يراد ان نحققها ( عبد الدايم ، 1977 : 15 ) ، وتظهر اهمية التخطيط الاستراتيجي في هذا البحث من خلال اهمية التعليم العالي كونه المسؤول عن رقي المجتمع ككل وتقدمه والذي يهتم بأعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على التعامل مع التطورات والتغييرات العلمية والاجتماعية وكيفية تطبيقها ،

ان رئيس القسم يعد من القيادات المؤثرة كونه يتعامل مع اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وكل ما يتعلق بعناصر التعليم العالي ، ففي مجال تعامله مع الطلبة فإن له دورا كبيرا في توجيههم نحو التحصيل والارتقاء بالمستويات العلمية وتذليل مشاكلهم بما يمكن بواسطته من توفير جوا علميا يتمتع بسمة الديمقراطية مما يولد جوا من الانسجام بين الطلبة واعضاء الهيئة التدريسية في القسم (التميمي ، 2008 : 78 ) ، ومما ذكر في اعلاه يظهر ان المؤسسة الجامعية هي مركز للإشعاع الفكري والعلمي وهي التي ترفد المجتمع بالعلوم والمعرفة ولهذا يجب ان تكون هذه المؤسسة في طليعة المؤسسات التي يشملها التطوير الإداري حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي اسهاما كبيرا بأهداف عملية التطوير الإداري .

#### اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على :

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

#### في الجامعة المستنصرية

1- مستوى التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

2- مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

3- العلاقة الارتباطية بين التطوير الاداري وفق نظرية بارسونز والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

#### حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بـ:

1- الحدود البشرية : الهيئة التدريسية في اقسام كليات الجامعة المستنصرية .

2- الحدود المكانية : الجامعة المستنصرية .

3- الحدود الزمانية : العام الدراسي 2022 - 2023

#### تعريف المصطلحات :

#### التطوير الاداري

1- الطجم (2013)

جهد تنموي مخطط ، يشمل المؤسسة ككل وبإشراف الادارة العليا لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية وفق جهود مدروسة حيث تهدف الى خلق اسلوب علمي حديث لقيادة المؤسسات .

( الطجم ، 2013: 163 )

2- الخضر (2015)

الجهد المنظم المخطط الذي يستخدم طرقا ومعارفا مستمدة من العلوم السلوكية لزيادة فاعلية المؤسسة وصحتها ، حيث يدار من الادارة العليا ويؤثر على المؤسسة ككل .

( الخضر ، 2015 : 88 )

3- التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز ( التعريف النظري )

هي عملية اتخاذ الوسائل العقلانية لأحداث تغيير في بنية المؤسسة على وفق تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ويحدث التغيير في اطار اجتماعي ويحدده ( التطوير الاداري) بعدين الاول يتعلق بأحداث تطوير في كل مفاصل المؤسسة ومتقوم به من ادوار ومهام والبعد الثاني يتعلق بأحداث تطوير بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم ومهاراتهم وطرق اداءهم .

#### 4- التعريف الاجرائي

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون على المقياس المعد لهذا الغرض .

#### التخطيط الاستراتيجي

##### 1- سيف الدين (2010)

اسلوب علمي عقلاني ينص على حصر الموارد البشرية لتحديد احتياجات المجتمع وتحديد الاهداف المراد تطويرها للاختيار الواعي لأفضل السبل خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الاهداف الموضوعية . ( سيف الدين ، 2010 : 195 )

##### 2- سعد (2016)

هو التدبير الذي يرمي الى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفا لتحقيق اهداف محددة على وفق اطار زمني محدد . ( سعد ، 2016 : 48 )

#### 3- التعريف النظري

هي عملية عقلية تهدف الى ايجاد حلول مدروسة للمشكلات وفق اسلوب مدروس بحيث يأخذ بالحسبان كل الامر التي تسهم بحل تلك المشكلات .

#### 4- التعرف الاجرائي

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون على المقياس المعد لقياس التخطيط الاستراتيجي

رئيس القسم :

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

#### في الجامعة المستنصرية

تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية ، وتحدد صلاحيته ومهامه بموجب النظام الجامعي ، ويعد رئيس القسم الرئيس المباشر لأعضاء الهيئة التدريسية وحاقة الوصل بين الموظفين في القسم والعميد . ( قانون التعليم العالي عام 1988 )

#### الاطار النظري ودراسات سابقة

##### المحور الاول :

##### مفهوم التطوير الاداري

التطوير في اللغة طور ، يطور، تطويرا ، فهو مطور ، وطور الشيء عدله وحسنه ونقله من حال الى حال افضل والتطوير هو التجديد والتحديث اي الاجتهاد في الامر وتحسينه ، والاداري اسم مصدر ادارة وادير يعني تنظيم الشيء وترتيبه فأنتظم ، وادارة العمل ترتيبه ليأخذ نسقا معيناً ( فليه ، 2004: 68 ) ، اما التطوير الاداري فيعني الجهد المخطط لأحداث التغيير الشامل وتحسين ادارة المؤسسة والمبني على التشخيص الجيد للوضع الراهن بهدف احداث الكفاءة والفاعلية في عمل المؤسسة وتحسين قدرتها على الانتاجية والتكيف ومساعدتها على حل مشكلاتها ( جرادات ، 2013 : 69 ) ، ان تطبيق مفهوم التطوير الاداري قوم على اساس تطبيق نظام الادارة والتي بنيت على المعرفة السلوكية والذي يهدف الى احداث التطوير وفق اسلوب مخطط لتعزيز الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين فاعليتها لحل المشكلات التي تحدث فيها وتجديد عملها من خلال احداث ادارة فاعلة ( Jersey , 2009 : 177 ) ، ولا بد هنا ان نذكر ان التطوير الاداري وظيفة وعملية ادارية تهدف بالدرجة الاساس الى زيادة الكفاءة التنظيمية ، وذلك يحدث من خلال دراسة التنظيم المؤسسي دراسة شاملة لجميع الجانب ولذلك يجب ابتكار انماط تنظيمية جديدة كلياً ومتناسقة وتناسب المؤسسة ككل وحتى ان كانت هندسة ادارية ، والتي من خلالها يمكن الانتقال بصورة شاملة او تدريجية الى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية محددة ومدروسة ، ليتمكن من مواجهة متطلبات التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ( احمد ، 2009: 195 ) ، وهنا يرى الباحث ان التطوير الاداري للمؤسسات التعليمية يمكن احداثها بواسطة الجهود المنظمة والهادفة ، لتتمكن المؤسسة الجامعية من ان ترتقي بالمستوى المطلوب منها ، وهذا يحدث فقط اذا ما اتاحت الفرصة وبصورة مخصصة للإمكانيات البشرية المختصة والكفوة من العمل دون تدخلات .

