



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

نحو ادارة فعالة للمدراء في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و
الاغوار باستخدام نموذج المهارات الثلاثي

أيمن مصلح عبدالله مغالسه

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1438 هـ / 2017 م

نحو ادارة فعالة للمدراء في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و
الاغوار باستخدام نموذج المهارات الثلاثي

إعداد :

أيمن مصلح عبدالله مغالسه

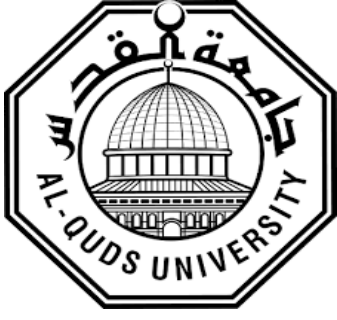
بكالوريوس علوم تنمية جامعة القدس - فلسطين

المشرف : د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،
ماجستير بناء المؤسسات و التنمية البشرية، معهد التنمية المستدامة /
جامعة القدس.

القدس _ فلسطين

1438 هـ / 2017 م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إجازة الرسالة

نحو ادارة فعالة للمدراء في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار

باستخدام نموذج المهارات الثلاثي

إعداد الطالب: أيمن مصلح عبدالله مغالسه

الرقم الجامعي: 21511443

المشرف: د. ابراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة و أجزيت بتاريخ: / / 2017 م من لجنة المناقشة الاتية اسمائهم و توقيعاتهم :

1 . رئيس لجنة المناقشة د. التوقيع:

2 . ممتحنا داخليا د. التوقيع:

3 . ممتحنا خارجيا د. التوقيع:

القدس _ فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الاهداء

اهدي بحثي هذا الى

الذي قال تعالى فيهما " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم الى الزهرة التي لا تذبل .. نبع الحنان .. الى من تعجز الكلمات عن وصفها وتسكن امواج البحر لسماع اسمها *امي* . الى الماس الذي لا ينكسر .. نبع العطاء .. الذي زرع الاخلاق في داخلي وعلمني طريق الارتقاء *ابي*

الى من اختارت ان تكون شريكة حياتي و رفيقة دربي *د. مريم حلبية*

الى ملائكة الارض .. شقائق النعمان الذين زرعوا الورد في طريقنا وسندنا في الدنيا

اخوتي

الى الذين رفعوا رايات العلم والتعليم واخدموا رايات الجهل والتجهيل

اساتذتي الافاضل

الى رفقاء الدرب .. بناء المستقبل .. الى ارواح واصدق وانبل البشر

اصدقائي و زملائي المخلصين

الى من يحملون على عاتقهم اوزار الوطن الذين ضحو بحرياتهم من اجل الدفاع عن ارضهم

اسرانا البواسل

الى الذين ضحو بدمائهم من اجل هذا الوطن .. الى ارواح *شهداءنا*

الى كل من طلب العلم والمعرفة وساهم في نشر هذا البحث

إقرار

أقر انا مُعد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، الدراسات العليا لنيل درجة الماجستير، و انها نتيجة ابحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الاشارة اليه حيثما ورد، و ان هذه الرسالة، او أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة او معهد.

الاسم: أيمن مصلح عبدالله مغالسة.

التوقيع:

التاريخ: 20 / 5 / 2017م.

شكر وعرفان

اشكر الله عز وجل الذي اثار لي درب العلم والمعرفة واعانني على اداء هذا الواجب و وفقتي في انجاز هذا العمل العظيم.

اتوجه بالشكر الجزيل الى كل من ساعدني من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل . و اخص بالذكر مشرف الرسالة د. ابراهيم عوض و لجنة الممتحنين.

و اشكر ايضا اسرة جامعة القدس و موظفيها جميعا و اخص بالذكر اساتذتي في معهد التنمية المستدامة و مدير المعهد د. عزمي الاطرش و المنسق الاداري ايداد لافي.

واتوجه بالشكر ايضا الى جميع المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاغوار الذين ساعدوني في اتمام هذا البحث واستضافوني في ومؤسساتهم.

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة، ومن اجل تحقيق هذه الغاية تناولت الدراسة: المهارات الادراكية (الادراكية السياسية، اتخاذ القرار، ادارة الوقت، ادارة التغيير)، والمهارات الانسانية (تشكيل المجموعات وخلق روح العمل الجماعي، الاتصال والتواصل الفعال، مشاركة القرار مع المرؤوسين، تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية)، والمهارات الفنية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة)، بالإضافة التعرف الى الفروق في اراء المبحوثين حول محاور الدراسة طبقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد المرؤوسين).

اجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر تشرين اول 2016 و شهر نيسان 2017، ومثل فيها مدراء المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاغوار مجتمع المبحوثين. حيث تم اجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيان على (68) مبحوث من اصل (72)، ولأغراض تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي، والاستبانة كأداة بحثية رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث ايضا تطبيق (SPSS) للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات، واستخدمت الدراسة عدد من الاختبارات (الأعداد والنسب المؤية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة الثابت كرونباخ الفا واختبار ت، One Way Anova).

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها، ان المهارات الادراكية السياسية وادارة الوقت ومهارة ادارة التغيير مستواها متوسط، اما مهارة اتخاذ القرار جاء مستواها مرتفع، وجميع تلك المهارات لها اثر في تحقيق الادارة الفعالة. و مستوى المهارات الادراكية جاء متوسط لدى مدراء المؤسسات الحكومية، وايضا جاء ان كل من مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي، و مهارة الاتصال والتواصل الفعال، و مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، ومهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية، جميعها بدرجة مرتفعة، و جميعها لها اثر في تحقيق الادارة الفعالة، و مستوى المهارات الانسانية جاء مرتفع لدى مدراء المؤسسات الحكومية. وايضا جاء ان كل من مهارة التخطيط و التنظيم جاءت متوسطة، اما مهارة التوجيه والرقابة جاءت بدرجة

مرتفعة و مستوى المهارات الفنية جاء متوسط لدى مدراء المؤسسات الحكومية. و من اهم النتائج ايضا انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي. سوى متغير سنوات الخبرة في المهارات الانسانية، والمهارات الفنية حيث كان يوجد فروق.

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة، بوضع دليل للمهارات الادارية التي ينبغي ان يتمتع بها مدراء المؤسسات الحكومية، وضرورة التعديل على قوانين تعيين المدراء، على ان يكون المدير لديه شهادة علمية في تخصص الادارة، بالإضافة الى ضرورة العمل على تقليص السياسات العامة للوزارات التي تحد من ممارسة المهارات الادراكية السياسية، وايضا ضرورة رفع مستوى المهارات الادراكية بحيث تصبح قادرة على تحقيق الادارة الفعالة، وتعزيز المهارات الانسانية والعمل على تبادل الخبرات والافكار والمهارات بين المدراء القدامى والمدراء الجدد، و من اهم التوصيات اعداد دورات تدريبية لمدراء المؤسسات الحكومية في موضوعات المهارات الادارية، بحيث تدار من قبل متخصصين في العلوم الادارية، وايضا يوصي الباحث بعمل دراسات لاستكشاف مهارات ادارية اخرى، و يقترح الباحث عقد ندوة في محافظة اريحا والاغوار مع اصحاب القرار ومدراء المؤسسات الحكومية، لمناقشة مستوى المهارات الادارية ونتائج الدراسة.

Toward effective administration by the heads of the governmental institutions in Jericho governorate and valleys by using the model of tridimensional skills.

Prepared: Ayman Musheh Abdalla Maghalsah

Supervisor: Dr. Ibrahim Awad

ABSTRACT

The aim of this study is to measure the level of the administrative skills of the heads of the governmental institutions and their abilities to achieve effective administration. To measure this, the study focused on: apprehensive skills (political apprehensive, take decision, time administration, change administration), the human skills (forming groups and creating the team work spirit, effective communication, to share the decision with the heads, to appreciate promotions to create motivation), artistic skills (planning skills, organization skill, direction skills, observation skill). In addition, the study aimed to recognize the differences in the opinions of the heads about the sides of the study according to the variables of the functional character (age, gender, qualifications, experience, the numbers of the heads they worked with).

This study has been done between October 2016 and April 2017. Represented by the heads of the governmental institutions in Jericho governorate and valleys as the study society of the researchers. There has been a complete survey and spread 68 questionnaires from 72. To achieve the aims of the study, the discovery descriptive curriculum has been used and the questionnaire has been used to collect information from the study society, also the researcher used (spss) application for social science to analyze formation. Also the study used number of tests (numbers and percentages, mathematical average, deviation normative, Person coefficient, ALFA equation and One Way Anova test)

Conclusions : Heads often practice the political apprehensive, They always practice decision making, all these skills have an essential role to achieve an effective administration. The heads show a high level in practicing apprehensive skills in Jericho governorate and valley. Also all heads always practice highly forming groups and creating the team work spirit, effective communication, to share the decision with the

heads ,to appreciate promotions to create motivation. They always practice planning skills, organization skill, direction skills , observation skill. Artistic skills: The heads of the governmental institutions in Jericho governorate and valleys highly achieved effective administration. The most important results, there are no differences according to the statistical results in achieving the administrative skills(apprehensive, human, artistic). The heads of the governmental institutions in Jericho governorate and valleys achieved effective administration according to the variables (gender ,age, years of experiences , the number of heads and qualifications ,but there is differences in the variable of the years of experiences in the human skills, and in the artistic skills. The heads of the governmental institutions in Jericho governorate and valleys highly achieved effective administration, the highest percentage is in the human skills then the apprehensive skills then the artistic skills. According to.

The previous results the study recommendations are: To put guide for the administration skills that heads should follow, to modify the rules for the heads staffing , head should have an administration certificate and it is necessary to minimize the general politics of the ministries which limit the practicing of the apprehensive political skills, to minimizes missions that is related to the artistic missions to give more space to the heads to practice their administration jobs and to make the role of the heads of the governmental institutions more effective in the changeable administration. Also it is necessary to raise the apprehensive skills so they achieve an effective administration, to reinforce the human skills and to work on experiences, ideas and skills exchange between old and new heads. The most important recommendation to hold training courses for the head of the government institutions in the topic of administration skills by specialist in administration also the researcher recommend studies to discover other administration skills. The researcher suggest to held seminar in Jericho governorate and valleys with the decision maker and the heads of the governmental institution to discuss the level of the administration skills and the study results.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات		
الصفحة	العنوان	الرقم
ت ايجاز الرسالة	
ث الاهداء	
ج الاقرار	
ح شكر والعرفان	
خ الملخص	
ذ الملخص باللغة الانجليزية	
ز فهرس المحتويات	
ط فهرس الجداول	
فا فهرس الملاحق	
1	الفصل الأول: مقدمة واساسيات الدراسة	
1	مقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
2	تساؤلات الدراسة	3.1
3	فرضيات الدراسة	4.1
4	مبررات واهمية الدراسة	5.1
5	أهداف الدراسة	6.1

5	حدود الدراسة	7.1
6	نموذج الدراسة	8.1
8	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
8	مقدمة	1.2
8	الاطار النظري	2.2
8	مفهوم الإدارة و المدير و الفاعلية و الادارة الفعالة	1.2.2
8	مفهوم الادارة	1.1.2.2
9	مفهوم المدير	2.1.2.2
10	المهارات الادارية الازمة لمدرء المؤسسات الحكومية	3.1.2.2
11	مفهوم الفاعلية و الادارة الفعالة	4.1.2.2
12	مفهوم المهارات الادارية و تصنيفا	2.2.2
12	مفهوم المهارة	1.2.2.2
12	مفهوم المهارات الادارية	2.2.2.2
13	تصنيف المهارات الادارية	3.2.2.2
17	النموذج الثلاثي للمهارات الادارية (الادراكية، الانسانية، الحكومية)	3.2.2
17	المهارات الادراكية	1.3.2.2
19	المهارات الانسانية	2.3.2.2
21	المهارات الفنية	3.3.2.2

23	علاقة المهارات الادارية في الادارة الفعالة	4.2.2
25	المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار	5.2.2
25	مفهوم المؤسسات الحكومية ومدراء المؤسسات الحكومية	1.5.2.2
25	المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاعوار	2.5.2.2
35	الدراسات السابقة	3.2
43	التعقيب على الدراسات السابقة	4.2
43	مناقشة الدراسات السابقة حسب فرضيات الدراسة	1.4.2
43	الفرضية الاولى : المهارات الادراكية	1.1.4.2
44	الفرضية الثانية : المهارات الانسانية	2.1.4.2
45	الفرضية الثالثة : المهارات الفنية	3.1.4.2
45	الفرضية الرابعة : الفروق الاحصائية في مدى تحقيق المتغيرات	4.1.4.2
46	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	2.4.2
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
47	مقدمة	1.3
47	منهج الدراسة	2.3
47	اجراءات الدراسة	3.3
48	بيانات الدراسة واسلوب جمع البيانات	4.3
48	مجتمع الدراسة	5.3

49	عينة الدراسة	6.3
49	اداة الدراسة	7.3
50	المعالجة الاحصائية	8.3
50	صدق اداة الدراسة	9.3
55	ثبات اداة الدراسة	10.3
56	وصف متغيرات افراد عينة الدراسة	11.3

62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة و مناقشتها	
62	تمهيد	1.4
63	نتائج فرضيات الدراسة	2.4
63	نتائج الفرضية الأولى	1.2.4
63	المهارات الإدراكية السياسية	1.1.2.4
66	مهارة اتخاذ القرار	2.1.2.4
68	مهارة إدارة الوقت	3.1.2.4
69	مهارة إدارة التغيير	4.1.2.4
77	النتائج المتعلقة الفرضية الثانية	2.2.4
77	مهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق رب العمل الجماعي	1.2.2.4
80	مهارة الاتصال والتواصل الفعال	2.2.2.4
83	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	3.2.2.4

85	مهارة تقدير الحوافز لرفع روح المعنوية	4.2.2.4
91	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	3.2.4
91	مهارة التخطيط	1.3.2.4
94	مهارة التنظيم	2.3.2.4
96	مهارة التوجيه	3.3.2.4
99	مهارة الرقابة	4.3.2.4
106	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	4.2.4
106	نتائج الفرضية الفرعية الأولى: المهارات الإدراكية	1.4.2.4
114	نتائج الفرضية الفرعية الثانية: المهارات الإنسانية	2.4.2.4
121	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: المهارات الفنية	3.4.2.4
131	الفصل الخامس/الاستنتاجات والتوصيات	
131	مقدمة	1.5
131	الاستنتاجات	2.5
133	التوصيات	3.5
135	المصادر والمراجع	

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الرقم
51	معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار	1.3	1
52	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى المهارات الإنسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.	2.3	2
53	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.	3.3	3
54	الاعداد والنسب المؤية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لرأي المستجيب عن الاستبيان	4.3	4
55	نتائج معامل الثبات للمجالات	5.3	5
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.	6.3	6
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	7.3	7
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات عدد سنوات الخبرة	8.3	8
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد المرؤوسين.	9.3	9
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	10.3	10
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص.	11.3	11
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات الإدراكية السياسية	1.4	12
64	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارات الإدراكية السياسية	2.4	13
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة اتخاذ القرار.	3.4	14
67	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة اتخاذ القرار	4.4	15
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة ادارة الوقت.	5.4	16
69	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة ادارة الوقت	6.4	17
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة ادارة	7.4	18

	التغيير .		
73	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة ادارة التغيير	8.4	19
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة.	9.4	20
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الادراكية الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة.	10.4	21
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي.	11.4	22
78	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجال مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي.	12.4	23
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة الاتصال والتواصل الفعال.	13.4	24
81	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة الاتصال والتواصل الفعال	14.4	25
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	15.4	26
84	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	16.4	27
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية	17.4	28
86	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية	18.4	29
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة	19.4	30
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الانسانية الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة	20.4	31

91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة التخطيط.	21.4	32
92	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة التخطيط	22.4	33
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة التنظيم.	23.4	34
95	التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة التنظيم.	24.4	35
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة التوجيه.	25.4	36
98	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة التوجيه	26.4	37
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة الرقابة.	27.4	38
100	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة الرقابة	28.4	39
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.	29.4	40
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الفنية الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة.	30.4	41
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.	31.4	42
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة	32.4	43
107	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغير الجنس.	33.4	44
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.	34.4	45
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة	35.4	46

	الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.		
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.	36.4	47
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	37.4	48
114	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغير الجنس.	38.4	49
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.	39.4	50
117	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	40.4	51
118	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.	41.4	52
120	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	42.4	53
122	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغير الجنس.	43.4	54
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.	44.4	55
124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية	45.4	56

	لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.		
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.	46.4	57
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	47.4	58
130	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهارات الإدارية الأخرى.	48.4	59

فهرس الملاحق

الرقم	رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1	ملحق رقم (1)	اداة الدراسة الاستبيان	143
2	ملحق رقم (2)	جدول افراد العينة الذين استجابوا للدراسة	153
3	ملحق رقم (3)	اسماء المحكمين	156
4	ملحق رقم(40)	اسماء اعضاء المجموعة البؤرية	156

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

ربط مفكري الادارة بين الادارة الفعالة ونجاحها، في المدير. ومنهم من نظر الى الادارة الفعالة انها لا تتحقق الا بوجود مدير فعال، و روبرت كاتز هو احد مفكرين علم الادارة في جامعة هارفرد، (Katzs,1955). حيث ذكر نموذج المهارات الادارية الثلاثي، الذي يتكون من المهارات الادراكية، والمهارات الانسانية والمهارات الفنية. ويجب ان يتوفر في المدير الانواع الثلاث من المهارات الادارية لتحقيق الادارة الفعالة، حيث يحتاج المدير إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة، ومهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح المدير الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة (الصامل، 2011). كما يحتاج إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة، وتكتمل مهارات المدير الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ويجب عليه ان يكون نزيه وذو خلق طيب ليكون قدوة لمن حوله من العاملين او افراد المجتمع بشكل عام. (الاسمري، 2009).

تواجه المنظمات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية. ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاضد في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها (عبد العزيز و العامري، 2003). في ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في المؤسسات الحكومية ومدى تمكنهم منها بغية الوصول إلى فهم أعمق لواقع المهارات الإدارية في القطاع الحكومي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع.

من هنا يبدأ التساؤل عن دور مدراء المؤسسات الحكومية في تطوير الأعمال لتصبح دوائر فعالة، فهل مدراء المؤسسات الحكومية يمتلكون المهارات الإدارية المناسبة والقادرة على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار ؟ هذا ما سوف يتم الاجابة عنه في هذا البحث.

2.1 مشكلة الدراسة

تحقيق الإدارة الفعالة يتطلب اخذ عدد من المعايير بعين الاعتبار، اهمها التخطيط الاستراتيجي ونظم ادارية مساندة مثل ادارة الموارد البشرية ونظم ادارية بعيدة عن البيروقراطية والدكتاتورية واستخدام منهج اداري حديث يشجع الافراد ويرفع معنوياتهم ويدفعهم للأبداع، ولعل اهم ما يلعب دور حاسم في تحقيق الادارة الفعالة هو المهارات الادارية، فالمهارات الادارية في العمل ترتبط بجميع نواحيه، ووجودها وعدمها يؤثر بشكل كبير في وجود وعدم وجود الادارة الفعالة، فمستوى المهارات الادارية للمدراء يؤثر بشكل كبير على تطوير العمل وتحقيق الادارة الفعالة. فهل المهارات الادارية قادرة فعلا على تحقيق الادارة الفعالة؟ وهل مستوى المهارات الادارية الموجود لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار كافي لتحقيق الادارة الفعالة؟، وما هي المهارات المتمكنين منها وما هي المهارات التي لا زالت بحاجة لتنمية لتحقيق الادارة

الفعالة؟ وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي: التعرف الى مستوى المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة.

3.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة: الى أي مدى تحقق المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار الادارة الفعالة، ويمكن الاجابة عن هذا السؤال من خلال الاسئلة الفرعية التالية:

- هل المهارات الادراكية (الادراكية السياسية، اتخاذ القرار، ادارة الوقت، ادارة التغيير) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار كافية لتحقيق الادارة الفعالة ؟
- ما مدى كفاية المهارات الانسانية (تشكيل المجموعات وخلق روح العمل الجماعي، الاتصال والتواصل الفعال، مشاركة القرار مع المرؤوسين، تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة؟
- الى أي مدى تحقق المهارات الفنية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار الادارة الفعالة؟
- ما الفروق الاحصائية في اراء المبحوثين حول محاور الدراسة طبقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد المرؤوسين)؟

4.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك تأثير للمهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار (الادراكية، الانسانية، الفنية) في تحقيق الإدارة الفعالة.

وسيتم الاجابة عنها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك تأثير للمهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار (المهارات الادراكية السياسية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة ادارة الوقت، مهارة ادارة التغيير) في تحقيق الإدارة الفعالة.

• هناك تأثير للمهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار (مهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي، مهارة الاتصال والتواصل الفعال، مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية) في تحقيق الإدارة الفعالة.