##### اهداف التطوير الاداري

تختلف الرؤى حول التطوير الإداري وحسب طبيعة المؤسسة وأهدافها وثقافتها التنظيمية ونمط القيادة فيها ولذلك فإن من أهم الأهداف للتطوير الإداري في المؤسسات التعليمية هو :

1- تنمية إمكانيات الأفراد من الرقابة الذاتية وجعل القرار بيد الشخص المسؤول عن العمل .

2- رفع مستوى الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية الواحدة .

3- التقليل من صراع الدور من خلال التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

4- تنمية الأداء للعناصر البشرية لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

5- تغيير الهوية التنظيمية للمؤسسة من خلال تغيير نوع ثقافة الأداء السائدة في المؤسسة .

6- تكوين مناخ تنظيمي قائم على علاقات إنسانية جيدة مما يعزز من روح العمل الجماعي .

( الفريجات ، 2018: 67 )

#### الأسس العامة لتكوين التطوير الإداري :

1- يجب على قيادة المؤسسة معرفة أن التطوير الإداري يأخذ مجهود طويل المدى لكي يحقق ماهيته وكذلك أهدافه ، فمن المعروف أن خطة تطوير المؤسسة تأخذ فترة طويلة قد تمتد من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات لكي يظهر تأثير التطوير على أداء الأفراد في المؤسسة التعليمية وحسب الخطط .

2- تطوير أساليب الأداء للعاملين في المؤسسة للتجديد من سلوكياتهم في سبيل التقليل من المشكلات تحدث في المؤسسات ، وليكون هناك تكيف في العمل مع الزملاء وكذلك التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية .

3- هناك تأثير كبير على عملية التطوير من البيئة الداخلية تعرقل عملية التطوير الإداري ، مثل ممانعة كثير من العاملين لهذا التغير لأسباب في أنها قد تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو قد تكون الممانعة لأسباب في عدم تمكن العاملين في استيعاب التطور العلمي والتكنولوجي ولهذا يجب أن تكون عملية التطوير تدريجية .

4- الاهتمام بالبرنامج التدريبي لتطوير العاملين وكذلك دراسة برنامج عملية التطوير من كافة الجوانب لتكون عملية شاملة ويكون التغيير مستوفيا للسبب الذي أجريت عملية التطوير بسببه .

### نظرية جيتزلز :

تسمى ايضا النظرية الاجتماعية ، وهي من الكفاء النظريات التي استطاعت ان تفسر كثير من العمليات والظواهر الادارية ، وفي اهم منطلق لها في قولها ان العلاقات داخل المؤسسة يجب ان تأخذ الشكل الهرمي بين الرئيس والمرؤوسين علما ان هذا التسلسل هو توزيع الادوار بين العاملين وهو يعد احد اشكال التنظيم الاداري ، اما المسار الرئيسي للنظرية فيقولها ان الشكل التنظيمية داخل المؤسسة يسير وفق بعدين الاول البعد الشخصي اي النظر للبعد الشخصي للموظفين وعلاقاتهم الانسانية وشكل الهوية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة اما البعد الثاني هو البعد المؤسسي وما تقدمه من عمل وتوزيع الادوار للعاملين داخل المؤسسة ( بكر 2008 : 215 ) ، اما الباحث هنا فينظر لعملية التطور الاداري داخل المؤسسة التعليمية في مزج البعدين وذلك من خلال التأكيد على احداث التغيير والتطوير في النظام المؤسسي دون اهمال الجانب الشخصي بل بالعكس يكون التطوير لتعزيز ثقة الفرد بنفسه وزيادة كفاءته بالعمل وبالتالي تكوين هوية تنظيمية جديدة له .

### المحور الثاني

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

ان الجهد العلمي المقصود والدروس من كافة الجوانب المادية والبشرية والسياسية والاقتصادية والامنية هو ما نسميه التخطيط الاستراتيجي ، فهو عملية منظمة وواعية في اختيار افضل ، وقد يرى في جانب اخر في انه التحليل المنطقي المنظم لعملية التطوير الاداري بغرض جعل التعليم اكثر فاعلية وتمكنا للاستجابة للحاجات المجتمعية لتطير الجانب التعليمي ، وهنا يجب ان لا نغفل في الاشارة الى ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على اساليب علمية وفنية واجراءات ووسائل من التنبؤ للمستقبل في حدود الامكانيات والطموح في التحكم بالمستقبل والتوازن فيه بين الحاضر والمستقبل ، وربطها بين التوسعات بأهداف التطوير الاداري ومتطلبات العمل الانمي ( بلان ، 2009 : 67 ) ، اذا يجب ان ندرك ان التخطيط الاستراتيجي هو القاعدة الاساس الذي يستند عليه اي عمل في مجال التعليم العالي ، ومن خلاله يمكن تحديد سير كيفية تحقيق الاهداف المراد الوصول اليها وفيما يخصنا في هذا البحث هو المدى البعيد لهذا المسار ( Himes , 2011 : 241 ) ، ولابد من الذكر هنا ان عملية التخطيط الاستراتيجي عملية متشابكة تتضمن في طياتها

البحث عن الاهداف والمناقشة ثم الاتفاق وبعد ذلك يبدأ العمل ، علما ان التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتصميم منظومة تعليمية متكاملة تناسب حاجات اي بلد يراد التخطيط له على وفق امكانياته وهويته وهو دراسة للعلاقة القائمة بين الواقع والوضعية الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية كل ذلك بهدف تحقيق الافضل للمجال المعد له الا هو مؤسسات التعليم العالي .  
( عبد الحميد ، 2014 : 158 )