• هناك تأثير للمهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة) في تحقيق الإدارة الفعالة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

وسيتم الاجابة عنها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

• لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

• لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية الإنسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

• لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

5.1 مبررات وأهمية الدراسة

وتتمثل فيما يلي:

• جاءت هذه الدراسة في سياق الابحاث والدراسات السابقة، التي تناولت المهارات الادارية بشكل عام. حيث تناولت النموذج الثلاثي للمهارات الإدارية لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار. ومن الممكن أن يكون لهذه الدراسة دور

- في فتح أفاق بحثيه مستقبلية في عمل دراسات مشابهه في باقي محافظات فلسطين سواء في المؤسسات الحكومية او غيرها من مؤسسات القطاع الخاص او المجتمع المدني.
- يمكن لمخرجات هذه الدراسة ان تسهم في اتخاذ إجراءات تساعد على تحسين و تنمية و تطوير المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار، من خلال معرفة مدى امتلاكهم للمهارات الادارية ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم واحتياجاتهم للمهارات الازمة.
 - تكمن أهمية الدراسة أيضا في تناولها لمحافظة أريحا والأغوار حيث التغيرات الاخيرة التي حدثت فيها، من زيادة غير طبيعية في عدد السكان، وتحول مصادر دخلها من الزراعة الى السياحة والتجارة، وبالإضافة الى دخول مشاريع ضخمة جديدة اليها مثل المدينة الصناعية المشتركة، وايضا وجود نقص في الدراسات على محافظة اريحا بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص، من جهة اخرى الاهتمام البحثي والعلمي بموضوع المهارات الادارية وضرورة وجودها في المؤسسات وارتباط نجاح وتقدم المؤسسات في وجودها.
 - في حدود معرفة الباحث يتسم هذا الموضوع نسبيا في الحداثة، لعدم وجود دراسات او ابحاث سابقة حول الموضوع طبقت على مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار، حول المهارات الادارية طبقت على فلسطين بشكل عام وفي أريحا بشكل خاص.

6.1 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة: تهدف هذه الدراسة لتقييم مستوى المهارات الادراكية، المهارات الانسانية، المهارات الفنية، لزيادة فاعلية المدراء العاملين لدى المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار، ومن ثم تقديم مجموعة من السياسات والتوصيات لأصحاب القرار من اجل سن السياسات اللازمة لرفع مستويات الفاعلية في ادارة المؤسسات الحكومية .

ومن اجل تحقيق الهدف العام هذه الدراسة سيسعى الباحث لتحقيق الاهداف الفرعية التالية :

- التعرف الى مستوى المهارات الادراكية (الادراكية السياسية، اتخاذ القرار، ادارة الوقت، ادارة التغيير) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار.

- فحص مستوى المهارات الانسانية (تشكيل المجموعات وخلق روح العمل الجماعي، الاتصال والتواصل الفعال، مشاركة القرار مع المرؤوسين، تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار.
- الكشف عن مستوى المهارات الفنية (مهاره التخطيط، مهاره التنظيم، مهاره التوجيه، مهاره الرقابة) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار ؟
- التعرف الى الفروق في اراء المبحوثين حول محاور الدراسة طبقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد المرؤوسين).

7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية** : تم انجاز هذه الدراسة ما بين شهر تشرين اول 2016 وشهر نيسان 2017 .
- **الحدود المكانية** : تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في محافظة اريحا والاغوار، حيث لم تجرى دراسة مشابهة في المنطقة من قبل، في حدود معرفة الباحث، وقلة الدراسات في محافظة اريحا بشكل عام، وخصوصا الدراسات التي تتعلق في المؤسسات الحكومية.
- **الحدود البشرية**: تمثلت الحدود البشرية بجميع المدراء العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاغوار تحت مسمى مدير المؤسسة، نائب مدير المؤسسة، مدير عام، مدير اداري، مدير شؤون ادارية ومالية، مدير شؤون مالية، مدير شؤون ادارية، مدير التخطيط والتطوير، مدير الموارد البشرية، مدير علاقات عامة.

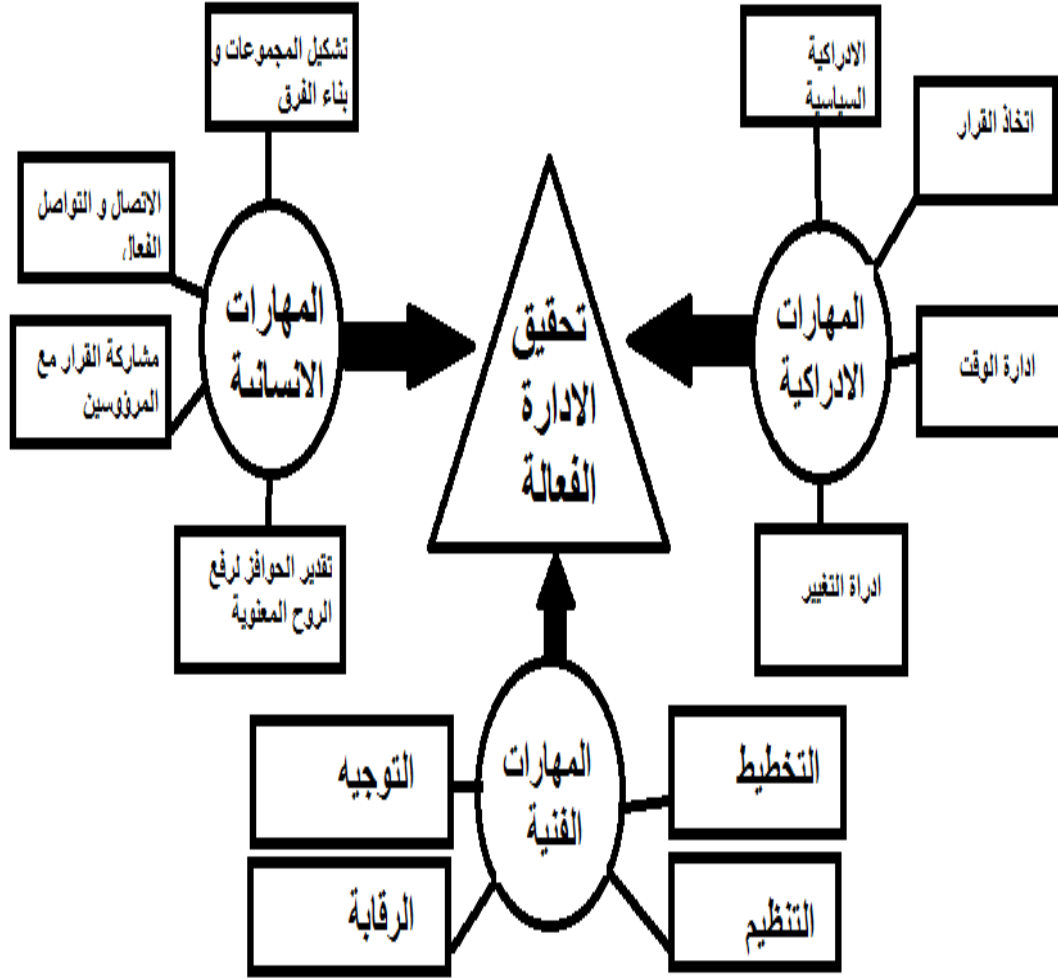
8.1 نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة

1. **المهارات الادراكية**: المهاره الادراكية السياسية، مهاره اتخاذ القرار، مهاره ادارة الوقت، مهاره ادارة التغيير.
2. **المهارات الانسانية**: مهاره تشكيل مجموعات العمل، مهاره الاتصال والتواصل الفعال، مهاره مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهاره تقدير الحوافز ورفع الروح المعنوية.

3. المهارات الفنية: مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة.

المتغير التابع: الادارة الفعالة.



الشكل (1): نموذج الدراسة - اعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

المهارات الادارية من الموضوعات المهمة ذات الاثر الكبير في توجيه وارشاد الطاقات البشرية والمادية في جميع القطاعات الخاصة والحكومية، ولرفع الكفاءة وتطوير وتأهيل العناصر البشرية والتحسين المستمر لعمليات المنظمة. ان التحديات التي يواجهها الانسان العربي تتزايد يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم والثورة المعلوماتية والخبرة المهنية والثورة الادارية، واذا كان لا بد من مواكبة هذه التغيرات والتحديات فأن الاطلاع المستمر والتدريب ورفع مستوى المهارات الادارية هما بمثابة التجربة الحقيقية لنجاح الاعمال واستمرار المؤسسات، وخاصة انها تساهم بشكل كبير في اعداد القيادة الناجحة، القادرة على التغيير والابتكار، أي قادرة على تحقيق الادارة الفعالة. (عبد العزيز والعامري، 2003).

والمؤسسات الحكومية هي منظمات تمثل الوزارات في المحافظة، وتمارس اعمالها فهي بمثابة الوزارات في المحافظة، وتعتبر هي الجهات المسؤولة في تقديم كافة الخدمات الحكومية، وهي الجهة المسؤولة عن تنمية وتطوير الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي وتحقيق الامن والعدالة الاجتماعية، وعليه ولكي تحقق هذه المؤسسة أهدافها، فإنه لا بد أن يتمتع المديرين فيها في مختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

2.2 الاطار النظري

تتاول هذا القسم الادارة الفعالة والمهارات الادارية والمؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار:

1.2.2 مفهوم الإدارة والمدير والفاعلية والإدارة الفعالة

1.1.2.2 مفهوم الادارة

هناك عديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة منها:

هي مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.(مرسلي، 2011).

و يعرف (ماهر، 2004) الادارة بأنها: مجموعة الأنشطة التي تستخدم بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

- الإدارة هي مجموعة أنشطة (هي عبارة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) لاستخدام موارد المنظمة (وهي الموارد المالية والبشرية والآلات والأراضي والخدمات).
- إن جزء من الأنشطة هو عبارة عن وظائف بالمنظمة او هي عبارة عن الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية .
- تسعى الإدارة الى تحقيق كفاءة استخدام الموارد، والأهم تسعى الى تحقيق أهداف المنظمة (أي تحقيق الفعالية).
- الإدارة هي وسيلة وليس غاية، فهي وسيلة المديرين في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف والغاية هي تحقيق الأهداف.

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن الادارة هي:

هي العمل على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وبيفاعلية، بواسطة اخرين في ظل استخدام الموارد المادية والبشرية المحدودة من خلال توظيف المهارات الادارية والوظائف الادارية الاربعة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

2.1.2.2 مفهوم المدير

مفهوم المدير:

المدير هو من يقوم بوظائف الادارة : هو من يوظف جهود الاخرين لتحقيق اهداف المنظمة. (حافظ، 2011)

المدير هو الذي يقوم بالإدارة:

وهذا يعني ان المدير هو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة في استغلال الموارد المادية والبشرية والفعالية في تحقيق اهداف المنظمة. وهذا المفهوم يميز المديرين عن غيرهم من العاملين الآخرين الذين يقومون بالأعمال التنفيذية والمسئولون عن أداء هذه الأعمال بطريقة مباشرة، مثل العاملين والفنيين والمهندسين والاطباء والمحامين. ونحوهم فهؤلاء ليسوا مديرين ولكنهم فنيون. يقومون مباشرة بتنفيذ الأعمال المنوطة بهم كل في مجال اختصاصه(حافظ، 2011).

وبناء على ما سبق نستطيع القول بان المدير:

هو من يقوم بوظائف الادارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) لتحقيق اهداف المنظمة من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية.

3.1.2.2 المهارات الادارية الازمة لمدراء المؤسسات الحكومية

التحديد الموضوعي والصحيح للمهارات التي يحتاجها المديرون لأداء متطلبات أعمالهم يتطلب المعرفة الصحيحة بماذا يفعل المديرون وكيف يقضون أوقاتهم في العمل وذلك لمعرفة الأدوار والنشاطات الأساسية التي يؤديونها وما تتطلبه من مهارات. على الرغم من اهتمام الباحثين في الدراسات التي ناقشت (ماذا يفعل المديرون في القطاع الحكومي) بتحديد الأنشطة الإدارية التي

يؤدونها أثناء عملهم ، إلا أنهم لم يجمعوا على نشاطات محددة وذلك للأسباب التالية (عبدالعزیز والعامري، 2003)

- أن الأعمال والنشاطات الفعلية للمديرين متعددة ومتنوعة وذلك بناء على عدد من الاعتبارات مثل طبيعة العمل، وحجم الإدارة، وفلسفة الإدارة، وبيئة العمل.
- التوصيف الوظيفي للمديرين في الدليل التنظيمي للأجهزة الحكومية غالباً ما يكون فضفاضاً وذلك يجعل من السهولة وجود اختلاف جوهري في النشاطات والأسلوب الذي يتبعه المديرين ممن يحملون نفس المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث ان المهارات الادارية مجالاً خصباً وممتداً، ومرتبطة بمجموعة من المتغيرات والجوانب ذات التأثير والتأثر في مجالات الحياة المختلفة. ويساعد توافر المهارات الادارية لدي المدير على فهم عمله وممارسة نشاطه والتنظيم الاداري للمؤسسة، فضلاً على انها تساعد في توزيع العمل داخل المؤسسة، عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق وتحمل المسؤولية الموكلة اليهم، وممارسة الرقابة للتحقق من ابراز الاعمال على افضل وجه. وبالتالي لا يمكن تحديد مهارة معينة يجب توفرها في مدراء المؤسسات الحكومية.

لذلك قام الباحث في تشكيل مجموعة بؤرية من ثلاث مدراء يعملون في المؤسسات الحكومية، وكل مدير يعمل في مؤسسة مستقلة عن الاخرى، لمناقشة موضوع الدراسة والقدرة على المهارات التي يجب بحثها، حيث اقترح الباحث عدة مهارات في كل محور من محاور المهارات الادارية وتم الموافقة من قبل المجموعة على تلك المهارات التي سيتم ذكرها وتوضيحها في الفقرات التالية بعد ذكر تصنيف المهارات الادارية وتوضيح نموذج المهارات الثلاثي.

4.1.2.2 مفهوم الفاعلية والادارة الفعالة

مفهوم الفاعلية

يعرف بيتر دراكر الفاعلية بأنها : أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب، (Doing the right thing in the right time .(الرشيدي، 2014)

إذا تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف أي النتائج المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بالشكل الجيد. (ابو بكر، 2013)

مفهوم الإدارة الفعالة

يمكن من خلال دمج تعريف الفاعلية مع تعريف الإدارة أن نحصل على تعريف الإدارة الفعالة كما يلي:

مجموعة الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة التي تستخدم بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الفعالة

هي ممارسة الأعمال الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة أريحا والاقوار على أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب أي تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بالشكل الجيد وتحقيق النتائج المرجوة من خلال مهاراته الإدارية.

2.2.2 مفهوم المهارات الإدارية وتصنيفاتها

يوضح هذا القسم مفهوم المهارات الإدارية وتصنيفاتها.

1.2.2.2 مفهوم المهارات

يشير مصطلح المهارات إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة. ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلباً أساسياً للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية. فممارسة مهنة الطب والهندسة والمحاماة والإدارة وجميع المهن الأخرى تستلزم مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤدوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة و متميزة. (الصاعدي، 2011)

وتعرف المهارة: نمط معقد من النشاط الهادف ويتطلب ادائه معالجة وتدبراً وتنسيق معلومات وتدريباً سبق تعلمها. (شهاب، 2010)

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن المهارة:

هي القدرة على اداء عمل او تنفيذ اجراء او تحقيق نتيجة باستخدام اساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز والتغيير بما يحقق نتائج اعلى وافضل مما استخدمه في الاداء من موارد وامكانيات، وتتمى من خلال عملية التدريب والممارسة .

2.2.2.2 مفهوم المهارات الادارية

المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة، فالمهارات الإدارية المطلوبة لمدير إدارة الشؤون المالية قد لا تتطابق مع المهارات المطلوبة لمدير المراقبة والمتابعة. كما أنه نتيجة للتجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولت المهارات الإدارية وتعدد البرامج المعنية بتعليم المهارات الإدارية، وكذلك التطور في تقنية المعلومات والتوسع في استخدامات الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت، فإن المهارات الإدارية كذلك متجددة مما يحتم على المديرين في القطاعين الحكومي والخاص تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الاستفادة من المراجع العلمية والتطبيقات المتعددة والمعنية بالمهارات الإدارية وخاصة ذات العلاقة المباشرة بمتطلبات أعمالهم ووظائفهم (عبدالعزیز والعامري، 2003). ومن تعريفات المهارات الادارية ما يلي :

1. القدرة على اداء عمل او تحقيق نتيجة باستخدام اساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج اعلى وافضل.(شهاب، 2010)
2. توفير مستويات معينة من الجودة يستوجب توافرها لدى المديرين للقيام بالعمليات الادارية المنهجية، فضلا عن حل المشكلات واتخاذ القرارات الحاسمة والموضوعية.(الصامل، 2011)
3. قدرة المدير على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل المؤسسة توزيعها توزيعا عادلا، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة ، واعداد الكفاءات البشرية وتطويرها تبسيط الاجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الاعمال على افضل وجه. (الحلو، 2010)

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن المهارات الادارية:

هي القدرة على استخدام المهارات الادارية الثلاث (الادراكية، الانسانية، الفنية)، وذلك لأداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة بطريقة سليمة ومتميزة، وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

3.2.2.2 تصنيف المهارات الادارية

لتكوين أساس معرفي يمكن القارئ من التعرف على المنطلقات الفكرية التي تناولت المهارات الإدارية بجوانبها المتعدد، وعبر مر العصور، وتعدد التصنيفات للمهارات الادارية، واهم ما جاء عن المهارات الادارية، حيث سيتم تصنيفها من الاحداث الى الاقدم:

اولاً: كارتار (نافع، 2015)

تصنيف (كارتار) المهارات الادارية الى ثلاثة انواع وهي:

1. المهارة الفنية: وهي القدرة على استعمال معرفة خاصة او خبرة ما تتعلق بأسلوب او عملية او اجراء معين.
2. المهارة الانسانية: وهي امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الاخرين والتأثر بهم.
3. المهارة الفكرية: وهي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الانشطة المختلفة والمتعارضة احياناً.

ثانياً: عابدين (2001)

صنف (عابدين، 2001) الادارة المدرسية الحديثة مجموعة من المهارات الادارية الواجب توافرها لدي المدير، ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه صحيح وصنفها الى ما يأتي:

1. المهارات الشخصية: وتشمل مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وسلوكه وتؤثر فيهما، فضلاً عن تعامله مع الاخرين وفي

استجابتهم له. وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلمًا بل تعتمد أساسًا على الاستعدادات الفطرية لدى المدير.

2. المهارات الفنية: ويقصد بها معرفة المدير المتخصصة في الإدارة وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس، والتي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن نقل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية، ويمكن لمدير المؤسسة اكتساب هذه المهارات من خلال الدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقاة.

3. المهارات الانسانية: ويضطلع هذا الصنف من المهارات بالطريقة التي يتعامل بها مدير المؤسسة مع مرؤوسيه بنجاح، مما يؤدي إلى تنسيق جهودهم بنجاح وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والتمكن من جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويحتاج هذا الصنف إلى أكثر من الدراسة والتدريب للتمكن منه وإتقانه.

4. المهارات الإدراكية: ويتعلق النوع الرابع والآخر من مهارات مدير المؤسسة، بمدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم المنظمة وفهمه وربط أجزائه وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها في العلاقة بين المنظمة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة بوصفها علم تسيير الأمور، أو النظر إلى العمل على أساس أنه عملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقييم والإرشاد.

ثالثًا: دينهارت

ناقش دينهارت (1997م) في كتابه (الإدارة العامة ذات توجه عملي) المهارات الأساسية التي تحدد النجاح والفاعلية في الأداء، وقد قسمها إلى ثلاث مجموعات: (الذويبي، 2005)

1. معلومات إدراكية: وتركز على المعلومات المعنية بالسياسات والبرامج العامة في إطار السياق الأخلاقي والسياسي للإدارة العامة.

2. مهارات العلاقة الشخصية: وتشمل المهارات المعنية بإدارة التغيير ومهارات التعامل مع الأنماط السلوكية وديناميكية جماعات العمل وذلك من خلال تطوير مهارات الاتصالات والتحفيز والتفويض والتفاوض.

3. المهارات الشخصية الذاتية: وتعنى بالمهارات المتعلقة بالعمل والأداء ويتم ذلك من خلال تطوير النموذج وكسب الثقة والاحترام والثقة في اتخاذ القرارات.

رابعًا: بيسل

ذكر ببيل في كتابه (المهارات الإدارية للعمل التنفيذي) أن المهارات الأساسية للإداري هي:
(توفيق، 2003)

1. المهارات الفنية: وهذه المهارات لها علاقة ببعض مجالات التخصص مثل الهندسة او المحاسبة.

2. المهارات الإدارية: وتشمل مهارات تمكن الإداري من القيام بنشاطات مثل وضع الأهداف وتنظيم العمل وكذلك وضع النظام الرقابي .

3. المهارات التعاملية: وتشمل مهارات تمكن الإداري من تحفيز المرؤوسين والتعرف على أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي .

ويؤكد ببيل أن أهمية هذه المهارات الثلاث يعتمد إلى حد كبير على المستوى الوظيفي للمدير، فالمهارات التقنية على سبيل المثال مهمة في المستويات التنفيذية، ويبرر ببيل فشل المديرين في أداء أعمالهم بأنه يعود إلى عدم تطويرهم لمهاراتهم الإدارية عند ترقيتهم أو نقلهم لأعمال أخرى. ولذا فهو يحث المديرين على أن يطوروا مهاراتهم بناء على متطلبات أعمالهم مما يؤدي إلى بناء مهارات جديدة مكملة و متممة للمهارات الأساسية الثلاث. (محمد واخرون، 2014)

خامسا: كاتز

يرى كاتز من خلال تساؤله عن المهارات التي يجب توفرها في الإداري الناجح على أن المهم ليس من هو الشخص بل ما باستطاعته القيام به وذلك يعتمد على ثلاث مهارات أساسية :
(ماهر، 2004)

1. المهارات الإدراكية: هي المهارات المتعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة.

2. المهارات الفنية: هي المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بنشاط العمل، ولا سيما إذا كان النشاط يتناول الطرق والعمليات المطلوبة في العمل مثل المهارات الأساسية الفنية للمحاسب أو المهندس.

3. المهارات الإنسانية: وهي تلك المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضواً في التنظيم وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل .

نستنتج مما سبق انه لم يتفق الباحثون على حتمية تحديد المهارات الادارية، وعلى تقسيمها ضمن مجموعات محددة، ولكن من خلال استعراض وتحليل المهارات الادارية السابقة فإنه يمكن الاستنتاج بأنه من الممكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات تتكون من المهارات الادراكية، والمهارات الانسانية والمهارات الفنية، كما حدد ذلك كاتز في عام 1955، ولكن سوف يتم التعديل عليه بما يناسب هذه الدراسة وبالإضافة الى تحديد مهارات محددة ضمن كل مجموعة مهارات، حيث تم اقتراح اربع مهارات فردية لكل محور على المجموعة البؤرية، سيتم ذكرها وتوضيحها في الفقرات القادمة.

3.2.2 النموذج الثلاثي للمهارات الادارية (الادراكية، الانسانية، الفنية)

ان اغلب المهارات المشار اليها من قبل الباحثين تندرج ضمن تصنيف "روبرت كاتز" اذ وحسب رأي الكثير من الباحثين يعتبر التصنيف الرائد في هذا المجال، كونه يشمل جميع المهارات المشار اليها من قبل الكثير من علماء الادارة الذين ضموا بعض المهارات الجزئية التي جاءت في دراستهم، والتي يمكن ادخالها تحت طائلة المهارات الادارية الثلاث الاساسية (الادراكية، الانسانية، الفنية) ويمكن توضيحها كما يلي :

1.3.2.2 المهارات الادراكية

تعني المهارة الادراكية: قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته، واثر التغيرات التي قد تحدث في اي جزء من اجزاء المؤسسة، وقدرته على فهم وتصور علاقات الموظف بالمؤسسة والعلاقات المؤسسة بالمجتمع التي تعمل في اطاره، بما في ذلك السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات. ويعني هذا القول ان المهارات الادراكية تعرف من خلال قدرة المدير على تنسيق نشاطات المؤسسة ومصالحها، وتتطلب هذه المهارات من القادة رؤية عمل المؤسسة ككل، وليس رؤية الاجزاء فقط وان يتفهموا جيدا ان اجزاء المؤسسة تتداخل مع بعضها البعض، وان اي تعديل او تغيير في

جزء او عدة اجزاء سيأثر حتما في عمل المؤسسة ككل، وبعبارة اخرى فان المدير يتوجب عليه ان يلم بالمفهوم النظري الوظيفي في تحليل بناء المؤسسات. (كريدي، 2014)

ويرى الباحث ان المدراء في المؤسسات العمومية او الحكومية على غرار المدراء في باقي المؤسسات في الخاصة، حيث يواجهون تحديات يجب رفعها للتقدم وتطوير الاداء الوظيفي لمكافأة العناصر البشرية من اجل تحقيق الاهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، اذ يجب التركيز على الابداع والسرعة وذلك نظرا لاتساع الفجوة بين المهارات الادارية للتغيير. والمهارات التي تركز عليها دورات التأهيل والتدريب لمؤسسات الحكومية قد لا تكون كافية في هذه الايام. والمقصود في التغيير هنا، هو التغيير في اجراءات العمل البسيطة وليس التغيير الجذري للمؤسسة وللثقافة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف المهارات الادراكية:

هي قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته، واثر التغييرات التي قد تحدث في اي جزء من اجزاء المؤسسة، وقدرته على فهم وتصور علاقات الموظف بالمؤسسة والعلاقات المؤسسة بالمجتمع التي تعمل في اطاره، بما في ذلك السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات.

وسوف يستخدم الباحث المهارات الفرعية التالية من المهارات الإدراكية، التي تم اقتراحها من قبل الباحث على المجموعة البؤرية وتم الموافقة عليها باعتبارها اهم المهارات التي يجب بحثها ودراستها حاليا، وهي كما يلي:

1. المهارات الادراكية السياسية: هي قدرة المدير على النظر للمؤسسة التي يقودها كجزء من المجتمع الكلي الذي تنشط فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والاهداف العامة والارتباط بالنظام العام وما يتطلب ذلك من ربط اهداف المؤسسة وسياستها واهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط المؤسسة. (ارزيق، 2015)

2. مهارة اتخاذ القرار: هي قدرة المدير على تكوين البدائل واختيار افضل البدائل المتاحة بوعي مطلق ويعتبر انسب وسيلة امامه لإنجاز الاهداف وحل المشاكل الادارية. (ماهر، 2008)

3. **مهارة ادارة الوقت:** هي قدرة المدير على الاستثمار في الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخيرها بزيادة إنتاجية العاملين في وقت محدد، و يرتبط الوقت بدرجة كبيرة بالكفاءة. (السعيد، 2010)

4. **مهارة ادارة التغيير:** هي قدرة المدير على تطوير المنظمة ونقلها من حالة معينة الى حالة اخرى وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها والفنية والتقنية، بحيث تصبح قادرة على مواكبة عملها في ظل التغيير المحيط السريع وذلك لتحقيق اقصى درجة من الكفاءة والفاعلية، ويكون التغيير اما كلي في تركيبة المؤسسة او جزئي في نمط عمل او جزء معين. (الاشهب، 2012)

2.3.2.2 المهارات الانسانية

والمقصود في المهارات الانسانية: هي قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلص روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينه وبينهم، وذلك من خلال: (الغندور، 2011)

1. فهم احتياجاتهم والعمل على اشباعها.
2. الاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم.
3. اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم.
4. الاتصال الفعال معهم.
5. تقدير الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل.

لاقى التركيز على اهمية المهارة الانسانية لدى المدير في نظرية العلاقات الانسانية رواجاً واسعاً في الفكر الاداري الحديث، وفتح باباً واسعاً امام البحوث الميدانية لتأكيد ضرورة الاهتمام اكثر بالمهارات الانسانية، وذلك بناء على استنتاجات الكثير من البحوث في مجال التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية وتطوير القادة، على ان المهارة الانسانية تعد احد اهم اركان التحديث في المؤسسات وتعظيم ادائها. ومنها وضح تقرير "جمعية الادارة الامريكية" نتيجة دراسة اجرتها وشملت مائتي مدير لمؤسسات امريكية كبيرة، ان اغلبية المدراء الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على ان اهم مهارة للمدراء الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة المدير في بناء

العلاقات الانسانية الطيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وبينت الدراسة ان هذه المهارة اكثر اهمية للمدير من المهارات الاخرى. (توفيق، 2003)

ولا يختلف الباحث مع الكتب والدراسات، فاذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة المدير على التعامل مع الاشياء، فان المهارة الانسانية تعكس قدرته على التعامل مع الافراد. ومن هذا المنطلق يتبين اكتساب المدير للمهارة الانسانية هو اكثر صعوبة من اكتساب للمهارة الفنية وسبب ذلك ان الدخول في مجال العلاقات الانسانية هو اكثر تعقيدا وتنوعا وتغييرا من المجالات الفنية، وان التعامل مع الافراد اكثر صعوبة من التعامل مع الاشياء.

وبناء على ما سبق يمكن تعرف المهارات الانسانية هي:

هي قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه والفهم المتبادل بينه وبينهم وتنسيق جهودهم، من خلال خلق روح العمل الجماعي بينهم، واطاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، والاتصال الفعال معهم بالإضافة الى تقدير الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وسوف يستخدم الباحث المهارات الفرعية التالية من المهارات الانسانية، التي تم اقتراحها من قبل الباحث على المجموعة البؤرية وتم الموافقة عليها باعتبارها اهم المهارات التي يجب بحثها ودراستها حاليا، وهي كما يلي:

1. تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي: وتعني قدرة المدير على بناء مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة ومدخل مشترك للعمل فيما بينهم، لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (صالح، 2008)

2. مهارة الاتصال والتواصل الفعال: هي قدرة المدير على نقل المعرفة والأفكار من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو السلوكي في هذا الشخص أو هذه الجهة أو إعلامه بشيء أو تبادل المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين المرؤوسين . (النذير، 2016)

3. مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين: هي قدرة المدير على توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها. (بوراس، 2014)

4. مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية: هي قدرة المدير توفير مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال جعل المرؤوس يشعر بالقناعة والارتياح والسعادة والاشباع للحاجات والرغبات. (عدلي، 2005)

3.3.2.2 المهارات الفنية

يقصد بالمهارات الفنية: المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام في اداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، وبعبارة اخرى يقصد بمهارة المدير الفنية هي قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية للإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب. (حافظ، 2011)

غير ان تساؤلا يدور حول مدى ضرورة توافر المهارات الفنية للمدير، اي ان الاستفهام قائم حول ما اذا كان اختيار المدير المتخصص يضمن نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها، ويرى الكثير من باحثي الادارة العرب ان هناك حقيقتين يتوجب الوقوف عندهما. (عبدالعزيز و العامري، 2003)

الحقيقة الاولى : ان الاتجاه الذي اصبح غالبا في الادارة الحديثة وخاصة في الدول الصناعية المتقدمة، هو ان الادارة يجب ان يتولاها اشخاص اتخذوا من الادارة مهنة، ولديهم المهارات الانسانية والادارية والادراكية ما يمكنهم من ادارة المؤسسات بنجاح، ويقوم هذا الاتجاه اساسا على الاعتقاد الذي اصبح ثابتا في الفكر الاداري من ان العملية الادارية عملية متشعبة الجوانب، وتضم جوانب ادارية وانسانية واجتماعية وسياسية وهذا يتطلب من المدير ان يكون ذا

معرفة واسعة بالتنظيم، اهدافه ونشاطاته وخصائصه، وان يكون ملما بالأساليب العملية للإدارة، مدركا لأهمية العلاقات الانسانية واساليبها.

الحقيقة الثانية : هناك اتجاه يسود الادارة في الدول النامية يرى اختيار المدير المتخصص فنيا لإدارة المؤسسات التي تتسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها.

لكن هذه النظرة لاختيار المناصب الادارية في المؤسسات العامة والخاصة في الدول النامية وبلادنا خير مثال على ذلك، حيث ان معظم المؤسسات العمومية الكبرى في بلادنا شغلت مناصبها الادارية طبقة تكنوقراطية عالية التأهيل الفني، غير ان ذلك لم يمنعها من مواجهة مشاكل تنظيمية ومشاكل اخرى مثل تدني مستوى الخدمات المقدمة، مثل ادارة المستشفيات الحكومية، اذ لا يعني بالضرورة القيادات المتخصصة والعالية التأهيل الفني هي مفتاح نجاح المؤسسات. (ابو شقدهم واخرون، 2011)

ويرى الباحث ان المهارة الفنية هي مجمل المعارف والعلوم التخصصية التي تندرج تحت طائفة الوظيفة او المهام التي يباشرها المدير، ولا يجوز التركيز على مصادر الحصول على هذه المعرفة من خلال الخبرة او التدريب واغفال التعليم، حيث للتعليم دور مهم في تنمية المهارة الفنية بشكل عام، واذ ما اخذنا الادارة بشكل خاص يمكن ان نعتبر القيام في الوظائف الادارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) يحتاج الى مهارة اي ان كل مدير على الاقل يجب ان يدرك تلك الوظائف، ويستطيع ان يتعامل معها في مهارة، اي تأدية تلك الوظائف الاساسية بمهارة عالية من قبل المدير، قد نستطيع القول انه هذا المدير لديه مهارات فنية.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف المهارات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام في اداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، وبعبارة اخرى يقصد بمهارة المدير الفنية هي قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية للإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب.

وسوف يستخدم الباحث المهارات الفرعية التالية من المهارات الفنية، (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) اي الوظائف الادارية الاساسية التي تم اقتراحها من قبل الباحث على المجموعة البؤرية وتم الموافقة عليها باعتبارها اهم المهارات التي يجب بحثها ودراستها حاليا، وتم اختيار تلك المهارات في قسم المهارات الفنية لأنها مشتركة بين جميع المؤسسات الحكومية، بغض النظر عن عملها ف المدير في اي مؤسسة كانت يمارس تلك الوظائف، حيث هدف الدراسة المتعلق في هذا المحور هو الكشف عند مدى ممارسة المهارات الفنية بمهارة، اي النتيجة التي سنحصل عليها هو مستوى ممارسة تلك الوظيفة الادارية بمهارة معينة. وهي كما يلي:

1. مهارة التخطيط: هي قدرة المدير على التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال تنسيق الجهود واستخدام تقنيات واساليب التخطيط طويلة الاجل وقصيرة الاجل، لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (ظاهر، 2007)

2. مهارة التنظيم: هي قدرة المدير على وضع وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ووقت واعلى كفاءة وفاعلية ممكنة. (ارزيق، 2015)

3. مهارة التوجيه: هي قدرة المدير على ارشاد المرؤوسين اثناء تنفيذ الاعمال، حيث تعتبر مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في اوامر وتعليمات تنقل مباشرة للمرؤوسين لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة. (ابو طاهر، 2010)

4. مهارة الرقابة: هي قدرة المدير على ممارسة عملية منتظمة تعمل على استكشاف للأخطاء و تحديد نقطة الضعف والانحراف والعمل وذلك لتقويمها وتصحيحها بالشكل المناسب وذلك لضمان تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (حريم، 2006)

4.2.2 علاقة المهارات الادارية بالإدارة الفعالة

ربط كثير من مفكرين علم الادارة المهارات الادارية بالإدارة الفعالة ومنهم روبرت كاتز عندما وصف القيادة بانها الادارة الفعالة والقائد هو المدير الفعال الذي يستخدم المهارات الادارية والقيادية (Katzs, 1955)، وايضا (ماهر، 2004) في كتاب الادارة بين العلم والمهارة حيث ذكر ان الوظائف الادارية وحدها لا تكفي لتحقيق الفاعلية انما يجب اشراك المهارات الادارية في

العمل كون الإدارة هي علم و فن، بالإضافة الى (كنعان، 2008) في كتاب القيادة الادارية اذ ذكر أن المدير الفعال هو الذي يراعي واقعية الأهداف، وأن مدى نجاحه في دوره القيادي يرتبط أساسا بمدى فاعليته والتي يمكن وامتلاكه للمهارات الادارية التي يمكن اكتسابها وتنميتها ومنها الفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات، وفي الاتصالات، وفي إدارة الوقت، وإدارة التغيير والتطوير. اذا هناك علاقة واضحة بين المهارات الادارية والادارة الفعالة، التي تبين بشكل كبير مدى تحقيق الادارة الفعالة من خلال المهارات الادارية والقيادية، حيث تعتبر المهارات الادارية هي الوسيلة الافضل لتحقيق الادارة الفعالة، وبالتالي تصبح العلاقة بين المفهومين واضحة والتي تتمثل انه بوجود المهارات الادارية يمكن تحقيق الادارة الفعالة وفي غياب المهارات الادارية لا يمكن تحقيق الادارة الفعالة او سيواجه المدراء في صعوبة لتحقيقها.

اما الباحث يوضح العلاقة بين المهارات الادارية والادارة الفعالة من خلال ما يلي:

يتم تحقيق اهداف المنظمة من خلال ممارسة المدراء لوظائفهم الادارية، فهو السبب الالهم لوجودهم، واذا كانت الإدارة الفعالة هي انجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب، أي تحقيق الهدف في بكفاءة وبأقل وقت ممكن، وارتباط نجاح وضمن الهدف في عمل ومهام المدير، فهنا لا يمكن تحقيق الاهداف بدون ممارسة المهارات الادارية التي تعتبر كداعم اساسي ومساند لرفع قدرات المدير لتحقيق الاهداف بفاعلية تطبيق الادارة الفعالة في المنظمات، ومن هنا يتم توضيح العلاقة بين الادارة الفعالة والمهارات الادارية، حيث ان المهارات الادارية هي الوسيلة المثلة لتحقيق الادارة الفعالة وجودها بالشكل المناسب والمطلوب يبرهن نجاح تحقيق الادارة الفعالة، وخصوصا في المنظمات الخدمية التي لا تنتج خدمات ملموسة مثل المنظمات الصناعية، حيث للمنظمات الصناعية وسائل اخرى لتحقيق الفاعلية وسهولة قياسها من خلال زيادة الجودة او تقليل وقت الانتاج او زيادة الربحية او استحداث اساليب جديدة للعمل، لالكن في المؤسسات الخدمية لا يمكن تحقيق الادارة الفعالة في أي شيء من ما ذكر، وذلك لما ذكرناه سابقا انه لا يتم انتاج خدمة ملموسة وبالتالي صعوبة القياس. فوجود المهارات الادارية الإدراكية والانسانية والفنية يساعد على تحسين وتطوير المستمر للإدارة وصولا للإدارة الفعالة. فجميع المهارات التي ذكرها الباحث سابقا والتي ستستخدمها هذه الدارسة هي مهارات ضروري توفرها في المدير وبالتالي يجب تنميتها باستمرار للحفاظ على وجود الادارة الفعالة.

ولا تختلف هذه الدراسة مع جميع ما ذكر في الكتب والابحاث بان المهارات الادارية بفروعها الادراكية (المهارات الادراكية السياسية، اتخاذ القرار، ادارة الوقت، ادارة التغيير)، التي تحسن بيئة العمل الداخلية والخارجية. والمهارات الانسانية (خلق روح العمل الجماعي وتشكيل مجموعات العمل، الاتصال والتواصل الفعال، مشاركة القرارات مع المرؤوسين. تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية للعاملين) التي تعزز روح الجماعة والتعاون والعمل. والمهارات الفنية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي تعمل على ضبط العمل وسيره في الاتجاه الصحيح، وبالتالي تعمل جميع تلك المهارات مجتمعة على تطوير الانظمة الادارية وتحقيق الفاعلية.

5.2.2 المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار

1.5.2.2 مفهوم المؤسسات الحكومية ومدراء المؤسسات الحكومية

لا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الحكومية، وانما المقصود بها هي المؤسسات التابعة للحكومة والعاملة في منطقة معينة وتكون ممثلة للوزارة في تلك المنطقة.

ويحدد الباحث مفهوم المؤسسات الحكومية لهذه الدراسة كما يلي:

هي جميع المؤسسات والمنظمات التابعة للحكومة والممثلة للوزارات، والتي تمارس اعمال ووظائف الحكومة، أي جميع المنظمات المخولة في ممارسة اعمال الحكومة، العاملة في محافظة اريحا والاغوار.

وبالتالي يكون التعريف المدراء في المؤسسات الحكومية كما ذكرناه سابقا هو المدير العامل في تلك المنظمات كما يلي :

هو الشخص المعين بصفة رسمية وقانونية في جميع المؤسسات والمنظمات التابعة للحكومة، والعاملة في محافظة اريحا والاغوار، ويمارس الاعمال والوظائف الادارية ضمن مسؤولية ونطاق سلطة وصلاحيه، ويتنحل اسم وصفة المدير.