#### فوائد التخطيط الاستراتيجي :

- 1- التخطيط الاستراتيجي يوفر ويختزل الوقت ويرتبه وفق الاولويات في العمل .
- 2- حتى ينجح التخطيط فإنه يتطلب التنسيق بين العمليات الادارية المختلفة وحتى العمليات الادارية الفرعية بشكل يساعد على تحقيق كل الاهداف المرجوة من عملية التخطيط وكذلك كل الانشطة التي سوف يحققها التخطيط الاستراتيجي .
- سيقدمه التخطيط او التنبؤ بالمشكلات التي ستواجه عملية التخطيط ، وفي الحالتين سيقدم التخطيط فائدة كبيرة من خلال عملية التنبؤ التي يقدمها .
- 4- يعالج التخطيط الاستراتيجي المشكلات التي تواجه الرئيس والمرؤوس ويعني هنا توفير مناخ تنظيمي جيد تسوده روح العلاقات الانسانية ونمط قيادي مناسب في سبيل زيادة الانتاجية ورفع الكفاءة في العمل .
- 5- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنظيم العمل داخل المؤسسة وعلى ضوء ذلك توضع قواعد العمليات الادارية الاخرى مثل الرقابة والية التنفيذ والتقويم .
- 6- حتى يكون تخطيط سليم وجيد لابد من اعداد كوادر للإدارة ، يتم ترقيتهم على وفق كفاءتهم بالعمل .  
( عبد الحي ، 2006 : 78 )

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

في الجامعة المستنصرية

المبادئ الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي :

اذا اريد ان يكون هناك تخطيط استراتيجي جيد لابد ان يستند الى مبادئ تشكل في اجمالها الاساس الذي يعتمد عليه الية العمل فيه وهي :

1- الشمول – وهذا يعني انه يجب على التخطيط ان يكون شاملا لكافة جوانب وقطاعات العمل والتعرف على الامكانيات المادية والبشرية والاقتصادية .

2- المرونة – ان يكون التخطيط قابل للتعديل ويراعي الظروف والمتغيرات التي قد تطرأ وان يكون قابل للحذف والاضافة .

3- الواقعية – يجب ان تكون اهداف عملية التخطيط واقعية وتراعي الظروف والامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية وبعيد عن الخيالية .

4- المشاركة – لابد من ان تكون عملية التخطيط يشارك فيها جميع العاملين في عملية المؤسسة التعليمية .

5- الاستمرارية – يجب ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ولا تتوقف عند حد معين لان العلم في حالة تطور مستمر .

6- التكامل – يجب ان تتسم عملية التخطيط بالتكامل بين كافة اجزائه وجوانبه ويجب ان يؤدي هذا التكامل الى تحقيق الاهداف بصورة كاملة .  
( نادية ، 2010 : 48 )

## المحور الثاني

### دراسات سابقة :

1- دراسات تناولت التطوير الاداري

### - مفتن (2017)

(التطوير الاداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى رؤساء الاقسام العلمية )

يهدف البحث الى التعرف على التطوير التنظيمي وادارة التغيير وكذلك التعرف على دلالة الفروق لدى المتغيرين وفق متغير التخصص بعد ايجاد العلاقة الارتباطية بين متغير التطوير التنظيمي ومتغير ادارة التغيير .

تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الاقسام العلمية في جامعة كربلاء ، واختيرت عينة البحث بأسلوب الطبقى العشوائي ، وقامت الباحثة ببناء مقياسين بواقع مقياس لكل متغير اما الوسائل الاحصائية فقد استخدمت الباحثة ( طريقة اعادة الاختبار – طريقة الفا كرو نباخ – الانحراف المعياري – المتوسطات الحسابي – الاختبار التائي ) ، اما النتائج فكانت ان رؤساء الاقسام العلمية لديهم تطوير تنظيمي ولديهم ادارة التغيير وبدرجة متوسطة وكذلك هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين التطوير التنظيمي وادارة التغيير وهناك فروق حسب متغير التخصص ولصالح التخصص العلمي . (مفتن ، 2017 : 12)

## 2- دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

### - دراسة النقرش ( 2007 )

( واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية في الاردن )

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الاردنية ، وقد تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الاقسام العلمية ، اما عينة البحث فقد اختيرت بالأسلوب العشوائي وبنسبة (40%) ، وقام الباحث ببناء مقياس لقياس التخطيط الاستراتيجي واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، ولهذا استخدم الوسائل الاحصائية ( معامل ارتباط بيرسون – المتوسطات الحسابية – والانحراف المعياري – وتحليل التباين الاحادي ) ، وظهرت النتائج الى وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الاردنية . ( النقرش ، 2007 : 11)

### - دراسة الليمون ( 2010 )

( التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات البشرية والمادية والمستقبلية لأقسام التخطيط في وزارة التربية والتعليم في الاردن )

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الملاكات البشرية والمستلزمات المادية في اقسام التخطيط وكذلك تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية ، تم بناء مقياس لتحقيق اهداف البحث ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اما مجتمع البحث فقد تكون من مديري التربية والتعليم وكذلك رؤساء اقسام التخطيط ، واختيرت العينة بالأسلوب الطبقى العشوائي ، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فكانت ( الاوساط المرجحة والاوزان المئوية ) ، اما نتائج البحث فكانت ان مؤهلات

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية  
في الجامعة المستنصرية  
موظفي التخطيط ليست ذات صلة بالتخطيط ، وهناك افتقار بالتشريعات التي تساعد على عملية  
التخطيط الاستراتيجي .  
( الليمون ، 2010 : 12 )

### الفصل الثالث

#### منهج البحث وإجراءاته

يتكون هذا الفصل من الاجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق اهداف بحثه والذي يتضمن وصفا  
لمجتمع البحث واختيار العينة وتحديد الخطوات التي اتبعت في بناء اداتي البحث وكذلك التعرف  
على الوسائل الاحصائية المتبعة .

#### منهج البحث

اعتمد الباحث في كتابة بحثه على المنهج الوصفي الارتباطي ، حيث ان هذا المنهج هو الاكثر  
انتشارا لوصف الظاهرة المراد قياسها ، كما ويعطي تصورا كاملا عن كيفية جمع المعلومات عن  
المشكلة وتحليلها.  
( الجابري ، 2011 : 262 )

#### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية والبالغ  
عددهم ( 3465 ) تدريسيا للعام الدراسي ( 2022 – 2023 ) ، وهنا يجب ان يوصف مجتمع  
البحث وصفا دقيقا لان لكل بحث اوصافه وخصائصه التي تميزه عن غيره من المجتمعات في  
البحوث الاخرى ( محمد ، 2009 : 68 ) والجدول (1) يوضح ذلك .