2.5.2.2 المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاغوار

وفيما يلي سوف يتم توضيح جميع المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاغوار والتي ستكون محل هذه الدراسة، مع توضيح بسيط ل طبيعة العمل التي تمارسه تلك المنظمات، كما يلي:

1. المحافظة

عمل المحافظة هو دراسة وإقرار مشروعات الخطط الشاملة على مستوى المحافظة وإقرار مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والموازنة السنوية والأشرف على تنفيذها، كما يقوم بالتوجيه والأشرف والرقابة على أعمال المجالس المحلية للمديريات والأجهزة التنفيذية للمحافظة، ومراقبة تطبيق القوانين والأنظمة، ومناقشة الحالة الأمنية في المحافظة وإصدار التوجيهات المناسبة التي تساعد على تعزيز الأمن والاستقرار للمواطنين وحماية الحقوق والحريات العامة، ومراقبة تنفيذ سياسات التوظيف والقوى العاملة في نطاق المحافظة، بالإضافة الى الحفاظ على المشاريع الخدمية والمرقمية بما يكفل سلامتها واستمرار تشغيلها. (المحافظة)

2. الامن الوقائي

جهاز أمني داخلي فلسطيني، تابع للسلطة الوطنية الفلسطينية، يعمل في الضفة الغربية فقط منذ الانقسام الفلسطيني، يتميز عمله بالسرية ومهامه استخباراتية داخلية تشمل الجرائم الداخلية في عدة مجالات منها مكافحة التجسس ومكافحة الارهاب. ويعمل لحماية مؤسسات السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية من الاعتداءات الخارجية والداخلية وله سجون للتحقيق بهدف الكشف عن الجرائم المتعلقة بالأمن الداخلي المحتملة قبل حدوثها، ومن هنا جاء تسميته بالوقائي. وجميع أفراد من نشطاء حركة فتح من فلسطيني الضفة الغربية. (الامن الوقائي)

3. الامن الوطني

هيئة أمنية نظامية ذات صبغة عسكرية مهيكلة بتشكيلات ميدانية وكتائب، يتبع الرئيس الفلسطيني مباشرة. أصبح بديلا من جيش التحرير الفلسطيني بعد إنشاء السلطة الفلسطينية وإدماج القوة 17 وحرس الرئيس في الجهاز الجديد الذي يضم تحت لوائه عدة تشكيلات وأجهزة أخرى، ويعتبر حاليا كجهاز مساند لجميع الاجهزة الامنية الاخرى. (الامن الوطني)

4. المخابرات

هيئة أمنية نظامية تتبع الرئيس الفلسطيني الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شؤونها، وهي الجهة المكلفة رسمياً بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية. (المخابرات)

5. الشرطة

تتمثل مهام مديرية الشرطة في ضمان حماية الأشخاص والممتلكات، والتحري ومعاينة المخالفات وكذلك البحث وإلقاء القبض على مرتكبيها، والحفاظ واسترجاع الأمن العمومي، والبحث عن المعلومات لفائدة السلطات المختصة، والوقاية من الجريمة والانحراف، ومراقبة حركة تدفق الأشخاص على الحدود، والمساهمة في عمليات أمن الدولة، والسهر على حماية المؤسسات العمومية أو الممتلكات الأجنبية، وضمان الشرطة الإدارية، والمشاركة في العمليات الكبرى للدولة في إطار المهام المنوطة بها. (الشرطة)

6. الدفاع المدني

تتمثل مهام مديرية الدفاع المدني في توفير الحماية للسكان والممتلكات الخاصة والعامة ومصادر الثروة الوطنية من أخطار الكوارث والحروب وتحقيق السلامة العامة في كافة النشاطات اللازمة في الحياة والتدخل السريع في حوادث الحريق لمكافحتها والقضاء عليها قبل تطورها والتدخل السريع في حالات الإنقاذ المختلفة التي تقع في الظروف العادية. (الدفاع المدني)

7. مديرية الصحة

هي مؤسسة تعمل على تقديم رعاية صحية أولية للمواطنين كافة، في محافظة اريحا والاغوار. (وزارة الصحة)

8. مديرية التربية و التعليم

هي مؤسسة تهتم في شؤون التعليم في محافظة اريحا والاغوار، وتدير قطاع التعليم بشكل عام فيما يتعلق في المدراس والمدرسين والقوانين الدراسية وغيرها. (وزارة التربية والتعليم)

9. مديرية الاشغال العامة والاسكان

هي مؤسسة تابعة تسيير وتراقب اعمال الأشغال العامة والإسكان في قطاع الإسكان والبنية الأساسية في محافظة اريحا والاعوار . (وزارة الاشغال العامة و الاسكان)

10. دائرة ضريبة الدخل

تتمثل مهمة دائرة ضريبة الدخل في وضع قاعدة قانونية لتوزيع الاعباء العامة سنويا فيما بين الافراد والهيئات كل حسب دخله الصافي وفقا لمعايير تسنها التشريعات الضريبية أي ان الضريبة على الدخل اتخذت صفة الالتزام القانوني مقابل ما تؤديه الدولة من خدمات عامة تعود على الجميع، إدارة التدقيق والتحصيل بكفاءة وفاعلية، في محافظة اريحا ، لرفد خزينة الدولة بالإيرادات العامة من خلال تعزيز مبدأ الالتزام الطوعي ونشر الوعي والثقافة الضريبية لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق أفضل رضا ممكن. (وزارة المالية)

11. دائرة ضريبة الاملاك

تقوم دوائر ضريبة الأملاك بتقديم العديد من الخدمات للمواطنين بالحفاظ على ملكية المواطنين عن طريق تنظيم الملكية ونقلها وتثبيتها واخراجات القيد اللازمة لإثبات الملكية وللحصول على تراخيص البناء وتقوم أيضا بالحفاظ على تلك السجلات و ضريبة الأملاك هي الجهة الوحيدة التي تحتفظ بسجلات الملكية لكافة محافظات الوطن دون سواها.(وزارة المالية)

12. دائرة ضريبة القيمة المضافة

تتمثل مهام دائرة ضريبة القيمة المضافة في فتح وإغلاق الملفات الضريبية وتسجيل السيارات التجارية. ومتابعة التقارير الدورية للمكلفين. ومتابعة ملفات كبار المكلفين من خلال الفحص والتدقيق. و متابعة القضايا الضريبية ومتابعة المنح المقدمة والإعفاءات الضريبية الخاصة بها. والمتابعة الميدانية من خلال الحملات المنتظمة على الشركات وأصحاب المهن. (وزارة المالية)

13. دائرة السير والترخيص

مؤسسة تعمل على بتنظيم قطاع النقل والمواصلات وصولا الى قطاع نقل امن متطور وصديق للبيئة باستخدام النظم الحديثة بمعايير عالمية. (وزارة المواصلات)

14. مديرية الداخلية

تتمثل وظائف ومهام مديرية الداخلية في توفير خدمة للمواطنين في توفير جميع اوراق الثبوتية الشخصية من شهادات ميلاد والهوية الشخصية وجوازات سفر، والاحتفاظ في جميع سجلات المواطنين، فهي الجهة الوحيدة المخولة في اصدار اوراق ثبوتية الشخصية. (وزارة الداخلية)

15. مديرية الارتباط المدني

تتمثل مهام ووظائف الارتباط المدني في اجراء معاملات و اقرار تصاريح العلاج والزيارة والتجارة والعمل والقنصلية ولم الشمل والمتوكلين، والقيام بالتنسيقات الزراعية واقامة الاجانب ونقل اماكن الاقامة والتنسيق والمرور عبر المعابر واصدار بطاقات VIP، أي باختصار تقوم في ادارة جميع المعاملات المدنية التي تتم مع السلطات الاسرائيلية. (وزارة الداخلية)

16. وزارة الثقافة ا فرع اريحا

مؤسسة مهمتها تعزيز النسيج الاجتماعي، وتنمية الثقافة الاجتماعية، حيث تصون التراث والحكاية التاريخية للشعب الفلسطيني، وتنمي المواطنة القائمة على احتضان قيم المساواة والحرية والعدالة الاجتماعية والكرامة الإنسانية وتقف في وجه التسلط والقمع والاستغلال والمحسوبية والفساد. (وزارة الثقافة)

17. دائرة الاقتصاد الوطني

وزارة الاقتصاد الوطني هي الجهة المشرفة على بناء قدرات الاقتصاد الفلسطيني على أسس معرفية وعلمية في مجال وضع البرامج والسياسات التنموية الرامية إلى تعزيز قدرات القطاعات الإنتاجية وتوفير كل الإمكانيات للحفاظ على موارد ومقدرات شعبنا وبما يتلاءم مع قيمنا وثقافتنا الوطنية في إطار الشراكة مع القطاع الخاص. (وزارة الاقتصاد الوطني)

18. وزارة العدل ا فرع اريحا

مؤسسة تعمل على تحقيق العدل وسيادة القانون بما يصون الحريات والحقوق العامة والخاصة والمساواة وبما يحفظ الكرامة الانسانية ويوفر الاطار الملائم للتنمية الشاملة والمستدامة لدى

المجتمع الفلسطيني في ظل دولة فلسطينية كاملة السيادة. وبناء قطاع عدل كفؤ نزيه وشفاف يحقق العدل والمساواة وسيادة القانون ويتمتع فيه الجميع بالقدرة على الوصول للعدالة دون تمييز. (وزارة العدل)

19. دائرة الشؤون الاجتماعية

هي مؤسسة تعمل على تحقيق التنمية الشاملة والأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادي لكل أسرة فلسطينية وصولاً للرفاه الاجتماعي لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى المعيشة لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني وعلى أسس المساواة دون تمييز عرقي أو جنسي أو عقائدي أو طائفي في إطار عملية تنسيقية شاملة ما بين القطاع الرسمي والأهلي والخاص بما يلبي متطلبات العمل بأقصى درجات الكفاءة والمرونة. (وزارة الشؤون الاجتماعية)

20. وزارة العمل افرع اريحا

هي مؤسسة مهمتها رفع نسبة المشاركة الاقتصادية من خلال تهيئة القوى العاملة وتشغيلها وتوفير الحماية الاجتماعية لها وتنظيم سوق العمل. (وزارة العمل)

21. الضابطة الجمركية

يتمثل دور الضابطة الجمركية في تنفيذ مهام أمنية من نوع مختلف، فمن ضبط ورقابة الموارد المالية الضريبية والجمركية للحكومة الفلسطينية، مروراً بتنفيذ قرارات مقاطعة منتجات المستوطنات الإسرائيلية، إلى ضمان سلامة جودة السلع المتداولة محلياً. وبين هذا وذاك، يحمل جهاز الضابطة الجمركية مفاتيح ومهام استقرار الأمن الاقتصادي للمناطق الفلسطينية بموارد بشرية ومخصصات مالية. (الضابطة الجمركية)

22. مؤسسة رعاية اسر الشهداء

مؤسسة تعمل على تحقيق العيش الكريم لجميع اسر الشهداء والجرحى الفلسطينيين والذين تضرروا نتيجة لالتحاقهم بالثورة الفلسطينية أو لتواجد الثورة بينهم، وصولاً للرفاه الاجتماعي دون تمييز للانتماء السياسي والأيدولوجي، وذلك من خلال تقديم الخدمات والبرامج الاجتماعية

والصحية والتعليمية والتأهيلية التنموية لأسر الشهداء والجرحى وضحايا الحروب مع الاحتلال الإسرائيلي. (مؤسسة رعاية اسر الشهداء)

23. وزارة الزراعة افرع اريحا

مؤسسة مهمتها هي تحسين انتاج ونتاجية وتنافسية الزراعة الفلسطينية وبالتالي تحسين دخل المزارعين الريفيين واصحاب العلاقة الاخرين من خلال توفير البيئة المواتية والتعاون والشراكة مع القطاع الخاص والاهلي لتقديم خدمات الارشاد ونقل التكنولوجيا والبيطرة ووقاية النبات وتسهيل التجارة الزراعية وادارة الموارد البشرية والزراعية بكفاءة وفاعلية. (وزارة الزراعة)

24. مستشفى اريحا الحكومي

هي مؤسسة صحية حكومية تعمل على توفير رعاية طبية شاملة مقابل اسعار مقبولة لكافة افراد المجتمع. (مستشفى اريحا الحكومي)

25. دائرة البريد

تتمثل مهامها في تقديم الخدمات البريدية لمختلف قطاعات المجتمع الفلسطيني و مواكبة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البريدية وتعزيز الأنشطة المالية في الخدمات البريدية المتاحة. (دائرة البريد)

26. دائرة الاراضي و المساحة

مؤسسة مهمتها هي تثبيت حق ملكية الأموال غير المنقولة وتوثيقه والمحافظة عليه وتسهيل ممارسته وتوفير قاعدة البيانات اللازمة لإنشاء نظام المعلومات الجغرافي الوطني والاستمرار في تحسين وتطوير نوعية الخدمات العقارية المقدمة لمتلقي الخدمة بمشاركة القطاع العام والخاص وطنياً ودولياً. (دائرة الاراضي و المساحة)

27. دائرة المساحة و املاك الحكومة

مؤسسة مهمتها تثبيت حقوق ملكية الاموال غير المنقولة وتوثيقه والمحافظة عليه، والاستمرار في تحسين وتطوير نوعية الخدمات العقارية المقدمة لمتلقي الخدمة، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات

لترسيخ منظومة خدمات عقارية متطورة، وتقديم الدعم الفني والمتبادل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية ذات العلاقة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والقطاع الخاص، والسير قدما نحو اكمال اعمال التسوية في كافة انحاء الوطن.(دائرة المساحة و الاملاك)

28. ادارة المعابر و الحدود

تتمثل مهامها في ادارة العمل على المعابر الفلسطينية وخدمة الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل حركة مرور البضائع على المعابر التجارية للقطاع الخاص الفلسطيني والمساعدات التي تقدم من المؤسسات الدولية والاتحاد الاوروبي والدول العربية للشعب الفلسطيني ، بالإضافة انها تقوم بتتبع حركة التصدير اليومية عبر المعابر الدولية. (المعابر و الحدود الفلسطينية)

29. بلدية اريحا و الاغوار

تتمثل مهام بلدية أريحا في رفع المستوى المعيشي بالمدينة من خلال الوقوف على ابرز واهم الاحتياجات والمشاريع ومحاولة تنفيذ جزء كبير من هذه المشاريع بالتعاون مع المدن الصديقة والمؤسسات المانحة في سبيل مدينة احدث وأرقى بما يليق بمستواها التاريخي والحضاري. (بلدية اريحا و الاغوار)

30. وزارة السياحة والاثار ارفع اريحا

تتمثل مهامها في تنمية قطاع السياحة والاثار الفلسطيني، من اجل المساهمة الفعالة في التنمية الشاملة لقطاعات المجتمع الفلسطيني، ذلك لقدرة هذا القطاع على اجتذاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية، ولأهميته في زيادة فرص العمل ليشكل هذا القطاع المصدر الأول للدخل الوطني واستثمار السياحة كمنبر اعلامي يوصل للعالم الخارجي البعد الحضاري والثقافي والهوية المتميزة للشعب الفلسطيني ، كذلك تعميق وتجذير الانتماء الوطني والاعتزاز بالهوية الفلسطينية. (وزارة السياحة)

31. مديرية الحكم المحلي

وتتمثل مهامها في تمكين الهيئات المحلية من امتلاك قدرات مؤسساتية فاعلة ورفع كفاءة الوزارة لتمكينها من التخطيط والتوجيه والإشراف على قطاع الحكم المحلي وتحقيق مزيد

من الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمعية في قطاع الحكم المحلي وتعزيز مفهوم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين الخاص والعام للمساهمة في إحداث تنمية محلية وتعزيز الاستقلال المالي للهيئات المحلية. (وزارة الحكم المحلي)

32. دائرة شؤون المفاوضات

مؤسسة مهمتها تقديم المشورة القانونية والإعلامية لدائرة شؤون المفاوضات الفلسطينية أثناء مفاوضات الوضع الدائم مع إسرائيل وفي مرحلة الإعداد لها. (شؤون المفاوضات)

33. بيت الاجداد

مؤسسة مهمتها تأمين الاستقرار الاجتماعي والنفسي للمسن من خلال برامج الرعاية المختلفة، وتوفير اقامة لائقة للمسنين وعناية يومية تتناسب مع حالته الصحية. (بيت الاجداد)

34. وكالة وفا

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني هو قطاع من القطاعات الرئيسية الثلاث التي تشكل "وكالة الأبناء والمعلومات الفلسطينية- وفا. (وكالة وفا)

35. مكتب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

توفير البيانات والمعلومات الإحصائية الدقيقة في وقتها المناسب لجميع المستفيدين بهدف دعم التنمية والتخطيط ومتخذي القرار، بالشراكة مع جمع الأطراف ذات الصلة، وذلك من خلال استخدام نظم عالمية متطورة وبناء قوة عمل محترفة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني)

36. مكتب المجلس التشريعي

يقوم المجلس التشريعي الفلسطيني بدور البرلمان؛ حيث أصبحت من مهامه مسؤولية سن القوانين، والرقابة على السلطة التنفيذية. (المجلس التشريعي)

37. جامعة الاستقلال

توفير تعليم وتدريب أكاديمي عالي ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية، يستند إلى رؤية شاملة للتطوير النوعي للموارد البشرية في المجالات المعرفية الذهنية، والعلمية والتطبيقية، والروحانية القيمة المتعلقة بقطاع الأمن، وتوظيفها لإعداد كوادر أمنية عالية التأهيل مهنيًا وعلميًا، وإعداد قيادات المستقبل المسلحة بروح الانتماء والالتزام والانضباط والقيم الوطنية والحضارية، التي تقوم بوظيفة الأمن كخدمة مجتمعية ترسخ أسس شراكة حقيقية مع المجتمع الفلسطيني ومؤسساته وأفراده، وتعمل على تطوير المجتمع الفلسطيني بصورة عامة والأجهزة الأمنية بصورة خاصة، في إطار من التنمية الوطنية الشاملة والمتكاملة والمستدامة في مختلف المجالات. (جامعة الاستقلال)

المؤسسات التي تم ذكرها سابقا هي جميع المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار، التي سوف تستخدمها هذه الدراسة وعددها 37 مؤسسة، وتم استبعاد المؤسسات الحكومية القضائية، أي التابعة الى الجهاز او السلطة القضائية؛ وذلك بسبب انها تمارس اعمال قانونية بحتة وبعيدة عن الاعمال الادارية، ومسميات الادارة. وايضا تم استبعاد المجالس البلدية وعددها 7 مجالس، وذلك لان لا يوجد ادارات في تلك المجالس، ومسمى المسؤول الاعلى في المجلس البلدي هو رئيس مجلس او بلدية، بالإضافة الى ان رؤساء المجلس يتم اختيارهم على اسس عشائرية وحزبية أي انتخابية، وليس على مبادئ الوصف والتوصيف الوظيفي او بناء على نظام الترقيات في المؤسسة، أي باختصار لم يتم اختيار رؤساء المجالس بناء على معايير علمية او ادارية محددة، ومعظم رؤساء المجالس الحالية لا يحملون شهادات جامعية، لذلك تم استبعاد جميع المجالس البلدية في محافظة اريحا والاغوار باستثناء مؤسسة بلدية اريحا، وذلك لأنها بلدية كبيرة ويوجد في داخلها العديد من المؤسسات والادارات المختلفة، فتمثل العدد النهائي للمؤسسات التي سوف تستخدمها الدراسة 37 مؤسسة وهي جميع المؤسسات التي ذكرناها سابقا.

3.2 الدراسات السابقة

يشمل هذا القسم الدراسات السابقة العربية والاجنبية كما يلي:

أعد (نافع، 2015) دراسة بعنوان القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات، دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو، حيث هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو، واثرها على تنمية مهارات مديري الادارات ومعرفة اثر التدريب وتفويض السلطة والحوافز والاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الادارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة من خلال استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS و كرومباخ الفا واختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين اراء المبحوثين، وتمثلت عينة الدراسة ب 140 مبحوث ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان الانماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هي (النمط الديمقراطي ، النمط الموقفي النمط الأوتوقراطي) وكان واثرها على تنمية مهارات مديري الادارات الاجابة عبر المتوسطات من خلال التحليل الاحصائي ان الانماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هي النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الموقفي بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة جدا وتشير هذه النتيجة الى ان النمط الديمقراطي هو السائد في مجموعة شركات دانفوديو ثم النمط الموقفي ، مثلت هذه الانماط القيادية دور ملحوظ في تقدم الشركة وتنميتها وتحقيق رسالتها في داخل السودان وخارجها حتى نالت الشركة درجة الامتياز (ISO)، وايضا من اهم النتائج انه يوجد اثر للتدريب وتفويض السلطة والحوافز والاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الادارات بدرجة عالية ، حيث كانت النتائج كلها مقبولة، بينما اتضح من خلال التحليل ان مجموعة شركات دانفوديو تهتم بالتدريب والحوافز بدرجات متفاوتة مقارنة مع تفويض السلطة والاتصال الفعال، حيث اشارت نتائج الفرضية لوجود اثر ايجابي ومعتمدة احصائيا بين تفويض السلطة وتنمية مهارات مديري الدارات ، يدل ان المبحوثين يؤيدون بان القادة الاداريون يفوضون السلطة لغيرهم.

دراسة اجرتها (الاشهب، 2012) بعنوان دور ادارة التغيير في تطوير المهارات الادارية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في محافظة عمان)، حيث هدفت الدراسة التعرف الى مستوى ادارة التغيير ومستوى المهارات الادارية لدى مديري المؤسسات الحكومية من وجهة نظر رؤساء

الاقسام، بالإضافة الى التعرف على الفروق الاحصائية للمبحوثين طبقا لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، في مستوى ادارة التغيير ومستوى المهارات الادارية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS واستخدام الوسائل الاحصائية التالية (اختبار مربع كاي، الاختبار التائي، معامل ارتباط بيرسون، معادلة كرونباخ الفا) وتمثلت عينة الدراسة ب 246 مبحوث، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان مدراء المؤسسات الحكومية يشجعون التغيير بدرجة عالية جدا، وانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) نحو ادارة التغيير، وايضا ان مدراء المؤسسات الحكومية يمتلكون المهارات الادارية (التخطيط، الاتصال، ادارة الوقت، اتخاذ القرار) وانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في اراء المبحوثين حول امتلاكهم للمهارات الادارية .

دراسة اجراها (الصامل، 2011)، عنوان تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي. حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور تنمية المهارات القيادية للعاملين للأداء الوظيفي لديهم والتعرف على اهم المهارات المطلوب توفرها لدى العاملين في المجلس الشورى ومدى توفر هذه المهارات، والتعرف على دور التدريب في تنمية المهارات القيادية والتعرف على دور تنمية المهارات في تحسين الاداء الوظيفي في المجلس الشورى السعودي. واستخدم الباحث الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS والوسائل الاحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الاحادي، اختبار LSD) ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان اكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات ويلبيها مهارات التعامل مع المشكلات واستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ومهارات ابداء الرأي ومهارات التحكم بالنفس ومهارات اقامة العلاقات الانسانية ومهارات الاتصال الفعال والتخطيط الاستراتيجي ومهارات التعامل مع الازمات، وان اكثر المهارات القيادية المتوفرة للعاملين في مجلس الشورى هي مهارات الاتصال وحل المشكلات ويلبيها مهارات الاستخدام الامثل للوقت ومهارات التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ومهارات استخدام نظم المعلومات في

اتخاذ القرارات ومهارات التحكم بالنفس ومهارات اقامة علاقات انسانية . ومن النتائج ايضا ان التدريب يسهم في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى، و ايضا تنمية المهارات القيادية تساهم بشكل كبير وفعال في تحسين مستويات الاداء الوظيفي.

دراسة اجراها (فارس، 2010)، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي دراسة حاله المؤسسة سوتلغاز للتوزيع، حيث هدفت الدراسة الى ابراز اهمية ودور المهارات القيادية في الادارة الحديثة للمؤسسات وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في العالم الادارة والقيادة (المهارات الفنية، المهارات الادارية، المهارات الانسانية). واستخدم الباحث المهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة. واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS والوسائل الاحصائية التالية (معامل كرونباخ الفا، معامل ارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار كاي، اختبار T-test)، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان توافر المهارات واستغلالها بالطريقة الصحيحة من طرف القادة لتوجيه الموظفين وارشادهم يزيد من قدرتهم على العمل بالتالي فان تحسينها يعتبر عاملا مهما لرفع مستوى الاداء، وان المهارات الادارية للقادة تساهم في زيادة قدرة الموظفين والمؤسسة على الاداء وكذا تحقق اهدافها بفاعليه، وان تمتع القادة بمهارات انسانية يساعد الموظفين على الزيادة رغبتهم لأداء اعمالهم، وبالتالي توفر المهارات القيادية الاساسية والفنية والادارية والانسانية تجعل القادة قادرين على التأثير في سلوك تابعيهم وهذا يعني ان لهذه المهارات القيادية دور فعال في تحسين اداء الموظفين كونها مكمله لبعضها .

دراسة اجراها (الأسمرى، 2009) بعنوان نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين، دراسة مسحية على القادة الأمنيين في حرس الحدود. حيث هدفت الدراسة الى بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين في حرس الحدود وذلك من خلال التعرف على المهارات الذهنية والمهارات الإنسانية المهارات الفنية الاستراتيجية التي تلزم لتطوير القادة الأمنيين في حرس الحدود. وايضا التعرف على الاستراتيجية التي تلزم لتطوير القادة الأمنيين في حرس الحدود، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل لتحقيق اهداف الدراسة. واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي

SPSS والوسائل الاحصائية التالية (اختبار كاي ، ومعامل ارتباط بيرسون، اختبار كولو مجروف ، اختبار T-test، معامل كرونباخ الفاء، المتوسط الحسابي) . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انه كانت إجابات مجتمع الدراسة بفئتيه على جميع تساؤلات وفروض الدراسة بدرجة موافقة كبيرة جداً، وتم تحقيق جميع أهداف الدراسة ببناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين بحرس الحدود ولم يكن للمتغيرات الشخصية والوظيفية تأثيراً كبيراً في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة .

دراسة اجرتها (المالكي، 2009) بعنوان ادارة الازمات وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء اقسامهم في جامعات محافظة بغداد حيث هدفت الدراسة الى التعرف على ادارة الازمات والمهارات الادارية التي مارسها العمداء في كلياتهم، (الذاتية، الانسانية، اتخاذ القرار، الاتصال، ادارة الوقت) والفروق لدى العمداء في ادارة الازمات والمهارات الادارية التي يمارسونها في كلياتهم تبعا لمتغير التخصص (علمي- انساني) ، فضلا عن تعرف العلاقة بين ادارة الازمات والمهارات الادارية لدى العمداء من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الاقسام واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدمت الوسائل الاحصائية التالية (معادلة كرونباخ الفاء، مربع كاي، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار الثنائي لعينة واحدة والاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين) وتكونت عينة البحث من (170) مبحوث، (73)معاون عميد، و(97) رئيس قسم، وبنسبة (35%) من مجموع المجتمع الاصلي ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة ولصالح المتوسط الحسابي في المراحل (الذاتية، الانسانية، اتخاذ القرار، الاتصال، ادارة الوقت). وجود فروق ذات دلالة احصائية سالبة لصالح المتوسط النظري بين المهارات الادارية الخمسة. وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة بين مراحل (الذاتية، الانسانية، اتخاذ القرار، الاتصال، ادارة الوقت) والمهارات الادارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مراحل ادارة الازمات تبعا لمتغير التخصص(العلمي-الانساني).عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المهارات الادارية تبعا لمتغير التخصص (العلمي-الانساني).

دراسة اجراها (الاعا، 2008)، بعنوان المهارات القيادية لد المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف

على اهم المهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين واهم المهارات التي يجب توفرها لد المسؤولين في شركة جوال وايضا التعرف على اثر المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية، الحالة الاجتماعية) على المهارات القيادية الحالية، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بالدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS والوسائل الاحصائية التالية (معامل ارتباط سبيرمان، ومعامل ارتباط بيرسون، اختبار كولو مجروف ، اختبار T-test، معامل كرونباخ الفا ، اختبار تحليل التباين الاحادي) ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، ادارية، انسانية، فكرية) مهمة جدا لآكن درجة توفرها متوسطة، واكثر المحاور القيادية اهمية لدى المسؤولين المهارات الفكرية وهو ادناها لدى المسؤولين في شركة جوال، وكان اكثر المحاور القيادية توفرا المحاور الفنية وادناها محور القيادات الانسانية ومن اقل المهارات المتوفرة القدرة على التفكير الابداعي، وايضا اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، فئات العمر، سنوات الخبرة المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية، الحالة الاجتماعية) على المهارات القيادية ادى المسؤولين في شركة جوال .

دراسة اجراها (Deles, Ranfrey, 2006) بعنوان دراسة لمهارات القيادة في إدارات القطاع العام بمقاطعة كيبيك الكندية، حيث هدفت الدراسة الى المهارات يجب أن يركز القادة من أجل اكتسابها، وايضا التعرف الى مهارات التي تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وذلك بالقطاعين العام والخاص في مؤسسات كيبيك و ما هي الدرجة الحقيقية (أو إلى أي مدى) يمكن لمهارات تحقيق الفاعلية والكفاءة وهل المهارات القيادية هي حكر على أشخاص (قادة) معينين أم يمكن تطويرها مع الوقت وما هو الأسلوب القيادي الانسب في الإدارات العامة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اعتمد هذا كنموذج حكومي لاختيار القادة في الإدارات العامة والخاصة في حكومة إقليم كيبيك الكندي، ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث أن المهارات القيادية المكتسبة لا تجد طريقا للاستفادة منها أكثر في المؤسسات العمومية بالنظر إلى القادة والمدراء في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في إقليم كيبيك الكندي غير أن نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أن السياسيين مثلا في الإدارة العامة دلت على هامش الخطأ وهو أقل بكثير من إدارة

القطاع الخاص وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى الصرامة المالية تدقيق الحسابات والمراقبة الدقيقة لصرف المال، وايضا دلت النتائج أيضا على تبني المفهوم الحديث في القيادة والدال على مهارات التأثير ليس باعتبار أن القائد يمتلك القوة وإنما القائد هو منشط لمعاونيه وليس لمروؤسيه، فالقائد لديه مهارات ربط معاونيه وتجميعهم حول مجموعة من القيم التنظيمية والأولويات والأفكار، وضرورة توفر المهارات القيادية (الادراكية، الانسانية، الفنية) وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسات (قطاع عام وخاص)، من بين النتائج أيضا أن المهارات القيادية ليست بالأمر التي يولد بها الشخص وإنما هي مكتسبة وذلك عن طريق التدريب والتعليم.

دراسة اجراها (الذويبي، 2005) بعنوان المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور (دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القيصم). حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المهارات الادارية (التخطيط و التنظيم) والشخصية (الذكاء، تحمل المسؤولية، الامانة، التحدي) التي يتمتع بها ضباط شرطة القيصم ومعرفة طبيعة العلاقة بين المهارات الادارية والشخصية لدى الضباط، والتعرف على معوقات وامكانية تنمية المهارات الادارية والشخصية لدى الضباط منطقة القيصم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS والوسائل الاحصائية التالية (مقياس ليكرت، التدرج الثلاثي، المتوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار LSD ، مربع كاي، اختبار T-test، كرونباخ الفا). ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان ضباط الشرطة في منطقة القيصم يتمتعون بمهارات ادارية وشخصية بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية قوية موجبة (طردية) ذات دلالة احصائية بين طريقة التعامل مع الجمهور والمهارات الادارية والشخصية سواء منفردة او مجتمعة. ومن النتائج ايضا ان اكثر المعوقات التي تعيق توظيف المهارات الادارية والشخصية لضباط الشرطة هي ضغوط العمل والاعتماد على الاقدمية فقط في اختيار المناصب القيادية وتدخل العوامل الشخصية في عملية التقييم والترشيح للمناصب الادارية وعدم وجود دورات متخصصة، وايضا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى المهارات الادارية تعزى لمتغير الخبرة، واطهرت النتائج ايضا ان اكثر اساليب تنمية المهارات الادارية والشخصية انتشارا لدى ضباط الشرطة هي الممارسة العملية والتحفيز والتشجيع وتحسين بيئة العمل الانسانية ومنح فرص للمروؤسين لإكمال تعليمهم .

اعد (عبد العزيز و العامري، 2003) دراسة بعنوان مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن دراسة ميدانية، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة، والتعرف على درجة تمكن المديرين من هذه المهارات وبيان أكثر وأقل هذه المهارات تمكنا. توضيح درجة تأثير عامل العمر، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، والمؤهل العلمي، وممارسة المهارة على درجة تمكن المديرين من المهارات الإدارية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS والوسائل الاحصائية التالية (كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والانحدار المتعدد، كرونباخ الفا). ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات الإدارية تتباين من مهارة الى أخرى، فهناك مهارات يمارسونها دائما، وهناك مهارات يمارسونها في الغالب، وأخرى يمارسونها أحيانا. فمن المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يمارسونها دائما حسن التعامل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق الواحد، والاستماع والإنصات للآخرين؛ أما المهارات الفنية، فكانت تحمل المسؤولية؛ في حين لم تكشف الدراسة عن أي مهارات فكرية تمارس دائما. من جانب آخر وجدت هذه الدراسة أن المهارات الإنسانية التي غالبا ما يمارسها المديرون تتمثل في التالي: التفاعل مع انتقادات الآخرين، وتوجيه وإرشاد الآخرين، وإجراء اتصالات مع أطراف مختلفة، وإقناع الآخرين، وتشجيع وحفز المرؤوسين، ومعالجة شكاوى المراجعين، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، وبناء فرق عمل، والتفاوض مع الآخرين، والتأثير على الآخرين. أما فيما يتعلق بالمهارات الفنية، فوجد أنهم في الغالب يمارسون بعض المهارات ككتابة الرسائل والخطابات، وكتابة التقارير الإدارية، وتنظيم العمل، وإدارة الوقت، وتحديد أهداف العمل، والتعامل مع الحاسب الآلي، وتدريب الموظفين، والإشراف. وبخصوص المهارات الفكرية، تبين أن المهارات التي يمارسها المديرون غالبا تلك المتعلقة بتخطيط العمل، اتخاذ القرارات بطريقة منهجية، إدارة ضغوط العمل، تطوير جودة أداء العمل، تحسين خدمة المراجعين، الإبداع والابتكار في مجال العمل، ومتابعة التطورات الإدارية. كما وجد أن أقل المهارات الإدارية ممارسة سواء أكانت إنسانية أم فنية أم فكرية هي حل الخلافات التي تقع بين الموظفين، وتحليل البيانات، وإدارة الاجتماعات، وإدارة عمليات التغيير، ووضع الأهداف التشغيلية، ووضع الخطط الاستراتيجية. وايضا وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من

ممارسة المهارات الإدارية التي أخضعت للدراسة والبالغ عددها 37 مهارة بين إنسانية وفنية وفكرية ولكن بدرجات متفاوتة تراوحت بين درجة تمكن عالية ودرجة تمكن متدنية نوعا ما. وإجمالاً وجدت أن المهارات التي يدعي المديرون في الأجهزة الحكومية أنهم متمكنون من ممارستها جيداً هي حسن التعامل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق الواحد، والاستماع والإنصات للآخرين، والتفاعل مع انتقادات الآخرين، وتوجيه وإرشاد الآخرين، وإجراء اتصالات مع أطراف مختلفة، ومعالجة شكاوى المراجعين، والتفاوض مع الآخرين، والتعامل مع الاختلافات الشخصية، والتعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل، وكتابة الرسائل والخطابات، وكتابة التقارير الإدارية، وتنظيم العمل، وتحمل المسؤولية، وتطوير جودة أداء العمل، وتحسين خدمة المراجعين، والإبداع والابتكار في مجال العمل، ومتابعة التطورات الإدارية. أما المهارات التي يرون أن درجة تمكنهم منها محدودة وربما لا ترقى إلى المستوى المطلوب فكانت حل الخلافات التي تقع بين الموظفين، وإقناع الموظفين، وتشجيع وحفز الموظفين، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، وبناء فرق العمل، والتأثير على الآخرين، وإدارة الوقت، وتحليل البيانات، والتعامل مع الحاسب الآلي، وتدريب الموظفين، وإدارة الاجتماعات، وإدارة عمليات التغيير، ووضع الأهداف التشغيلية، وتخطيط العمل، واتخاذ القرارات بطريقة منهجية، وإدارة ضغوط العمل، ووضع الخطط الاستراتيجية. أيضاً وجد أن للمؤهل العلمي تأثيراً على إحساس المديرين بالتمكن من ممارسة المهارات الإدارية، حيث وجد أن المديرين أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر إحساساً بالتمكن من أصحاب المؤهلات العلمية الدنيا في عدد كبير من المهارات، وهذه نتيجة طبيعية إذا علمنا أن المهارة الإدارية تصقل بالتعليم والتدريب إلى حد كبير. أما العمر والمرتبة والخبرة، فقد كان تأثيرها ضعيفاً إلى حد ما باستثناء عدد قليل من المهارات، وهو ما يشير إلى أن تأثير هذه العوامل على درجة تمكن المديرين من ممارسة المهارات الإدارية ضعيف نسبياً في ظل وجود متغير ممارسة المهارة ومتغير المؤهل العلمي.

دراسة أجراها (ابو العلا، 2003)، بعنوان تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما هي القيادات الوسطى في القطاعات الأمنية، والتعرف على مستوى المعرفة والالمام بالمهارات الإدارية في مجالات (التوجيه والتنسيق واتخاذ القرار والاتصال والرقابة) وإيضاً التعرف على أهم المتغيرات (المستوى

الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات، التخصص، العمر) التي تؤثر على مستوى المهارات الادارية لدى القيادات. استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS والوسائل الاحصائية التالية (كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والانحدار المتعدد، كرونباخ الفا، و اختبار t-test). ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انه يوجد تأثير حقيقي لأعمار ضباط القيادة الوسطى بالأمن في محافظة جدة نحو مستويات المهارات الادارية المختلفة ما عدا مهارة التوجيه فأنها لا تتأثر باختلاف الاعمار، وايضا ان التخصص الدراسي والخبرة العملية يؤثر على مستوى المهارات الادارية، وكانت الحالة الاجتماعية ليس لها أي تأثير، وظهرت النتائج ايضا ان مستوى المعرفة والالمام بالمهارات الادارية لدى القيادة الوسطى بالجهاز الامني بمحافظة جدة مرتفع نسبيا في كافة المحاور.

دراسة اجراها (Snyder, 1994): بعنوان (عوامل النجاح الهامة: المهارات الادارية الضرورية للمدير الفعال)، هدفت الدراسة الى تحديد عوامل النجاح الهامة للمديرين، وتحديد المهارات الادارية الضرورية المدير الفعال في قطاع ادارة الاعمال والقطاع المالي في المؤسسات التربوية وتكونت عينة الدراسة من مديري الشؤون المالية في المؤسسات التربوية في ولاية انديانا في الولايات المتحدة الامريكية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة و اشارات نتائج الدراسة الى ان افراد العينة قد حددوا مجالات التدريب الفعالة للمديرين وهي تطوير مهارات الاتصال والتفاعل، والاستمرار بشكل دوري في عقد الورش التدريبية، وزيادة مهارات استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

فيما يلي مناقشة الفرضيات مع الدراسات السابقة، وبماذا تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1.4.2 مناقشة الدراسات السابقة حسب فرضيات الدراسة

1.1.4.2 الفرضية الاولى: المهارات الادراكية (المهارات الادراكية السياسية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة ادارة الوقت، مهارة ادارة التغيير).

في دراسة (الاسمري، 2009) تبين ان المهارات الادراكية متوفرة لدى القادة الامنيين بدرجة كبيرة وتسهم في تطوير المهارات الادارية، ودراسة (الاغا، 2008) تظهر ان المهارات الادراكية اهم مهارة وكانت متوفرة بدرجة متوسطة لدى مسؤولي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وفي دراسة (Deles, Ranfrey, 2006) تبين ان المهارات الادراكية مهمة بدرجة كبيرة في تحقيق الإدارة الفعالة في المؤسسات الحكومية، وفي دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) تبين ان ادارة الوقت وأدراه التغيير تمارس غالباً، ودراسة (ابو العلا، 2003) تبين ان مستوى مهارة اتخاذ القرار مرتفع نسبياً لدى القيادات الوسطى في قطاع العام، وظهرت دراسة (المالكي، 2009) ان مهارات اتخاذ القرار ومهارة ادارة الوقت وادارة التغيير تساهم في رفع المهارات الادارية لدى العملاء في كلياتهم، ودراسة (الصامل، 2011) تبين ان مهارة اتخاذ القرار هي اكثر مهارة مطلوبة لتطوير الاداء الوظيفي وهي متوفرة لديهم، اما في دراسة (الاشهب، 2012) تبين ان مستويات المهارات الادارية، مهارة ادارة الوقت ومهارة اتخاذ القرار ومهارة ادارة التغيير يمتلكونها المدراء بدرجة عالية بالمؤسسات الحكومية في عمان.

2.1.4.2 الفرضية الثانية: المهارات الانسانية (مهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي، مهارة الاتصال والتواصل الفعال، مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية).

تبين في دراسة (فارس، 2010) ان المهارات الانسانية تعمل على تحقيق ادارة فعالة بدرجة عالية ، وفي دراسة (الاسمري، 2009) تبين ان المهارات الانسانية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير المهارات الادارية للقادة الامنيين، ودراسة (المالكي، 2009) تبين ان المهارات الانسانية ومهارة الاتصال يتم ممارستها بدرجة عالية، ودراسة (الاغا، 2008) تقول ان المهارات الانسانية اكثر المهارات المتوفرة لدى مسؤولين في شركة الاتصالات وهي اهم المهارات، ودراسة (Deles, Ranfrey, 2006) تبين ان المهارات الانسانية مهمة في تحقيق الادارة الفعالة، ودراسة (الذويبي، 2005) تبين ان مهارة التحفيز تزيد من تحقيق الادارة الفعالة، وناقشت دراسة (نافع، 2015) مهارة الحوافز ومهارة الاتصال الفعال تبين انه لا يوجد اثر على تنمية المهارات الادارية بدرجة عالية، وتبين في دراسة (الاشهب، 2012) ان مهارة الاتصال تبين ان المدراء يمتلكونها بدرجة مرتفعة، وفي دراسة (الصامل، 2011) تبين ان مهارة الاتصال الفعال متوفرة

ومهمة لديهم لرفع الاداء الوظيفي، وفي دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) تبين ان مهارة بناء الفريق ومهارة تحفيز المرؤوسين تمارس دائما ومهارة الاتصال تمارس غالبا ودرجة تمكنهم من مهارة التحفيز ومهارة ادارة الوقت ومهارة الاتصال بدرجة محدودة، ودراسة (بو العلا، 2003) تبين ان مهارة الاتصال مرتفعة نسبيا، وفي دراسة اجراها (Snyder, 1994) تبين ان مهارة الاتصال ومهارة بناء مجموعة العمل تبين ان لها اثر في تحقيق ادارة فعالة.

3.1.4.2 الفرضية الثالثة: المهارات الفنية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة).