#### جدول (1)

مجتمع البحث من تدريسي الجامعة المستنصرية

| اسم الجامعة        | العدد |
|--------------------|-------|
| الجامعة المستنصرية | 3465  |

#### عينة البحث

من اهم الخطوات التي يجب ان تتبع هي اختيار العينة والية اتباعها ولأي بحث كان لأنه من الصعوبة اجراء دراسة على المجتمع ككل ، ولهذا يجب ان تكون العينة ممثلة للمجتمع بصورة دقيقة ( الخرابشة ، 2007 :116) ، لذلك تم اختيار العينة بالأسلوب العشوائي وبنسبة (6%) من المجتمع الكلي حيث اصبح عدد العينة (208) عضو هيئة تدريسية والجدول (2) يوضح ذلك .

## جدول (2)

عينة البحث لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية

| الجامعة    | العينة |
|------------|--------|
| المستنصرية | 208    |

اداتا البحث

يهدف هذا البحث الى التعرف على التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية ، ولأجل ذلك تم بناء مقياسين ، لان المقياس ( الاستبانة ) تعد افضل اداة للوصول الى الهدف وهي ايضا تعد من الوسائل الشائعة للوصول للحقائق وفي تجميع البيانات عند كتابة البحوث التربوية وفي الظروف المناسبة ( داود ،1990: 57) ،وهنا يجب اتباع الاساليب الاتية بهدف بناء المقياس :

1- تحديد الهدف من المقياسين : فالمقياس الاول يهدف الى قياس التطوير الاداري وعلى وفق نظرية جيتزلز ، اما المقياس الثاني فيهدف الى قياس التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية .

2- تحديد محتوى كل مقياس من المقياسين : فمقياس التطوير الاداري تم بناءه على وفق نظرية جيتزلز حيث تكون من مجالين وحسب ابعاد النظرية وهما ( البعد الشخصي – البعد المؤسسي ) ويحتوي كل بعد على تسع فقرات ويكون في مجموعها (18) فقرة ، اما المقياس الثاني فيقيس التخطيط الاستراتيجي ويتكون من ثلاث مجالات هي ( الرؤيا والرسالة – الاهداف – العوامل الداخلية والخارجية ) ووضع في كل مجال ست فقرات ويكون في مجموع الفقرات لمقياس التخطيط الاستراتيجي (18) فقرة .

3- تحديد مفهوم المقياسين ( التطوير الاداري – التخطيط الاستراتيجي ) : ووضع لهما التعريف التي تناسب ما يريد الباحث ان يقيس ووضع على الصفحة الاولى في المقياسين .

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

#### في الجامعة المستنصرية

4- صياغة الفقرات : تم صياغة الفقرات بصيغة الفعل المضارع والتي تقيس اراء اعضاء الهيئة التدريسية برؤساء الاقسام العلمية .

5- تصحيح الفقرات : لقد اختيرت البدائل الاتية لقياس مدى توافر الخصيصة برؤساء الاقسام وهي (تتوافر بدرجة كبيرة جدا – تتوافر بدرجة كبير – تتوافر بدرجة متوسطة – تتوافر بدرجة قليلة – لا تتوافر ) ووضع امامها الدرجات الاتية (5-4-3-2-1) .

6- مصادر بناء المقياسين :

ا- الاطلاع على الادبيات والدراسات والبحوث والتي درست الخاصيتين المراد بحثهما .

ب- الاطلاع على ادبيات نظرية جيتزلز فيما يخص متغير التطوير الاداري .

ج- استشارة عدد من الزملاء التدريسين فيما يخص بتخصص الادارة التربوية والقياس والتقويم

#### التحليل المنطقي للفقرات

##### صدق المقياس

يعد التحليل المنطقي للفقرات اول واهم خطوة حتى يتم التأكد من ان جميع الفقرات صالحة وذلك من خلال اطلاع مجموعة من الخبراء على فقرات المقياس ، وذلك لقياس الخاصية التي وضع المقياس من اجل قياسها ( Able , 1972 ; 372 ) ، ويقصد بالصدق هنا هو التعرف على تمثيل المقياس للخاصية المراد قياسها ( ربيع ، 1994:318 ) ، وتم التحقق من هذا النوع من الصدق بعد انعرض الباحث المقياسين على (9) من المحكمين ، وقد اتفق المحكمين على صيغة المجالات والفقرات في انها تمثل ما اعدت من اجل قياسه وصلة نسبة الاتفاق على (97%) منهم رغم ان الادبيات تجزم ان نسبة الاتفاق (80%) كافية ولهذا فإن الفقرات في هذه الحالة تعد صالحة .

##### حساب القوة التمييزية للفقرات

لأجل استخراج القوة التمييزية لفقرات المقياسين التطوير الاداري وكذلك التخطيط الاستراتيجي استخدم الباحث عنة تحليل سا يكو مترية مقدارها (100) عضو هيئة تدريسية ومن خارج عينة البحث ( اعتمد الباحث على هذا الرقم لأنه لم تسقط اي فقرة في الصدق الظاهري ولهذا فإن الباحث يكون غير ملزم بأن يأخذ عشرة من العينة امام كل فقرة ) ، وان اعتماد نسبة (27%) عليا و(27%) دنيا ومقارنتهما للحصول على اعلى نسبة تمييز ويمكن ان نحصل على تباين

ممکن ، ولهذا سيستخدم الباحث (27) تدريسيا ممن حصلوا على اعلی درجات و(27) تدريسيا ممن حصلوا على ادنى درجات ، ثم تم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة العليا وكذلك للمجموعة الدنيا وللمقياسين وبصورة مستقلة واحد عن الاخر وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وقد تبين ان جميع الفقرات وللمقياسين مميزة ودالة احصائيا وبمقارنة القيمة التائية مع القيمة الجدولية والتي تساوي (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (52) ، والجدول (3) و (4) يوضح ذلك .