تبين في دراسة (فارس، 2010) ان مهارة الفنية تساعد في تحقيق ادارة فعالة، وفي دراسة (الاسمري، 2009) تبين ان المهارات الفنية متوفرة لدى القادة الامنيين بدرجة كبيرة، وفي دراسة (الاغا، 2008) كانت المهارات الفنية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المسؤولين، وفي دراسة (Deles, Ranfrey, 2006) تبين ان المهارات الفنية مهمة في تحقيق الادارة الفعالة، وفي دراسة (الاشهب، 2012) تبين ان مهارة التخطيط يمتلكونها مدراء المؤسسات الحكومية، وفي دراسة (الصامل، 2011) تبين ان مهارة التخطيط متوفرة بدرجة مرتفعة ومهمة لتطوير الاداء الوظيفي، وفي دراسة (ذويبي، 2005) تبين ان مهارة التخطيط ومهارة التنظيم موجودة بدرجة متفاوتة لدى الضباط، وفي دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) تبين ان مهارة التخطيط التنظيم تمارس غالبا و متمكنين منها المدراء الحكوميين بدرجة متوسطة، ودراسة (ابو العلا، 2003) تبين ان مهارة التوجيه ومهارة الرقابة مرتفعة نسبيا.

4.1.4.2 الفرضية الرئيسية الثانية: الفروق الاحصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

تبين دراسة(الاشهب، 2012) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في آراء المبحوثين وحول امتلاكهم للمهارات الادارية، وفي دراسة(الاسمري، 2009) لم يكن للمتغيرات الشخصية والوظيفية تأثير كبير حول محاور الدراسة، وفي دراسة(الاغا، 2008) اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في

متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة جوال، اما في دراسة (الذويبي، 2005) تبين ان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) تبين ان يوجد اثر للمتغير المؤهل العلمي على مستوى المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية اما متغيرات العمر والخبرة تبين ان لا يوجد لها اثر في امتلاك المهارات، وفي دراسة (ابو العلا، 2003) تبين ان يوجد اثر حقيقيين في مستويات المهارات الادارية وتعزى لمتغير العمر والخبرة.

2.4.2 ما يميز هذه الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في تحديد المهارات الفرعية في كل مجال، المهارات الادراكية (المهارة الادراكية السياسية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة ادارة الوقت، مهارة ادارة التغيير). المهارات الانسانية (مهارة تشكيل مجموعات العمل، مهارة الاتصال و التواصل الفعال، مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهارة تقدير الحوافز و رفع الروح المعنوية). المهارات الفنية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة) حيث تم تحديد اربعة مهارات لكل محور رئيسي من محاور الدراسة.
- تطرقت هذه الدراسة الى المهارات الادراكية السياسية التي تعتبر من اهم المهارات الادراكية التي يجب توفرها في المدراء، حيث لم تستخدم هذه المهارة في أي من الدراسات السابقة الموجودة في هذه الدراسة.
- وتطرقت هذه الدراسة ايضا الى مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين التي تعتبر من اهم المهارات الانسانية التي يجب توفرها في المدراء، حيث لم تستخدم هذه المهارة في أي من الدراسات السابقة الموجودة في هذه الدراسة.
- سوف تبحث هذه الدراسة عن الفروق الاحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد المرؤوسين) للمهارات الادارية بشكل منفرد لكل مهارة (ادراكية، انسانية، فنية) وليس للمهارات الادارية بشكل عام.

الفصل الثالث

منهجية و إجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل. (الاشهب، 2012)

3.3 اجراءات الدراسة

- جمع المعلومات والبيانات: اختيار موضوع الدراسة ومن ثم اختيار العنوان، قراءة عامة عن الموضوع، اعداد مقدمة واساسيات الدراسة، حصر الموضوع وتحديد اهداف الدراسة.
- تشكيل المجموعة البؤرية من ثلاث مدراء، يعملون في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اربحا والاغوار، للبحث في إمكانية تطبيق الدراسة، وتحديد المهارات.
- مراجعة الادبيات السابقة سواء كانت من كتب او عبر الانترنت واعداد الاطار النظري للدراسة بما يشمل الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- مناقشة المهارات الادارية التي سوف تستخدمها هذه الدراسة مع المجموعة البؤرية، والموافقة عليها واعتمادها.
- اعداد اداة الدراسة وعرضها على محكمين من اجل التحقق من صدقها.
- جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال توزيع واعادة جمع الاستبيان.
- تحليل اجابات الاستبيانات ووضعها في جداول ومن ثم التعقيب على هذه الاجابات.
- استخلاص النتائج والوصول الى استنتاجات وتوصيات.

4.3 بيانات الدراسة واسلوب جمع البيانات

قام الباحث بالرجوع على ادبيات الدراسات السابقة وتكوين تعريفات الدراسة و اهم الموضوعات حول المهارات الادارية والادارة الفعالة، ومن ثم قام الباحث في مقابلة عدد من المبحوثين وتشكيل المجموعة البؤرية وبعدها تم الاجتماع مع المجموعة البؤرية لاقتراح المهارات الادارية التي يجب دراستها، وتمت الموافقة من قبل المجموعة على 12 مهارة ادارية سيتم دراستها، واستخدمت الدراسة الاستبانة، مرفق ملحق رقم (1) كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الاصلي، وبالرجوع الى الادبيات السابقة و الوقوف على اهم مقومات المهارات الادارية و الادارة الفعالة، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاث اقسام رئيسية، قسم البيانات الشخصية وقسم محاور الدراسة الذي يتكون من ثلاث محاور رئيسية كل محور منها يحتوي على 40 فقرة، تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت وذلك كما يأتي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، مطلقاً) اما القسم الثالث كان يحتوي على جداول لترتيب المهارات الادارية

حسب الاهمية لتحقيق الادارة الفعالة وجدول لتقييم الاستبيان، ووزعت على عينة الدراسة بواسطة الباحث وبحضوره.

5.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملون في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا والاغوار، والتي يبلغ عددها (37) مؤسسة، حيث بلغ عدد المدراء (72) مدير، تحت مسمى مدير المؤسسة، نائب مدير المؤسسة، مدير عام، مدير اداري، مدير شؤون ادارية ومالية، مدير شؤون مالية، مدير شؤون ادارية، مدير التخطيط والتطوير، مدير الموارد البشرية، مدير علاقات عامة.

6.3 عينة الدراسة

تم اجراء مسح شامل لجميع افراد المجتمع و تم توزيع الاستبانة على (72) مدير و هم جميع المدراء في تلك المؤسسات الحكومية الذين ذكرناهم سابقا، و تم استرداد (68) استبانة، و ذلك بسبب عدم استجابة بعض افراد المجتمع بحجة انها مؤسسة امنية و معلوماتها خاصة ولا تتعاون في هذه الدراسات، و منهم بسبب سفر المدير، و منهم بسبب المماثلة في تعبئة الاستبيان حيث تم تأجيل اكثر من خمس مواعيد مع الباحث، و لذلك تمثلت العينة النهائية للدراسة في (68) مبحوث و الملحق (2) يوضح افراد عينة الدراسة التي استجابت و التي لم تستجيب، و تم استلام منهم (68) استبيان صالح للتحليل، حيث استخدم الباحث اسلوب المقابلة في توزيع الاستبيان.

7.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة لتحقيق اهداف الدراسة، حيث تم مراجعة الادبيات السابقة و الوقوف على اهم مقومات المهارات الادارية و الادارة الفعالة، و قام الباحث بتطوير استبانة مرفق ملحق رقم (1)، تكونت من ثلاث اقسام رئيسية، القسم الاول تضمن البيانات الشخصية، والقسم الثاني تكون ثلاث رئيسية، المحور الاول تناول المهارات الادراكية (المهارة الادراكية السياسية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة ادارة الوقت، مهارة ادارة التغيير)، حيث تم تصميم جدول

مكون من 10 فقرات لكل مهارة أي اشتمل المحور الاول على 40 فقرة. اما المحور الثاني تتاول المهارات الانسانية (مهارة تشكيل مجموعات العمل، مهارة الاتصال و التواصل الفعال، مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهارة تقدير الحوافز و رفع الروح المعنوية)، حيث تم تصميم جدول مكون من 10 فقرات لكل مهارة أي اشتمل المحور الاول على 40 فقرة، و المحور الثالث تتاول المهارات الفنية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة)، حيث تم تصميم جدول مكون من 10 فقرات لكل مهارة أي اشتمل المحور الاول على 40 فقرة. و تركز القسم الثاني من الاستبانة في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت و ذلك كما يأتي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، مطلقاً). اما القسم الثالث كان يحتوي على جداول لترتيب المهارات الادارية حسب الاهمية لتحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظر المبحوثين، و سؤال مفتوح لاقتراح مهارات ادارية اخرى مهمة لتحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظر المبحوثين و جدول لتقييم الاستبيان، من ثم قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابته عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (68) استبانة.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) كمايلي:

- الأعداد والنسب المؤية لوصف العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجات الكلية لكل مجال.
- معامل ارتباط بيرسون لبيان صدق الاداة.
- معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لبيان الثبات لإجابات افراد العينة.
- اختبار ت (t-test) لبيان الفروق في المتغيرات التي تحتوي على مستويين.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان الفروق في المتغيرات التي تحتوي على أكثر من مستويين.

9.3 صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، و أيضاً تم عرضها على المجموعة البؤرية ملحق رقم (4)، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين ملحق رقم (3). و طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وبدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (1.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى المهارات الإدراكية لدى مدرء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.657**	0.000	15	0.437**	0.000	29	0.353**	0.003
2	0.688**	0.000	16	0.517**	0.000	30	0.570**	0.000
3	0.416**	0.000	17	0.603**	0.000	31	0.636**	0.000
4	0.667**	0.000	18	0.639**	0.000	32	0.676**	0.000
5	0.316**	0.009	19	0.439**	0.000	33	0.564**	0.000
6	0.404**	0.001	20	0.542**	0.000	34	0.579**	0.000
7	0.487**	0.000	21	0.445**	0.000	35	0.511**	0.000

0.000	0.654**	36	0.000	0.506**	22	0.000	0.574**	8
0.000	0.578**	37	0.000	0.555**	23	0.000	0.665**	9
0.000	0.539**	38	0.002	0.366**	24	0.000	0.625**	10
0.000	0.553**	39	0.007	0.326**	25	0.000	0.540**	11
0.000	0.528**	40	0.000	0.557**	26	0.000	0.540**	12
			0.000	0.567**	27	0.000	0.513**	13
			0.000	0.557**	28	0.013	0.563**	14

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

مستوى المهارات الإنسانية لدى مدرء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.536**	0.000	15	0.629**	0.000	29	0.648**	0.000
2	0.386**	0.001	16	0.657**	0.000	30	0.640**	0.000
3	0.747**	0.000	17	0.704**	0.000	31	0.602**	0.000
4	0.606**	0.000	18	0.586**	0.000	32	0.567**	0.000
5	0.680**	0.000	19	0.569**	0.000	33	0.629**	0.000
6	0.553**	0.000	20	0.642**	0.000	34	0.527**	0.000
7	0.563**	0.000	21	0.664**	0.000	35	0.617**	0.000
8	0.712**	0.000	22	0.643**	0.000	36	0.697**	0.000
9	0.540**	0.000	23	0.516**	0.000	37	0.686**	0.000

0.000	0.771**	38	0.000	0.571**	24	0.000	0.624**	10
0.000	0.612**	39	0.000	0.576**	25	0.000	0.526**	11
0.000	0.552**	40	0.000	0.664**	26	0.000	0.709**	12
			0.000	0.654**	27	0.000	0.609**	13
			0.000	0.626**	28	0.000	0.628**	14

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

مستوى المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا و الاغوار.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.449**	0.000	15	0.686**	0.000	29	0.605**	0.000
2	0.564**	0.000	16	0.639**	0.000	30	0.301*	0.013
3	0.699**	0.000	17	0.549**	0.000	31	0.609**	0.000
4	0.635**	0.000	18	0.488**	0.000	32	0.542**	0.000
5	0.587**	0.000	19	0.580**	0.000	33	0.538**	0.000
6	0.720**	0.000	20	0.514**	0.000	34	0.506**	0.000
7	0.690**	0.000	21	0.509**	0.000	35	0.549**	0.000
8	0.573**	0.000	22	0.634**	0.000	36	0.494**	0.000
9	0.560**	0.000	23	0.522**	0.000	37	0.555**	0.000
10	0.695**	0.000	24	0.584**	0.000	38	0.569**	0.000
11	0.516**	0.000	25	0.645**	0.000	39	0.665**	0.000

0.000	0.488**	40	0.000	0.607**	26	0.000	0.556**	12
			0.000	0.560**	27	0.000	0.743**	13
			0.000	0.759**	28	0.000	0.601**	14

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

و يلاحظ من الجداول السابقة وجود دلالة احصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، و هذه يدل على مصداقية الاداة، و قام الباحث ايضا في وضع جدول لتقييم الاستبيان من قبل المبحوثين و جاءت الاجابات كما يلي:

تقييم الاستبيان

قام الباحث بحساب الاعداد والنسب المؤية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن رأي المستجيب عن الاستبيان.

جدول (4.3): الاعداد والنسب المؤية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لرأي المستجيب عن الاستبيان

الرقم	السؤال	الاجابة	العدد	النسبة المئوية
1	احتاج منك الاستبيان وقتاً	طويلا جدا	6	8.8
		طويلا	22	32.4
		مناسبا	40	58.8
2	اللغة المستخدمة في الاستبيان	سهلة جدا	10	14.7
		سهلة	57	83.8
		صعبة	1	1.5
3	درجة وضوح العبارات	غامضة	2	2.9
		مفهومة	47	69.1

27.9	19	دقيقة		
100.0	68	نعم	هل تعتقد ان هذا الاستبيان غطى جميع المعلومات التي لها علاقة في المهارات الادارية المذكورة ؟	4
0	0	لا		

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن الاعداد والنسب المؤية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على رأي المستجيب عن الاستبيان أن الاجابة على السؤال " احتاج منك الاستبيان وقتاً طويلاً جداً حصلت على نسبة 8.8%، ونسبة 32.4% لطويلاً، ونسبة 58.8% لمناسب. والاجابة على السؤال " اللغة المستخدمة في الاستبيان " سهلة جداً حصلت على نسبة 14.7%، ونسبة 83.8% لسهلة، ونسبة 1.5% لصعبة. والاجابة على السؤال " درجة وضوح العبارات " غامضة حصلت على نسبة 2.9%، ونسبة 69.1% لمفهومة، ونسبة 27.9% لدقيقة. والاجابة على السؤال " هل تعتقد ان هذا الاستبيان غطى جميع المعلومات التي لها علاقة في المهارات الادارية المذكورة " نعم حصلت على نسبة 100%، و هذه يؤكد و يعزز مصداقية و صلاحية الاستبيان للدراسة و تحقيق اهدافها.

3 . 10 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى المهارات الإدارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار (0.975)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجات الكلية:

جدول (5.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.813	المهارات الادراكية السياسية
0.824	مهارة اتخاذ القرار
0.813	مهارة ادارة الوقت
0.875	مهارة ادارة التغيير
0.930	الدرجة الكلية للمهارات الإدراكية
0.857	تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي
0.730	مهارة الاتصال و التواصل الفعال
0.889	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين
0.886	مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية
0.947	الدرجة الكلية للمهارات الانسانية
0.885	مهارة التخطيط
0.853	مهارة التنظيم
0.836	مهارة التوجيه
0.803	مهارة الرقابة
0.942	الدرجة الكلية للمهارات الفنية
0.975	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية

11.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وتبين أن نسبة 89.7% للذكور، ونسبة 10.3% للإناث.

جدول (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
89.7	61	ذكر
10.3	7	انثى

و يتضح من الجدول السابق ان نسبة المدراء الذكور اعلى بكثير من نسبة المدراء الاناث.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن نسبة 5.9% ل 30 فما دون، ونسبة 20.6% من 31-40، ونسبة 35.3% من 41-50، ونسبة 38.2% ل 50 سنة فأكثر.

جدول (7.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
5.9	4	30 فما دون

20.6	14	40-31
35.3	24	50-41
38.2	26	أكثر من 50 سنة

و يظهر بالجدول السابق ان عدد المدراء فوق الخمسين سنة اكثر عدد من المدراء (26 مدير) يليه العمر من 50-41 سنة كان عددهم 24 مدير و هم يمثلون 50 مبحوث من اصل 68 مبحوث اي ان النسبة الاعلى للمدراء كانت من كبار السن، اي وجود عدد كبير من المدراء من كبار السن الذين تبقى لهم سنوات قليلة للتقاعد و احلال مدراء جدد، حيث يمكن اختيار المدراء الجدد بناء على مدى امتلاكهم للمهارات الادارية بالإضافة الى المحددات و المتطلبات الاخرى.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 2.9% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 8.8% من 6-10 سنوات، ونسبة 17.6% من 11-15 سنة، ونسبة 70.6% ل15 سنة فأكثر.

جدول (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
2.9	2	أقل من 5 سنوات
8.8	6	من 6-10
17.6	12	من 11-15
70.6	48	أكثر من 15 سنة

يلاحظ من الجدول السابق ان 48 مبحوث من اصل 68 سنوات الخبرة لديهم اكثر من 15 سنة و هي نسبة عالية جدا و لها ايجابية في اثر الاجابات على محاور الدراسة.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد المرؤوسين وتبين أن نسبة 52.9% ل 10 موظفين فما دون، ونسبة 20.6% من 10-25 موظف، ونسبة 8.8% من 25-50 موظف، ونسبة 17.6% لأكثر من 50 موظف.

جدول (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد المرؤوسين.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
52.9	36	10 موظفين فما دون
20.6	14	من 10-25 موظف
8.8	6	من 25-50 موظف
17.6	12	أكثر من 50 موظف

يلاحظ من الجدول السابق ان اكثر من نصف المبحوثين لديهم 10 مرؤوسين فما دون و هناك 14 مبحوث لديهم من 10-25 موظف و 12 مبحوث لديهم اكثر من 50 موظف و هذه يعتبر طبيعي كون هناك مؤسسات كبيرة مثل المحافظة و ادارة معبر الحدود، و الامن الوطني، و الشرطة، حيث هذا المتغير سوف يكون له اثر في الفروق الاحصائية بين المبحوثين.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن نسبة 5.9% للدبلوم، ونسبة 66.1% للبكالوريوس، ونسبة 28% للماجستير فأعلى.

جدول (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
5.9	4	دبلوم
66.1	45	بكالوريوس
28.0	19	ماجستير فأعلى

يلاحظ من الجدول السابق ان اعلى نسبة كانت من بين حملة الشهادات هم حملة شهادة البكالوريوس لكن هناك ايضا 19 مبحوث يحملون شهادة الماجستير فأعلى و هذا يزيد من مصداقية و صلاحية تقييم الاستبيان و ايضا ساعد في اقتراح مهارات ادارية اضافية.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص وهي كما مبينه في الجدول:

جدول (11.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
29.4	20	إدارة اعمال
4.4	3	إدارة عامة
1.5	1	اجتماعيات
1.5	1	ارشاد نفسي
1.5	1	اعلام
1.5	1	الترميم
1.5	1	انتاج حيواني
1.5	1	انجليزي
1.5	1	بناء مؤسسات
1.5	1	تاريخ

4.4	3	تربية
1.5	1	تسويق
1.5	1	تغذية
1.5	1	حاسوب
8.8	6	حقوق
4.4	3	خدمة اجتماعية
1.5	1	دراسات دولية ودبلوماسية
1.5	1	طب عام
1.5	1	عربي
1.5	1	علاقات دولية
1.5	1	علم اجتماع
2.9	2	علم نفس
1.5	1	علوم اجتماعية
2.9	2	علوم امنية
4.4	3	علوم سياسية
1.5	1	فيزياء
7.4	5	محاسبة
1.5	1	نظم معلومات إدارية
1.5	1	هندسة مدنية
1.5	1	هندسة ميكانيكية

يلاحظ من الجدول السابق ان 20 مبحوث تخصصهم ادارة اعمال و 3 مبحوثين ادارة عامة و توزعت تخصصات متنوعة كما هي موضحة بالجدول و هذا يدل على تنوع التخصصات الدراسية بشكل كبير لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا و الاغوار، و قد يؤثر هذه الشيء على المهارات الفنية اكثر من المهارات الادراكية و الانسانية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " نحو ادارة فعالة لمدرء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار باستخدام نموذج المهارات الثلاثي " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
لا يوجد	1.80 فأقل
منخفضة جدا	2.60-1.81
منخفضة	3.40-2.61
متوسطة	4.20-3.41
مرتفعة	4.21 فأعلى

*أعلى اجابة هي 5 وأقل اجابة هي 1 = أي هناك 4 فترات

4 فترات / 5 درجات = 0.80 (طول كل فترة).

2.4 نتائج فرضيات الدراسة:

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

هناك تأثير للمهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار (المهارات الادراكية السياسية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة ادارة الوقت، مهارة ادارة التغيير) في تحقيق الإدارة الفعالة.

1.1.2.4 المهارة الادراكية السياسية

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول المهارات الادراكية السياسية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات الادراكية السياسية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
8	احرص على تنفيذ المؤسسة للسياسات والممارسات، التي من شأنها احترام حقوق الانسان.	4.51	0.702	15.6	20.152	0.000	
2	اهتم بتنظيم علاقة المؤسسة لتطويرها للأفضل بالمجتمع المحلي.	4.46	0.742	16.6	18.408	0.000	
6	انشر ثقافة العدالة الاجتماعية في المجتمع المحيط.	4.31	0.797	18.5	15.619	0.000	
1	اوضح رؤية و رسالة المؤسسة للمجتمع المحلي.	4.26	0.785	18.4	15.396	0.000	
10	احرص ان يكون للمؤسسة دور في المسؤولية الاجتماعية حتى لو كان معنوي.	4.26	0.704	16.5	17.149	0.000	
4	اسعى الى الحصول على دعم المجتمع المحيط في محاربة الفساد بالمنظمات الحكومية.	4.09	0.910	22.2	11.675	0.000	
5	اوفر طريقة تواصل الكترونية مع المجتمع المحيط من خلال صفحة عامة	3.96	1.263	31.9	7.547	0.000	

					تابعة للمؤسسة.
0.000	9.571	24.5	0.958	3.91	7 اخذ بعين الاعتبار ردة فعل المجتمع المحيط عند اتخاذ القرارات.
0.000	9.581	22.8	0.868	3.81	9 عند البدء في وضع خطة استراتيجية جديدة اخذ بعين الاعتبار اقتراحات المجتمع المحيط.
0.004	3.027	36.6	1.186	3.24	3 ارصد ميزانية لتقديم نشاط سنوية بالمشاركة مع المجتمع المحلي.
0.000	18.991	13.6	0.55617	4.0809	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول المهارات الإدراكية السياسية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.556) وهذا يدل على ان مستوى المهارات الإدراكية السياسية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن الفقرة " احرص على تنفيذ المؤسسة للسياسات والممارسات، التي من شأنها احترام حقوق الانسان " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.51)، يليها فقرة " اهتم بتنظيم علاقة المؤسسة لتطويرها للأفضل بالمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (4.46). وحصلت الفقرة " ارصد ميزانية لتقديم نشاط سنوية بالمشاركة مع المجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي (3.24)، يليها الفقرة " عند البدء في وضع خطة استراتيجية جديدة اخذ بعين الاعتبار اقتراحات المجتمع المحيط " بمتوسط حسابي (3.81).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارات الإدراكية السياسية

باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (2.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارات الإدراكية السياسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	13.207	2	6.603	57.087	0.000
داخل المجموعات	7.519	65	0.116		

			67	20.725	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين متوسطات الآراء أي أنه هناك تأثير للمهارات الإدراكية السياسية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر المهارات الإدراكية السياسية لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.556) وهذا يدل على أن مستوى المهارات الادراكية السياسية جاء بدرجة متوسطة، و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارات الادراكية السياسية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين متوسطات الآراء أي أنه هناك تأثير للمهارات الإدراكية السياسية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05). أي أنه كلما زادت درجة توفر المهارات الإدراكية السياسية لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

و يعزي الباحث هذه النتيجة الى ان هناك مؤسسات كثيرة تحاول بقدر كبير تحقيق المهارات الادراكية السياسية، لآكن طبيعة عمل تلك المؤسسات و اتباعها لأوامر عليا امنية و غيرها من القرارات تجعلها تلك تعمل ضمن اطار محدود في علاقة المؤسسة بالمجتمع مثل مؤسسات الاجهزة الامنية بشكل عام، و مؤسسات الجبايات الضريبية.

و من هنا يمكن القول: ان المهارات الادراكية السياسية مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية، الا ان مستواها متوسط. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى المهارات الادراكية السياسية لدى المدراء، الى مرتفع في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار.

2.1.2.4 مهارة اتخاذ القرار

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة اتخاذ القرار.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة اتخاذ القرار.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
5	اكون حريصاً على دقة المعلومات قبل اتخاذ القرار و اميزها من بين المعلومات الكثيرة.	4.62	0.574	12.4	26.122	0.000	
2	احرص على استيفاء المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.60	0.577	12.5	25.782	0.000	
1	اعتبر رؤية المؤسسة و رسالتها هي البند الاول في اتخاذي لقراراتي.	4.54	0.558	12.3	25.771	0.000	
6	لدي منهجية و خطوات واضحة لاتخاذ القرارات.	4.49	0.658	14.7	21.129	0.000	
10	اعرف كيف احول القرارات الى التنفيذ.	4.49	0.658	14.7	21.129	0.000	
3	اقوم بمراجعة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار .	4.43	0.630	14.2	21.273	0.000	
4	اكون مراعيّاً للظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ القرار .	4.43	0.676	15.3	19.836	0.000	
9	اعرف متى تأجيل القرار دون ان يكون ذلك ترديداً.	4.16	0.614	14.8	18.303	0.000	
7	استطيع تقديم حلول ابداعية و طرق مبتكرة لصنع القرار .	4.10	0.756	18.4	14.215	0.000	
8	استطيع ان احدد الاتار المستقبلية بعيدة المدى للقرارات و التصرفات.	4.06	0.596	14.7	17.430	0.000	
	الدرجة الكلية	4.3912	0.39351	9.0	33.344	0.000	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(4.39) وانحراف معياري (0.393) وهذا يدل على أن مستوى مهارة اتخاذ القرار جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن الفقرة " اكون حريصاً على دقة المعلومات قبل اتخاذ القرار و اميزها من بين المعلومات الكثيرة " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.62)، ويليهما فقرة " احرص على استيفاء المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (4.60). وحصلت الفقرة " استطيع ان احدد الاثار المستقبلية بعيدة المدى للقرارات و التصرفات " على أقل متوسط حسابي (4.06)، يليها الفقرة " استطيع تقديم حلول ابداعية و طرق مبتكرة لصنع القرار " بمتوسط حسابي (4.10).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات لمجال مهارة اتخاذ القرار باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (4.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	5.555	2	2.778	37.463	0.000
داخل المجموعات	4.819	65	0.074		
المجموع	10.375	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء، أي أنه هناك تأثير للمهارة اتخاذ القرار لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.39) وانحراف معياري (0.393) وهذا يدل على أن مستوى مهارة اتخاذ القرار جاء بدرجة مرتفعة، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة (ابو العلا، 2003) تبين ان مستوى مهارة اتخاذ القرار مرتفع نسبيا لدى القيادات الوسطى في قطاع العام. و دراسة (الصامل، 2011) تبين ان مهارة اتخاذ القرار وهي

متوفرة لدى العاملين، و دراسة (الاشهب، 2012) تبين ان مستوى مهارة اتخاذ القرار يمتلكونها المدراء بدرجة عالية بالمؤسسات الحكومية في عمان.

و يعزي الباحث هذه النتيجة الى ان معظم القرارات في المؤسسة الحكومة تكون مباشرة من الوزارات التابعة لها، اما القرار الاخرى فان المدير يتحمل مسؤوليتها بشكل كامل، و لذلك لايد من ان يكون المدير حريص جدا في اتخاذ أي قرار، و بالتالي هي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث بناء على ما ورد.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات لمجال مهارة اتخاذ القرار باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء، أي أنه هناك تأثير للمهارة اتخاذ القرار لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المالكي، 2009) التي تبين ان مهارات اتخاذ القرار تساهم في رفع المهارات الادارية لدى العملاء في كلياتهم اي تعمل على تحقيق الادارة الفعالة. و دراسة (الصامل، 2011) تبين ان مهارة اتخاذ القرار هي اكثر مهارة مطلوبة لتطوير الاداء الوظيفي.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة اتخاذ القرار مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

3.1.2.4 مهارة ادارة الوقت

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة ادارة الوقت.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة ادارة الوقت.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
2	اركز على ممارسة الأنشطة التي تساهم في تحقيق 80% من الإنجاز على الأقل.	4.51	0.586	13.0	24.141	0.000	
7	اضع الأعمال حسب مبدأ الأولوية لكي انفذها حسب الاهمية.	4.51	0.586	13.0	24.141	0.000	
1	انجز الاعمال المكلف بها في الوقت المحدد و اتجنب تأجيل اعمال اليوم الى الغد.	4.49	0.586	13.1	23.727	0.000	
3	اكون مستثمراً للوقت اكثر من اني مستفيد من الوقت.	4.29	0.575	13.4	21.444	0.000	
6	اقوم بجدولة الانشطة اليومية و تحديد الاولويات و احدد الوقت لكل مهمة.	4.29	0.774	18.0	15.922	0.000	
8	افضل استغلال الوقت المتاح اكثر من توفير مزيد من الوقت لإنجاز المهام.	4.19	0.697	16.6	16.468	0.000	
10	استخدم اساليب حديثة لإدارة الوقت بفاعلية مثل التفويض، اللجان.	4.13	0.879	21.3	12.494	0.000	
9	اركز على انجاز المهام الغير روتينية اكثر من الاعمال الروتينية التي تحتاج وقت اقل.	4.03	0.962	23.9	10.544	0.000	
4	احرص على عدم توجيه الوقت لممارسة الأنشطة ذات المساهمة المحدودة بمعدلات الإنجاز.	3.85	0.868	22.5	9.998	0.000	
5	اميل للقيام بالأعمال التي استصعب منها اكثر من التي يمكنني الانتهاء منها.	3.60	0.979	27.2	6.760	0.000	
	الدرجة الكلية	4.1912	0.46736	11.2	24.546	0.000	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة ادارة الوقت أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.19) وانحراف معياري (0.467) وهذا يدل على أن مستوى مهارة ادارة الوقت جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن الفقرة " اركز على ممارسة الأنشطة التي تساهم في تحقيق 80% من الإنجاز على الأقل " والفقرة " اضع الأعمال حسب مبدأ الأولوية لكي انفذها حسب الاهمية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.51)، يليها فقرة " انجز الاعمال المكلف بها في الوقت المحدد و اتجنب تأجيل اعمال اليوم الى الغد " بمتوسط حسابي (4.49). وحصلت الفقرة " اميل للقيام بالأعمال التي استصعب منها اكثر من التي يمكنني الانتهاء منها " على أقل متوسط حسابي (3.60)، يليها الفقرة " احرص على عدم توجيه الوقت لممارسة الأنشطة ذات المساهمة المحدودة بمعدلات الإنجاز " بمتوسط حسابي (3.85).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مهارة ادارة الوقت باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (6.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة ادارة الوقت

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	5.538	2	2.769	19.783	0.000
داخل المجموعات	9.097	65	0.140		
المجموع	14.635	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء للمجالات والدرجة الكلية أي أنه هناك تأثير لمهارة إدارة الوقت لدى مدرء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.19) وانحراف معياري (0.467) وهذا يدل على أن مستوى مهارة ادارة الوقت جاء بدرجة متوسطة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان مهارة ادارة الوقت تمارس غالبا، و دراسة

(الاشهب، 2012) التي تبين ان مهارة ادارة الوقت يمتلكونها المدراء بدرجة عالية بالمؤسسات الحكومية في عمان.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى ان عدد كبير من المدراء يمارسون اعمال فنية، و خصوصا في تلك المؤسسات الصغيرة، و المدراء الذين لديهم اقل من 10، حيث بلغ عددهم 36 مدير، أي ان هناك عدد كبير من المدراء يمارسون اعمال فنية بالإضافة الى عمله كمدير للمؤسسة، و بالتالي عليهم الاهتمام في ادارة الوقت، و هناك مؤسسات و مدراء لديهم اعمال قليلة مقارنة في مؤسسات و مدارء اخرين، تعتبر النتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، ان تمارس مهارة ادارة الوقت بدرجة غالبا.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مهارة ادارة الوقت باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء للمجالات والدرجة الكلية أي أنه هناك تأثير لمهارة إدارة الوقت لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة إدارة الوقت لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المالكي، 2009) ان مهارات ادارة الوقت تساهم في رفع المهارات الادارية لدى العملاء في كلياتهم، و بتالي تحقيق الادارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة ادارة الوقت مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، الا ان مستواها متوسط. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى مهارة ادارة الوقت لدى المدراء، الى مرتفعة في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار.

4.1.2.4 مهارة ادارة التغيير

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة ادارة التغيير.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة ادارة التغيير.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة
4	ابحث عن الافكار الجديدة غير التقليدية و غير المألوفة لحل المشكلات و تحسين اساليب العمل الاداري.	4.21	0.724	17.2	16.013	0.000
3	اعمل بجهد على توجيه المرؤوسين نحو عملية التغيير.	4.15	0.738	17.8	15.044	0.000
2	افكاري تتجدد باستمرار حول عملية التغيير.	4.12	0.659	16.0	16.499	0.000
5	احاول باستمرار ادخال اساليب ادارية حديثة في ادارة المؤسسة خصوصا التكنولوجيا.	4.12	0.783	19.0	13.880	0.000
1	اميز بين التغيير و التخطيط عند استخدام معادلة التغيير.	4.10	0.694	16.9	15.479	0.000
6	احرص على طرح افكار مستقلة و عدم التبعية و التقليد لأسباب مطروحة مسبقا.	4.09	0.787	19.2	13.503	0.000
10	استطيع التحديد بوضوح متى استعمل التغيير السريع مقابل التغيير المتدرج.	4.06	0.710	17.5	14.623	0.000
8	اخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن التغيير طويلة الاجل و قصيرة الاجل.	4.04	0.700	17.3	14.648	0.000
7	لدي القدرة على التنبؤ للأسباب التي تجعل المرؤوسين يقاومون التغيير.	4.00	0.733	18.3	13.500	0.000
9	اخطط لاستخدام الطرق الفعالة لمقاومة معارضي التغيير.	3.91	0.787	20.1	11.653	0.000
	الدرجة الكلية	4.0794	0.50270	12.3	20.987	0.000

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مهارة ادارة التغيير أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.502) وهذا يدل على أن مستوى مهارة ادارة التغيير جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن الفقرة " ابحث عن الافكار الجديدة غير التقليدية و غير المألوفة لحل المشكلات و تحسين اساليب العمل الاداري " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.21)، ويليهما فقرة " اعمل بجهد على توجيه المرؤوسين نحو عملية التغيير " بمتوسط حسابي (4.15). وحصلت الفقرة " اخطط لاستخدام الطرق الفعالة لمقاومة معارضي التغيير " على أقل متوسط حسابي (3.91)، يليها الفقرة " لدي القدرة على التنبؤ للأسباب التي تجعل المرؤوسين يقاومون التغيير " بمتوسط حسابي (4.00).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال لمهارة ادارة التغيير باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (8.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة ادارة التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	8.022	2	4.011	29.262	0.000
داخل المجموعات	8.909	65	0.137		
المجموع	16.931	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء أي أنه هناك تأثير لمهارة ادارة التغيير لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة ادارة التغيير لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.502) وهذا يدل على أن مستوى مهارة ادارة التغيير جاء بدرجة متوسطة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان مهارة ادارة التغيير تمارس غالبا لدى المدراء الاداريين في الاجهزة الحكومية، و دراسة (الاشهب، 2012) التي تبين ان مستويات مهارة ادارة التغيير يمتلكونها المدراء بدرجة عالية بالمؤسسات الحكومية في عمان.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى ان التغيير يحتاج الى مصروفات اضافية، و معظم المؤسسات الحكومية ميزانيتها محدودة للغاية، و بالتالي هناك قيود تحكم المدراء في مهارات ادارة التغيير، اهمها قيد التكلفة، و التغيير هنا هو التغيير في اساليب و اجراءات العمل، بالإضافة الى ان معظم المدراء يقضون فترات زمنية طويلة في المؤسسات، و هذا من شأنه ان يضعف مهارات ادارة التغيير، ف روح هذه المهارة تغيير و تدوير المدراء من فترة الى اخرى.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال لمهارة ادارة التغيير باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء أي أنه هناك تأثير لمهارة ادارة التغيير لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة ادارة التغيير لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المالكي، 2009) ان مهارات ادارة التغيير تساهم في رفع المهارات الادارية لدى العملاء في كلياتهم، و بالتالي تحقيق الادارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة ادارة التغيير مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، الا ان مستواها متوسط. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى مهارة ادارة الوقت لدى المدراء، الى مرتفع في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
مرتفعة	0.000	33.344	9.0	0.39351	4.3912	مهارة اتخاذ القرار	2
متوسطة	0.000	24.546	11.2	0.46736	4.1912	مهارة ادارة الوقت	3
متوسطة	0.000	18.991	13.6	0.55617	4.0809	المهارات الادراكية السياسية	1
متوسطة	0.000	20.987	12.3	0.50270	4.0794	مهارة ادارة التغيير	4
متوسطة	0.000	28.827	9.5	0.39638	4.1857	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) وانحراف معياري (0.396) وهذا يدل على أن مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال مهارة اتخاذ القرار على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.39)، يليه مجال مهارة إدارة الوقت، يليه مجال المهارات الادراكية السياسية، ومن ثم مجال مهارة إدارة التغيير.

و هذا يتفق مع دراسة (Deles, Ranfrey, 2006) التي تبين ان المهارات الادراكية مهمة بدرجة كبيرة في تحقيق الإدارة الفعالة في المؤسسات الحكومية، و دراسة (الاسمري، 2009) التي تبين ان المهارات الادراكية متوفرة لدى القادة الامنيين بدرجة كبيرة وتساهم في تطوير المهارات الادارية، ودراسة (الاغا، 2008) التي تظهر ان المهارات الادراكية اهم مهارة واكن متوفرة بدرجة متوسطة لدى مسؤولي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

و من هنا يمكن القول: ان المهارات الادراكية مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، الا ان مستواها متوسط، و هي بهذا المستوى تعتبر غير قادرة على تحقيق الادارة الفعالة. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى المهارات الادراكية لدى المدراء لدرجة مرتفع، في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار.

ترتيب المهارات الادراكية من حيث اهميتها و قدرتها على تحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظر
المبحوثين

تبين من خلال اجابات افراد العينة أن " المهارات الادراكية السياسية " حصلت على المرتبة
الأولى بنسبة 27.5%، يليها " مهارة اتخاذ القرار " و " مهارة ادارة الوقت " بنسبة 26.5%، ومن
ثم " مهارة إدارة التغيير " بنسبة 19.4%.

جدول (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الادراكية الأكثر أهمية وقدرتها على
تحقيق الادارة الفعالة

النسبة المئوية	المستوى
27.5	المهارات الادراكية السياسية
26.5	اتخاذ القرار
26.5	ادارة الوقت
19.5	ادارة التغيير

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

هناك تأثير للمهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار (مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي، مهارة الاتصال والتواصل الفعال، مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية) في تحقيق الإدارة الفعالة.