### جدول (3)

يوضح القوة التمييزية لفقرات مقياس التطوير الاداري

| القيمة التائية المحسوبة | المجموعة الدنيا   |               | المجموعة العليا   |               | ت  |
|-------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|----|
|                         | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |    |
| 11,840                  | 0,563             | 2,528         | 0,473             | 4,845         | 1  |
| 9,563                   | 0,823             | 2,845         | 0,276             | 4,361         | 2  |
| 9,796                   | 0,461             | 3,936         | 0,285             | 4,793         | 3  |
| 10,834                  | 0,955             | 2,271         | 0,459             | 4,426         | 4  |
| 7,563                   | 0,392             | 2,647         | 0,327             | 4,936         | 5  |
| 9,884                   | 0,931             | 2,445         | 0,785             | 4,265         | 6  |
| 7,594                   | 0,699             | 2,869         | 0,692             | 4,845         | 7  |
| 9,845                   | 0,523             | 3,602         | 0,458             | 4,622         | 8  |
| 8,703                   | 0,550             | 3,461         | 0,885             | 4,835         | 9  |
| 11,853                  | 0,590             | 2,449         | 0,835             | 4,956         | 10 |
| 9,884                   | 0,936             | 3,432         | 0,945             | 4,684         | 11 |
| 11,504                  | 0,446             | 2,854         | 0,438             | 4,661         | 12 |
| 10,491                  | 0,841             | 2,855         | 0,417             | 4,735         | 13 |
| 9,845                   | 0,836             | 2,891         | 0,883             | 4,291         | 14 |
| 8,661                   | 0,129             | 3,554         | 0,534             | 4,283         | 15 |

|        |       |       |       |       |    |
|--------|-------|-------|-------|-------|----|
| 10,957 | 0,126 | 2,791 | 0,899 | 4,677 | 16 |
| 11,695 | 0,563 | 2,634 | 0,588 | 4,673 | 17 |
| 8,352  | 0,692 | 3,855 | 0,734 | 4,409 | 18 |

#### جدول (4)

يوضح القوة التمييزية لفقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي

| القيمة التائية<br>المحسوبة | المجموعة الدنيا      |                  | المجموعة العليا      |                  | ت  |
|----------------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----|
|                            | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي |    |
| 11,856                     | 0,648                | 2,856            | 0,674                | 4,834            | 1  |
| 10,936                     | 0,668                | 2,396            | 0,462                | 4,836            | 2  |
| 9,857                      | 0,375                | 2,418            | 0,845                | 4,711            | 3  |
| 7,509                      | 0,804                | 2,852            | 0,491                | 4,822            | 4  |
| 9,735                      | 0,592                | 2,190            | 0,573                | 4,382            | 5  |
| 9,811                      | 0,723                | 3,621            | 0,834                | 4,619            | 6  |
| 8,508                      | 0,824                | 2,604            | 0,844                | 4,462            | 7  |
| 11,067                     | 0,911                | 2,668            | 0,571                | 4,523            | 8  |
| 7,970                      | 0,723                | 2,067            | 0,856                | 4,382            | 9  |
| 9,677                      | 0,745                | 3,824            | 0,784                | 4,935            | 10 |
| 11,461                     | 0,351                | 3,71             | 0,694                | 4,173            | 11 |
| 8,567                      | 0,605                | 2,544            | 0,430                | 4,821            | 12 |
| 8,557                      | 0,411                | 2,409            | 0,577                | 4,260            | 13 |
| 9,834                      | 0,191                | 2,767            | 0,387                | 4,635            | 14 |
| 10,538                     | 0,674                | 2,891            | 0,511                | 4,339            | 15 |
| 9,705                      | 0,316                | 2,601            | 0,709                | 4,501            | 16 |

|        |       |       |       |       |    |
|--------|-------|-------|-------|-------|----|
| 11,834 | 0,485 | 2,505 | 0,675 | 4,829 | 17 |
| 8,491  | 0,778 | 2,480 | 0,446 | 4,801 | 18 |

#### علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

يستخدم أسلوب ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس لحساب الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ، اذ يقدم هذا الاسلوب مقياسا متجانسا من حيث نوع الخصيصة التي يراد قياسها ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس ، اذ تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0,113) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (52) وللمقياسين ، وهذا مؤشر من ان المقياس يعد صادقا والجدول ( 5 ) يوضح ذلك .

#### جدول (5)

يوضح معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز

| رقم الفقرة | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | رقم الفقرة | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية |
|------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|
| 1          | 0,483                              | 10         | 0,694                              |
| 2          | 0,693                              | 11         | 0,508                              |
| 3          | 0,599                              | 12         | 0,663                              |
| 4          | 0,638                              | 13         | 0,601                              |
| 5          | 0,856                              | 14         | 0,795                              |
| 6          | 0,491                              | 15         | 0,656                              |
| 7          | 0,895                              | 16         | 0,644                              |
| 8          | 0,704                              | 17         | 0,703                              |
| 9          | 0,673                              | 18         | 0,856                              |

#### جدول (6)

يوضح معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي

في الجامعة المستنصرية

| رقم الفقرة | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | رقم الفقرة | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية |
|------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|
| 1          | 0,794                              | 10         | 0,693                              |
| 2          | 0,482                              | 11         | 0,649                              |
| 3          | 0,899                              | 12         | 0,423                              |
| 4          | 0,563                              | 13         | 0,488                              |
| 5          | 0,659                              | 14         | 0,562                              |
| 6          | 0,461                              | 15         | 0,894                              |
| 7          | 0,905                              | 16         | 0,604                              |
| 8          | 0,784                              | 17         | 0,448                              |
| 9          | 0,683                              | 18         | 0755                               |

ثبات المقياس

لغرض استكمال اجراءات اعداد المقياس ، فقد قام الباحث باستخراج ثبات المقياسين ، لان معمل الثبات بين للباحث التباين الحقيقي للمقياس ، ولهذا استخدم الباحث عينة عشوائية ومن خارج عينة البحث وكان عددها (30) تدريسيا .

طريقة الاختبار واعادة الاختبار

ان فكرة الاختبار واعادة الاختبار تنص على يقم الباحث المقياسين الى عينة الثبات والتي هي (30) تدريسيا ثم بعد مدة وقد تكون اسبوعين نعيد توزيع المقياسين على نفس المجموعة وباستعمال معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين اتضح ان معمل الثبات لمقياس التطوير الاداري ( 0,86 ) ، ومعامل الثبات لمقياس التخطيط الاستراتيجي (0,87) لذلك فهاتين الدرجتين يمكن الوثوق بهما والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7)

قيم معامل الثبات لمقياسي التطوير الاداري والتخطيط الاستراتيجي

| المتغير             | قيم معامل الثبات |
|---------------------|------------------|
| التطوير الاداري     | 0,86             |
| التخطيط الاستراتيجي | 0,87             |

وصف المقياسين بصيغتهما النهائية

يتكون مقياس التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز من مجالين هما ( البعد الشخصي – والبعد المؤسسي ) ويتكون كل مجال من (9) فقرات وبهذا يكون المقياس يتكون من (18) فقرة ، اما مقياس التخطيط الاستراتيجي فيتكون من ثلاث مجالات ( الرؤيا والرسالة – الاهداف – العوامل الداخلية والخارجية ) ويتكون كل مجال من (6) فقرات وبهذا يكون عدد فقرات المقياس يتكون من (18) فقرة ، وبهذا فإن المتوسط الفرضي هو (54) واعلى درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب هي (90) واقل درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب هي (18) ، علما ان البدائل في المقياسين هي ( تتوافر بدرجة كبيرة جدا – تتوافر بدرجة كبيرة – تتوافر بدرجة متوسطة – تتوافر بدرجة قليلة – لا تتوافر ) وهذا السياق ينطبق على المقياسين .

اجراءات التطبيق

بعد ان انتهى الباحث اجراءات اعداد المقياسين وبعد ان تم استخراج الصدق بأنواعه وكذلك الثبات للمقياسين اصبح المقياس جاهز للتطبيق ، تم تطبيق البحث وتوزيع المقياسين على عينة البحث ، حيث استمرت عملية التطبيق من 20/ 11/ 2022 ولغاية 14/ 12/ 2022 .

الوسائل الاحصائية

استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه والتي هي :

الاوراط الحسابية – الانحراف المعياري – الاختبار التائي – معامل ارتباط بيرسون

### عرض النتائج وتفسيرها

سيتعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل اليها البحث بع توزيعه لمقياسي البحث ثم سيقوم بتفسيرها بالاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة .

**الهدف الاول : مستوى التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .** ولغرض تحقيق هذا الهدف تم احتساب الوسط الحسابي لمقياس التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز فبلغ ( 126,308 ) وبانحراف معياري مقداره ( 28,619 ) وتم احتساب دلالة الفروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ ( 54 ) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة ( 6,136 ) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية ( 1,96 ) وبدلالة احصائية عند مستوى ( 0,05 ) وبدرجة حرية ( 207 ) والجدول ( 8 ) يوضح ذلك .

### جدول ( 8 )

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على مستوى التطوير الاداري لرؤساء الاقسام

| الحكم                             | مستوى<br>الدالة | القيمة التائية |          | الوسط<br>الفرضي | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | العينة |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|----------|-----------------|----------------------|------------------|--------|
|                                   |                 | الجدولية       | المحسوبة |                 |                      |                  |        |
| دالة<br>لصالح<br>الوسط<br>الحسابي | 0,05            | 1,96           | 6,136    | 54              | 28,619               | 126,308          | 208    |

يتضح ومن خلال الجدول اعلاه بأن هناك فرق بين متوسط درجات العينة والوسط الفرضي ولصالح متوسط درجات العينة ، وكذلك فإن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية فهذا يعني ان التطوير الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية على وفق نظرية جيتزلز

كان مستواه جيد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، لقد ادت نظرية جيتزلز وكما ذكر في الفصل الثاني الى اهمية التطوير الاداري والتي يجب ان تواكب التطورات الحاصلة في كافة المجالات وكذلك التركيز على اداء الموظفين وتطوير كفاءتهم والتي تمكنها ايضا من مواجهة التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ، كون التطوير الاداري يعد وظيفة ادارية مستمرة ، لذلك فإن المؤسسة الجامعية بحاجة مستمرة لعملية التطوير الاداري لترتقي بمستوى ادائها لذلك ، حرص رؤساء الاقسام على ايجاد كافة السبل والتي تهدف الى احداث عملية التطوير الاداري وقد اقتربت الدراسة من دراسة مفتن ودراسة صالح .

**الهدف الثاني - مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .**

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التخطيط الاستراتيجي ، لهذا بلغ الوسط الحسابي (121,517) وكان الانحراف المعياري مقداره (31,498) وعند مقداره بالمتوسط الفرضي والبالغ (54) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة والذي بلغت قيمته التائية المحسوبة (7,834) والتي هي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (207) وكما موضح في الجدول ( 9 ) .

#### جدول (9)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي لرؤساء الاقسام

| الحكم             | مستوى الدلالة | القيمة التائية |          | الوسط الفرضي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العينة |
|-------------------|---------------|----------------|----------|--------------|-------------------|---------------|--------|
|                   |               | الجدولية       | المحسوبة |              |                   |               |        |
| دالة لصالح العينة | 0,05          | 1,96           | 7,834    | 54           | 31,498            | 121,517       | 208    |

تشير النتيجة وكما مبين في الجدول اعلاه الى ان هناك فروق داله احصائيا بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي وكانت النتيجة لصالح متوسط درجات العينة ، وكذلك ان القيمة التائية

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

#### في الجامعة المستنصرية

المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية ، وهذا يدل بأن رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية لديهم تخطيط استراتيجي وبمستوى جيد وحسب رأي اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية .

ان اهمية التخطيط الاستراتيجي جاءت بسبب فاعليته في عمل وتطور وحل المشكلات التي يقترتواجه المؤسسة التعليمية ، ويجب الذكر هنا ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعد اهم اداة للتغيير والذي تؤمن به وتسعى فيه اغلب الدول المتقدمة في كافة مجالاتها ومؤسساتها وهي تعد اهم العناصر المؤثرة والتي بواسطتها تكون جودة في العمل وبالتالي يتحقق نجاح المؤسسة وتسهم في تحقيق التكامل في الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة ، وبناء على ما تقدم يمكن القول ان اهتمام رؤساء الاقسام بالتخطيط الاستراتيجي لم يأتي من فراغ ، بل ان التجربة الحديثة التي خاضتها اغلب المؤسسات الجامعية المتقدمة وما حصلت عليه من نتائج ملموسة من مستوى عالي من الاداء ومخرجاته النوعية كفوة ، قد اعطت حافزا قويا لرؤساء الاقسام نحو هذا التوجه ، فالمؤسسة الجامعية بحاجة الى نقلة نوعية مميزة وهادفة تنسم بالدقة والتنظيم والحدثة ولا يتحقق ذلك الا بالتخطيط الاستراتيجي ، وقد اقتربت نتيجة البحث هذا مع دراسة النقرش ودراسة الليمون .

**الهدف الثالث :العلاقة الارتباطية بين التطوير الاداري وفق نظرية بارسونز والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .**

بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة بين التطوير التنظيمي وفق نظرية جيتزلز والتخطيط الاستراتيجي ( 0,683 ) حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة لدلالة معامل الارتباط ( 20,526 ) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة ( 1,96 ) عند مستوى دلالة ( 0,05 ) وبدرجة حرية ( 207 ) وكما موضح في الجدول ( 10 )

#### جدول (10)

نتائج الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين التطوير الاداري والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

|  |  |                |  |  |
|--|--|----------------|--|--|
|  |  | القيمة التائية |  |  |
|--|--|----------------|--|--|

| العينة | معامل الارتباط المحسوب | المحسوبة | الجدولية | مستوى الدلالة | الحكم |
|--------|------------------------|----------|----------|---------------|-------|
| 208    | 0,683                  | 20,526   | 1,96     | 0,05          | دالة  |

ومن خلال هذه النتيجة يظهر لنا العلاقة الارتباطية بين متغيري التطوير الإداري والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية هي علاقة ارتباطية موجبة وبصورة عامة هي علاقة بمستوى جيد ويظهر من النتيجة ان المتغيرين يعملان معا في سبيل تطوير المؤسسة الجامعية ولهذا نلاحظ ان رؤساء الأقسام العلمية يأخذون بهما بصورة جدية وبشكل مدروس في سعيهم لتطوير أقسامهم التي يقودونها من اجل تحسين مخرجات القسم العلمي .

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات :

من خلال نتائج البحث يمكن استنتاج ما يلي :

- 1- اعتماد رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية التطوير الإداري في اسلوب عملهم الإداري من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
- 2- اعتماد رؤساء الأقسام العلمية التخطيط الاستراتيجي في عملهم الإداري من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
- 3- وجود علاقة ارتباطية جيد بين متغير التطوير الإداري وفق نظرية جيتزلز والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية .

### التوصيات :

استنادا الى الاستنتاجات التي ذكرت يمكن وضع التوصيات الاتية :

- 1- ان عملية التطوير الإداري هي عملية مستمرة لان التطوير لا يقف عند حد معين ، فيجب هنا الاستمرار بأجراء البحوث لغرض مواكبة عملية التطوير .

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

في الجامعة المستنصرية

2- تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي من خلال اقامة البحوث والمؤتمرات والدورات التدريبية.

3- الاعتماد على النظريات العلمية في كتابة البحوث والدراسات لانها المعيار الحقيقي للمقارنة بين الواقع وبين الطموح .

### المقترحات:

1- التطوير الاداري وفق نظرية فيدلر وعلاقته بالروح المعنوية .

2- التطوير الاداري وعلاقته بالهندسة الادارية .

3- التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي .

### المصادر

1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( 2016 ) : المؤتمر العلمي لجامعة الكوفة .

2- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( 2019 ) : المؤتمر العلمي لجامعة واسط .

3- رؤوف , سامي عبد الفتاح ( 2021 ) : منهجيات القيادة والادارة والاشراف التربوي ، بغداد ، العراق .

4- ستراك ، رياض بدري ( 2016 ) : دراسات في الادارة التربوية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .

5- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( 2019 ) : المؤتمر العلمي لوزارة التعليم العالي .

6- عبد علي ، حيدر نعمة ( 2010 ) : القيادة التربوية – مدخل استراتيجي ، بيروت ، لبنان.

7- بدران ، شبل ( 2018 ) : ديمقراطية التعليم العربي واستبداده ، عمان ، الاردن .

8- السكارنة ، بلال خلف ( 2008 ) : التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .

9- الفرحان ، ابراهيم حسين ( 2019 ) : التخطيط للتعليم العالي ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، مصر العربية .

10- دعمة ، مجيد ابراهيم ( 2014 ) : الادارة التربوية – اسسها النظرية ومجالاتها العلمية ، مطبعة جامعة بغداد ، العراق .

11- عبد الله ، عبد الدايم ( 1977 ) : التخطيط التربوي – اصوله وتطبيقاته ، دار الملايين ، دمشق سوريا .

12- التميمي ، صلاح عبد الحميد ( 2008 ) : الادارة التربوية – مفهوما ونظرياتها ، دار العلم للنشر والتوزيع ، دبي ، الامارات العربية المتحدة .

- 13- الطجم ، عبد الله (2013) : التطوير التنظيمي ، دار حافظ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 14- الخضر ، عثمان حمودة ( 2015 ) : علم النفس التنظيمي ن مكتبة فلاح ، الكويت .
- 15- سيف الدين ، فهمي (2010) : التخطيط التعليمي – اسسه واساليبه ، مكتبة الانجلو المصرية .
- 16- سعد عرفات عبد العزيز (2016) : الادارة التربوية الحديثة ، مكتبة النجلو ، القاهرة ، مصر العربية .
- 17- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1988) : قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- 18- فليه ، فاروق عبدة ( 2004 ) : السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
- 19- جرادات ، ناصر محمد (2013) : ادارة التغيير والتطوير ، دار الاثراء للنشر ، عمان ، الاردن .
- 20- احمد ، ماهر ( 2009 ) السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، مصر العربية .
- 21- الفريجات ، خضير كاظم (2018) : السلوك التنظيمي – مفاهيم معاصرة ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة .
- 22- الياس ، لبوز (2017) : دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- 23- بكر ، عبد الرحمن ( 2008 ) : الاساليب القيادية والادارية في المؤسسة التعليمية ، دار الفكر ، عمان ، الاردن .
- 24- ربيع ، شفيق عطر (1994) : الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
- 25- بلان ، كمال (2009) : التخطيط التربوي وضروراته ، دمشق ، سوريا .
- 26- عبد الحميد (2014) : مكاسب التخطيط الاستراتيجي ، الرياض ، السعودية .
- 27- عبد الحي ، رمزي احمد (2006) : التخطيط التربوي واساليبه الفنية ، دمشق ، سوريا .
- 28- نادية ، محمد عبد المنعم (2010) : المتطلبات الفنية لدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية ، القاهرة ، مصر العربية .
- 29- مفتي ، هند (2017) : التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء ، رسالة ماجستير غير منشور ، الجامعة المستنصرية .
- 30- صالح ، غنية ذياب (2017) : الانماط القيادية لمديري المدارس الاعدادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية .

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

في الجامعة المستنصرية

31- النقرش ، عبد الغني (2007) : اتجاهات حديثة في الادارة التعليمية في البلاد العربية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .

32- الليمون ، خالد محمد (2010) : الاساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجيه الاستراتيجي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية .

34- الجابري ، كاظم كريم (2011) : مناهج البحث في التربية والتعليم وعلم النفس ، مكتبة النعيمي للطباعة والنشر ، بغداد العراق .

35- محمد ، احمد على الحاج (2009) : التخطيط التربوي الاستراتيجي ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .

36- الخرابشة ، عمر محمد (2007) : اساليب البحث الاداري ، دار الفكر ، عمان ، الاردن .

37- داود ، عزيز حنا ( 1990 ) : مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، العراق .

39- Jayson john ( 2009 ) : **strategic planning for public and nonprofit** . organizing , NY Pergamum press .

40- Able , A ,ear , ( 1970 ) : **Administrative uses of computer in the school** Englewood cliffs . hall .

41- Himes , AW , ( 2011 ) : **psychological Testing** , new york, Macmillan .

مقياس التطوير الاداري بصورته النهائية

الدكتور ..... المحترم

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم ( التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ) ، ونظرا لكونكم من اعضاء عينة البحث ، ارجو من حضراتكم ان تجيبوا على فقرات البحث بدقة شكرا جزيلاً لجهودكم

المجال الاول: البعد الشخصي :

| ت | الفقرة                                    | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة جدا | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة | لا تتوافر |
|---|-------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| 1 | يؤيد رئيس القسم الافكار الجديدة           |                              |                          |                          |           |
| 2 | يفوض جزء من واجباته                       |                              |                          |                          |           |
| 3 | يشرك الكل بالدورات التدريبية              |                              |                          |                          |           |
| 4 | يبتعد عن الاتصال مع رؤساء الاقسام الاخرين |                              |                          |                          |           |
| 5 | يستخدم وسائل الاتصال الحديثة              |                              |                          |                          |           |
| 6 | يشرك الاخرين باتخاذ القرار                |                              |                          |                          |           |
| 7 | يراقب جميع الاعمال بنفسه                  |                              |                          |                          |           |
| 8 | يستخدم التحفيز لإنجاز الاعمال             |                              |                          |                          |           |
| 9 | يستخدم اسلوب القيادة الديمقراطي           |                              |                          |                          |           |

| ت | الفقرة                                   | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة جدا | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة | تتوافر<br>بدرجة<br>متوسطة | تتوافر<br>بدرجة<br>قليلة | لا<br>تتوافر |
|---|------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
| 1 | يشرك التدريسين بوضع الجدول               |                              |                          |                           |                          |              |
| 2 | يخول من يضع البدائل عند التخطيط          |                              |                          |                           |                          |              |
| 3 | يوازن بين المرونة والحزم                 |                              |                          |                           |                          |              |
| 4 | يشرك التدريسين بعملية التقويم            |                              |                          |                           |                          |              |
| 5 | يهتم بتحسين واقع القسم                   |                              |                          |                           |                          |              |
| 6 | يبتعد عن الاستئثار لنفسه بالمعلومات      |                              |                          |                           |                          |              |
| 7 | يصل المعلومات مباشرة الى التدريسين       |                              |                          |                           |                          |              |
| 8 | يستخدم العلاقات الانسانية مع زملاء العمل |                              |                          |                           |                          |              |
| 9 | يفوض المهام                              |                              |                          |                           |                          |              |

#### مقياس التخطيط الاستراتيجي بصورته النهائية

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم ( التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية )، ونظرا لكونكم جزء من العينية ، ارجو مساعدتكم بالإجابة على الفقرات .

المجال الاول : الرؤية والرسالة

| ت | الفقرة                              | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جدا | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة | تتوافر<br>بدرجة<br>متوسطة | تتوافر<br>بدرجة<br>قليلة | لا<br>تتوافر |
|---|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
| 1 | يقترح خطط عمل تتسجم مع الواقع       |                                 |                          |                           |                          |              |
| 2 | تتصف خطته بالمرونة                  |                                 |                          |                           |                          |              |
| 3 | يعمل على تطوير امكانيات العاملين    |                                 |                          |                           |                          |              |
| 4 | يربط المناهج الدراسية برسالة الكلية |                                 |                          |                           |                          |              |
| 5 | يضع معايير للتدريسي الجيد           |                                 |                          |                           |                          |              |
| 6 | يوضح مجال عمل القسم                 |                                 |                          |                           |                          |              |

المجال الثاني : الاهداف

| ت | الفقرات                                          | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جدا | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة | تتوافر<br>بدرجة<br>متوسطة | تتوافر<br>بدرجة<br>قليلة | لا<br>تتوافر |
|---|--------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
| 1 | يحدد اهداف القسم                                 |                                 |                          |                           |                          |              |
| 2 | يملك القدرة على صياغة اهداف قابلة للقياس         |                                 |                          |                           |                          |              |
| 3 | يبسط اجراءات العمل                               |                                 |                          |                           |                          |              |
| 4 | يوفق بين الموارد المتاحة والاهداف المراد تحقيقها |                                 |                          |                           |                          |              |
| 5 | يخطط لأهداف واقعية                               |                                 |                          |                           |                          |              |
| 6 | يخطط للأهداف تتسم بالمرونة                       |                                 |                          |                           |                          |              |

التطوير الاداري وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية

في الجامعة المستنصرية

المجال الثالث : العوامل الداخلية والخارجية

| ت | الفقرات                                 | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جدا | تتوافر<br>بدرجة<br>كبيرة | تتوافر<br>بدرجة<br>متوسطة | تتوافر<br>بدرجة<br>قليلة | لا<br>تتوافر |
|---|-----------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
| 1 | يشخص مواطن الضعف في القسم               |                                 |                          |                           |                          |              |
| 2 | يحدد امكانيات القسم العلمية والبشرية    |                                 |                          |                           |                          |              |
| 3 | يحرص على اشراك مجلس القسم في القرارات   |                                 |                          |                           |                          |              |
| 4 | يملك القدرة على تحليل إمكانات المرؤوسين |                                 |                          |                           |                          |              |
| 5 | يخطط لتوزيع المهام                      |                                 |                          |                           |                          |              |
| 6 | يلم بعناصر التنظيم الاداري              |                                 |                          |                           |                          |              |