1.2.2.4 مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة
1	احرص على توحيد جهود المرؤوسين نحو انجاز المهام.	4.60	0.493	10.7	30.162	0.000
3	احرص علتنوفير نمط علاقات انسانية يسوده التفاهم و المشاركة بين المرؤوسين.	4.56	0.557	12.2	26.053	0.000
10	اعمل على نسج علاقات ايجابية مما يعزز النسيج الاجتماعي داخل المؤسسة.	4.47	0.657	14.7	20.961	0.000
4	اعمل على دعم التعاون المشترك بين المرؤوسين في المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.	4.44	0.583	13.1	23.218	0.000
8	اقوم بالتوفيق و التكامل بين جهود المرؤوسين لتنفيذ ما هو مخطط.	4.38	0.599	13.7	21.775	0.000
2	انجز معظم مهماتي بمشاركة العاملين معي و المرؤوسين.	4.29	0.670	15.6	18.377	0.000

0.000	17.738	16.1	0.688	4.28	احرص على تبادل الخبرات بين المرؤوسين من خلال بناء الفرق.	5
0.000	16.499	16.0	0.659	4.12	اكون جزء من تلك المجموعات التي اشكلها، و تتم عملية التشكيل بمشاركة المرؤوسين.	7
0.000	15.115	16.8	0.679	4.04	معظم المهام انفذها من خلال مجموعات عمل مشتركة.	6
0.000	10.262	22.8	0.893	3.91	استخدم اسلوب التحفيز الجماعي و المكافآت الجماعية لزيادة تشكيل الفرق.	9
0.000	28.739	10.1	0.43336	4.3103	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.31) وانحراف معياري (0.433) وهذا يدل على أن مستوى مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن الفقرة " احرص على توحيد جهود المرؤوسين نحو انجاز المهام " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.60)، يليها فقرة " احرص على توفير نمط علاقات انسانية يسوده التفاهم و المشاركة بين المرؤوسين " بمتوسط حسابي (4.56). وحصلت الفقرة " استخدم اسلوب التحفيز الجماعي و المكافآت الجماعية لزيادة تشكيل الفرق " على أقل متوسط حسابي (3.91)، يليها الفقرة " معظم المهام انفذها من خلال مجموعات عمل مشتركة " بمتوسط حسابي (4.04).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (12.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجال تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	6.807	1	6.807	77.777	0.000
داخل المجموعات	5.776	66	0.088		
المجموع	12.583	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء في مجال تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي، أي أنه هناك تأثير لمهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.31) وانحراف معياري (0.433) وهذا يدل على أن مستوى مهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي جاء بدرجة مرتفع، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان مهارة بناء الفريق تمارس دائما لدى مدراء الاجهزة الحكومية.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء في مجال تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي، أي أنه هناك تأثير لمهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Snyder, 1994) التي تبين ان مهارة بناء مجموعة العمل لها اثر في تحقيق ادارة فعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا و الاغوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

2.2.2.4 مهارة الاتصال و التواصل الفعال

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة الاتصال والتواصل الفعال.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة الاتصال والتواصل الفعال.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
4	لدي القدرة على توصيل معلومات المؤسسة الى الوزارة بفاعلية.	4.62	0.519	11.2	28.871	0.000	
5	لدي اسلوب الاقناع اثناء الحوار المباشر مع المرؤوسين.	4.57	0.555	12.1	26.355	0.000	
8	احرص على ضمان نقل المعلومات اللازمة لمتابعة التنفيذ اولا بأول بما يكفل التصحيح.	4.54	0.502	11.1	28.664	0.000	
3	قادر على توضيح ما يرد من قرارات من الوزارة للمرؤوسين بطريقة فعالة.	4.51	0.611	13.5	23.155	0.000	
7	استمع لأراء المرؤوسين فيما يخص مشكلات الاتصال و التواصل بين المرؤوسين.	4.50	0.586	13.0	23.926	0.000	
1	احرص على الاصغاء الجيد مع المرؤوسين لمعرفة المعلومات الاساسية و الثانوية.	4.49	0.611	13.6	22.758	0.000	
6	احرص على تكوين الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان التنفيذ السليم.	4.44	0.583	13.1	23.218	0.000	
2	لدي قدرة للتغلب على معوقات الاتصال التي تعترض المؤسسة.	4.32	0.609	14.1	20.616	0.000	

0.000	11.645	20.3	0.798	3.93	استخدم وسائل الاتصال الالكترونية في تبادل المعلومات.	9
0.000	7.582	25.9	0.953	3.68	اعمل على تقليل عدد وحدات الاتصال قدر الامكان.	10
0.000	36.862	8.0	0.34905	4.3603	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة الاتصال والتواصل الفعال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.36) وانحراف معياري (0.349) وهذا يدل على أن مستوى مهارة الاتصال والتواصل الفعال جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أن الفقرة " لدي القدرة على توصيل معلومات المؤسسة الى الوزارة بفاعلية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.62)، يليها فقرة " لدي اسلوب الاقناع اثناء الحوار المباشر مع المرؤوسين " بمتوسط حسابي (4.57). وحصلت الفقرة " اعلم على تقليل عدد وحدات الاتصال قدر الامكان " على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة " استخدم وسائل الاتصال الالكترونية في تبادل المعلومات " بمتوسط حسابي (3.93).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة الاتصال والتواصل الفعال باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (14.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة الاتصال والتواصل الفعال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.972	1	3.972	62.551	0.000
داخل المجموعات	4.191	66	0.063		
المجموع	8.163	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء لمهارة الاتصال والتواصل الفعال أي أنه هناك تأثير لمهارة الاتصال والتواصل الفعال لدى

مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة الاتصال والتواصل الفعال لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.36) وانحراف معياري (0.349) وهذا يدل على أن مستوى مهارة الاتصال والتواصل الفعال جاء انها بدرجة مرتفع. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المالكي، 2009) التي تبين ان مهارة الاتصال يتم ممارستها بدرجة عالية، دراسة (الاشهب، 2012) التي تبين ان مهارة الاتصال المدراء يمتلكونها بدرجة مرتفعة، و دراسة (الصامل، 2011) التي تبين ان مهارة الاتصال الفعال متوفرة لدى الباحثين، ودراسة (بو العلا، 2003) التي تبين ان مهارة الاتصال مرتفعة نسبيا، و اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان ومهارة الاتصال تمارس غالبا لدى مدراء الاجهزة الحكومية.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى ان معظم المؤسسات تقتضي طبيعة عملها الاعتماد بشكل كبير على الاتصال والتواصل بين المدراء و المرؤوسين، و الاتصال بالمؤسسات الاخرى.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة الاتصال والتواصل الفعال باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء لمهارة الاتصال والتواصل الفعال أي أنه هناك تأثير لمهارة الاتصال والتواصل الفعال لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة الاتصال والتواصل الفعال لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Snyder, 1994) التي تبين ان مهارة الاتصال لها اثر في تحقيق ادارة فعالة، و دراسة (الصامل، 2011) التي تبين ان مهارة الاتصال الفعال مهمة لرفع الاداء الوظيفي، و اختلفت مع دراسة (نافع، 2015) التي تبين ان مهارة الاتصال الفعال لا يوجد لها اثر على تنمية المهارات الادارية بدرجة عالية.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة الاتصال و التواصل الفعال مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

3.2.2.4 مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
2	اقوم بطرح و شرح و تعريف المشكلة للمرؤوسين.	4.43	0.555	12.5	24.169	0.000	
4	استمع لآراء المرؤوسين فيما يخص المشكلات التي تعترض المؤسسة.	4.43	0.555	12.5	24.169	0.000	
7	اقوم بالتعرف على اراء و اتجاهات المرؤوسين في العمل.	4.43	0.555	12.5	24.169	0.000	
1	اقوم بإفصاح رؤية المؤسسة و سياساتها بصراحة و انفتاح للمرؤوسين.	4.38	0.670	15.3	19.481	0.000	
6	اقوم بتشجيع مشاركة المرؤوسين باستحداث اساليب و افكار جديدة.	4.37	0.571	13.1	22.658	0.000	
8	اقوم بالبناء على افكار المرؤوسين و تطويرها.	4.26	0.614	14.4	19.681	0.000	
5	احرص على مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرار.	4.24	0.715	16.9	16.558	0.000	
10	اعتمد على المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار.	4.22	0.595	14.1	19.700	0.000	
9	اطلب من المرؤوسين تقييم الافكار التي تم التوصل اليها.	4.19	0.738	17.6	15.540	0.000	
3	اطلب من المرؤوسين بلورة المشكلة و اعادة صياغتها.	4.09	0.768	18.8	13.840	0.000	
	الدرجة الكلية	4.3029	0.45185	10.5	27.428	0.000	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.30) وانحراف معياري (0.451) وهذا يدل على أن مستوى مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (15.4) أن الفقرة " اقوم بطرح و شرح و تعريف المشكلة للمرؤوسين " والفقرة " استمع لآراء المرؤوسين فيما يخص المشكلات التي تعترض المؤسسة " والفقرة " اقوم بالتعرف على اراء و اتجاهات المرؤوسين في العمل " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.43)، يليها فقرة " اقوم بإفصاح رؤية المؤسسة و سياساتها بصراحة و انفتاح للمرؤوسين " بمتوسط حسابي (4.38). وحصلت الفقرة " اطلب من المرؤوسين بلورة المشكلة و اعادة صياغتها " على أقل متوسط حسابي (4.09)، يليها الفقرة " اطلب من المرؤوسين تقييم الافكار التي تم التوصل اليها " بمتوسط حسابي (4.19).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (16.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	7.728	1	7.728	85.713	0.000
داخل المجموعات	5.951	66	0.090		
المجموع	13.679	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين أي أنه هناك تأثير لمهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار في تحقيق الإدارة

الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.30) وانحراف معياري (0.451) وهذا يدل على أن مستوى مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين جاء بدرجة مرتفع.

و يعزي الباحث تلك النتيجة ان في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا تعمل على عقد اجتماعات دورية و مؤتمرات لمناقشة وضع المؤسسة و القرارات الازمة، ايضا بعض المؤسسات طبيعة عملها تقتضي الموافقة على القرار من اكثر من جهة او شخص، و بالتالي يتم بشكل كبير مشاركة المرؤوسين في القرارات المتعلقة بالمؤسسة و في تقييم الوضع في المؤسسة، حتى على مستوى الوزارات العامة يتم عقد اجتماعات دورية لجميع المدراء المؤسسات لمناقشة وضع الوزارة و وضع المؤسسات التابعة لها في كل محافظة. و لا يوجد دراسات سابقة استخدمت مشاركة القرار كمهارة ادارية ليتم المقارنة فيما بين نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات الاخرى.

و عند قيام باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين أي أنه هناك تأثير لمهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05) ، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

4.2.2.4 مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة
1	احرص على معرفة و فهم المرؤوسين.	4.56	0.500	11.0	28.995	0.000
2	اقوم بتحفيز المرؤوسين و حثهم على تنفيذ الاوامر.	4.47	0.610	13.6	22.579	0.000
6	احاول قدر الامكان ان تنطبق اقوالي مع افعالي.	4.44	0.557	12.5	24.310	0.000
4	اقوم بنقل حاجات و متطلبات المرؤوسين الى الوزارات.	4.34	0.745	17.2	17.019	0.000
5	استخدم اسلوب النقد البناء للمرؤوسين.	4.34	0.563	13.0	22.539	0.000
9	اراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين عند تقدير الحوافز.	4.34	0.683	15.7	18.582	0.000
8	اعمل على اعطاء معنى كبير للعمل من خلال تحفيز و تشجيع المرؤوسين.	4.32	0.609	14.1	20.616	0.000
3	استخدم اكثر من اسلوب واحد في تحفيز المرؤوسين.	4.26	0.614	14.4	19.681	0.000
7	اقم باستمرار اداء العاملين لتقديم الحوافز و عدالة نظام الترقيات.	4.19	0.833	19.9	13.768	0.000
10	احرص على ايجاد تكافؤ بين الحوافز المادية و المعنوية.	4.07	0.759	18.6	13.830	0.000
	الدرجة الكلية	4.3338	0.45404	10.5	27.857	0.000

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.33) وانحراف معياري (0.454) وهذا يدل على أن مستوى مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (17.4) أن الفقرة " احرص على معرفة و فهم المرؤوسين " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.56)، يليها فقرة " اقوم بتحفيز المرؤوسين و حثهم على تنفيذ الاوامر " بمتوسط حسابي (4.47). وحصلت الفقرة " احرص على ايجاد تكافؤ بين الحوافز

المادية و المعنوية " على أقل متوسط حسابي (4.07)، يليها الفقرة " اقيم باستمرار اداء العاملين لتقديم الحوافز و عدالة نظام الترقيات " بمتوسط حسابي (4.19).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (18.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	8.812	1	8.812	116.298	0.000
داخل المجموعات	5.001	66	0.076		
المجموع	13.812	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء لمهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية أي أنه هناك تأثير لمهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.33) وانحراف معياري (0.454) وهذا يدل على أن مستوى مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية جاء بدرجة مرتفع. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان مهارة تحفيز المرؤوسين تمارس دائما لدى مدراء الاجهزة الحكومية.

يرى الباحث ان كل مدير في أي مؤسسة يسعى دائما الى تقديم الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى العاملين، و في المؤسسات الحكومة كذلك الامر. الا ان في المؤسسات الحكومية يتم التقيد في التكلفة بسبب الموازنة المحدودة، فهنا يتم التركيز على التحفيز المعنوي اكثر من المادي، و لذلك تعتبر النتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين متوسطات الآراء لمهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية أي أنه هناك تأثير لمهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الذويبي، 2005) التي تبين ان مهارة التحفيز تزيد من تحقيق الادارة الفعالة و اختلفت مع نتائج دراسة (نافع، 2015) التي تبين انه لا يوجد اثر ل مهارة الحوافز على تنمية المهارات الادارية بدرجة عالية.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
مرتفعة	0.000	36.862	8.0	0.34905	4.3603	مهارة الاتصال والتواصل الفعال	2
مرتفعة	0.000	27.857	10.5	0.45404	4.3338	مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية	4

مرتفعة	0.000	28.739	10.1	0.43336	4.3103	تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي	1
مرتفعة	0.000	27.428	10.5	0.45185	4.3029	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	3
مرتفعة	0.000	34.049	8.5	0.36979	4.3268	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) وانحراف معياري (0.369) وهذا يدل على أن مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة جاء بدرجة مرتفعة. ولقد حصل مجال مهارة الاتصال والتواصل الفعال على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.36)، يليه مجال مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية، يليه مجال تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي، يليه مجال مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2010) التي تبين ان المهارات الانسانية تعمل على تحقيق ادارة فعالة بدرجة عالية، و دراسة (الاسمري، 2009) التي تبين ان المهارات الانسانية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير المهارات الادارية للقادة الامنيين، ودراسة (المالكي، 2009) تبين ان المهارات الانسانية يتم ممارستها بدرجة عالية، ودراسة (الاغوا، 2008) التي تقول ان المهارات الانسانية اكثر المهارات المتوفرة لدى مسؤولين في شركة الاتصالات وهي اهم المهارات، ودراسة (Deles, Ranfrey, 2006) التي تبين ان المهارات الانسانية مهمة في تحقيق الادارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان المهارات الانسانية مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار. و مستواها مرتفع، و هي بهذا المستوى تعتبر قادرة على تحقيق الادارة الفعالة، اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

ترتيب المهارات الانسانية من حيث اهميتها و قدرتها على تحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظر المبحوثين

تبين من خلال اجابات افراد العينة أن " مهارة تشكيل المجموعات و خلق روح العمل الجماعي " حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 31%، يليها " مهارة الاتصال و التواصل الفعال " بنسبة 29.3%، ومن ثم " مهارة مشاركة القرارات مع المرؤوسين " بنسبة 24.4%، يليها " مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية " بنسبة 15.3%.

جدول (20.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الانسانية الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة

النسبة المئوية	المستوى
31	تشكيل المجموعات و خلق روح العمل الجماعي .
29.3	الاتصال و التواصل الفعال
24.4	مشاركة القرارات مع المرؤوسين
15.3	تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالث:

هناك تأثير للمهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة) في تحقيق الإدارة الفعالة.

1.3.2.4 مهارة التخطيط

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة التخطيط.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة التخطيط.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
1	استطيع الاجابة عن اسئلة التخطيط الثلاث (اين، كيف ، متى).	4.46	0.679	15.2	20.117	0.000	
5	استخدم في العمل خطة تشغيلية سنوية منبثقة من خطة استراتيجية.	4.24	0.900	21.2	13.155	0.000	
4	احلل البيئة الداخلية و الخارجية لاكتشاف نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات.	4.21	0.659	15.7	17.586	0.000	
10	احرص على ان يتم التخطيط في المؤسسة التي اعمل بها بشكل جماعي و فيما يخص الرؤية و الرسالة و الاهداف العامة.	4.16	0.874	21.0	12.843	0.000	
3	عند وضع الاهداف استخدم الاهداف الذكية .	4.07	0.654	16.1	16.065	0.000	
7	اقوم بدراسة و تقييم الخطة مراراً و تكراراً للتعديل عليها او على الخطط القادمة.	4.04	0.871	21.6	11.774	0.000	
2	يحدث ان يتحقق ما تتبأت به سواء سلبي او ايجابي.	3.94	0.644	16.3	14.618	0.000	
6	اشارك في وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة التي تكون المؤسسة تابعة لها.	3.81	1.225	32.2	6.792	0.000	
8	استخدم في المؤسسة اكثر من نموذج تخطيط استراتيجي.	3.40	1.135	33.4	4.339	0.000	

0.001	3.480	33.8	1.101	3.26	احاول ان اصمم او اخترع نموذج تخطيط استراتيجي خاص في المؤسسة.	9
0.000	15.176	15.9	0.62967	3.9588	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.629) وهذا يدل على أن مستوى مهارة التخطيط جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (21.4) أن الفقرة " استطيع الاجابة عن اسئلة التخطيط الثلاث (اين، كيف، متى)". حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.46)، يليها فقرة " استخدم في العمل خطة تشغيلية سنوية منبثقة من خطة استراتيجية " بمتوسط حسابي (4.24). وحصلت الفقرة " احاول ان اصمم او اخترع نموذج تخطيط استراتيجي خاص في المؤسسة " على أقل متوسط حسابي (3.26)، يليها الفقرة " استخدم في المؤسسة اكثر من نموذج تخطيط استراتيجي " بمتوسط حسابي (3.40).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة التخطيط باستخدام تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (22.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة التخطيط

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
مهارة التخطيط	بين المجموعات	14.030	2	7.015	36.374	0.000
	داخل المجموعات	12.535	65	0.193		
	المجموع	26.565	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء لمهارة التخطيط أي أنه هناك تأثير لمهارة التخطيط لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة التخطيط لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.629) وهذا يدل على أن مستوى مهارة التخطيط جاء بدرجة متوسط. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان مهارة التخطيط تمارس غالبا لدى مدراء الاجهزة الحكومية، و دراسة (الاشهب، 2012) التي تبين ان مهارة التخطيط يمتلكونها مدراء المؤسسات الحكومية، دراسة (الصامل، 2011) التي تبين ان مهارة التخطيط متوفرة بدرجة متوسط، و اختلفت هذه النتيجة عن دراسة (ذويبي، 2005) التي تبين ان مهارة التخطيط موجودة بدرجة متفاوتة لدى الضباط.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى ان جميع المؤسسات لديها خطط استراتيجية، و تمارس التخطيط، لادن دائما يكون هناك عوائق في التنفيذ، و التنفيذ هو جزء من اجزاء عملية التخطيط، فهذا الاخفاق في عملية التنفيذ الى تدني في مستوى مهارة التخطيط لدى المدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار. و ايضا من تدني مهارة التخطيط هو عدم وجود خطة مستقلة لبعض المؤسسات، فهي فقط تتبع للخطة العامة للوزارة.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة التخطيط باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء لمهارة التخطيط أي أنه هناك تأثير لمهارة التخطيط لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة التخطيط لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصامل، 2011) التي تبين ان مهارة التخطيط مهمة لتطوير الاداء الوظيفي.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة التخطيط مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار، و ان مستواها متوسط. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى مهارة ادارة الوقت لدى المدراء، الى مرتفع في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.

2.3.2.4 مهارة التنظيم

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة التنظيم.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة التنظيم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
5	اقوم بتوزيع العمل على الافراد لتحقيق المهام المطلوبة.	4.47	0.634	14.2	21.725	0.000	
6	احرص على توفير الوضوح و الاستقرار في نظم العمل و طرقه و اجراءاته.	4.41	0.604	13.7	21.992	0.000	
3	اقوم بتحديد الطريقة التي تتعاون بها المستويات الادارية داخل المؤسسة.	4.37	0.644	14.7	20.065	0.000	
7	اعمل على بناء تنظيم اداري يتسم بالاستقرار الوظيفي للمؤوسين.	4.37	0.790	18.1	16.365	0.000	
9	استخدم معلومات و خبرتي الشخصية في مجال التنظيم.	4.37	0.667	15.3	19.381	0.000	
2	اقوم بتبسيط اجراءات و اساليب العمل الخاصة بالمؤسسة.	4.25	0.608	14.3	19.673	0.000	
10	ابحث باستمرار لتعلم طرق تنظيمية جديدة.	4.24	0.735	17.3	16.094	0.000	
1	اقوم تحديد المهام المطلوب انجازها في كل قسم و فرد يوميا.	4.09	0.824	20.1	12.895	0.000	
4	اقوم باستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	3.75	0.968	25.8	8.095	0.000	
8	احرص على توسع الهيكل التنظيمي بشكل افقي اكثر من عمودي.	3.66	1.045	28.6	6.798	0.000	
	الدرجة الكلية	4.1971	0.50282	12.0	22.912	0.000	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة التنظيم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(4.19) وانحراف معياري (0.502) وهذا يدل على أن مستوى مهارة التنظيم جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (23.4) أن الفقرة " اقوم بتوزيع العمل على الافراد لتحقيق المهام المطلوبة " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.47)، يليها فقرة " احرص على توفير الوضوح و الاستقرار في نظم العمل و طرقة و اجراءاته " بمتوسط حسابي (4.41). وحصلت الفقرة " احرص على توسع الهيكل التنظيمي بشكل افقي اكثر من عمودي " على أقل متوسط حسابي (3.66)، يليها الفقرة " اقوم باستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.75).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة التنظيم باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (24.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة التنظيم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
مهارة التنظيم	بين المجموعات	11.089	2	5.545	61.605	0.000
	داخل المجموعات	5.850	65	0.090		
	المجموع	16.939	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين متوسطات الآراء للمجالات والدرجة الكلية أي أنه هناك تأثير لمهارة التنظيم لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة التنظيم لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) وانحراف معياري (0.502) وهذا يدل على أن مستوى مهارة التنظيم جاء بدرجة متوسطة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان مهارة التنظيم تمارس غالبا لدى مدراء الاجهزة الحكومية.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى هناك عدد كبير من المدراء تخصصهم ليس ادارة، و ايضا بعض المؤسسات عملها لا يركز على الادارة، مثل الصحة و الشؤون المدنية، وزارة الثقافة و غيرها، و مهارة التنظيم لكي تمارس بدرجة عالية جدا، لا بد من ان تكون لدى المدير خلفية ادارية علمية عن التنظيم، او خبرة طويلة في الادارة، و بالتالي كانت النتيجة ان مهارة التنظيم تمارس بدرجة غالبا و ليس دائما لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة التنظيم باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء للمجالات والدرجة الكلية أي أنه هناك تأثير لمهارة التنظيم لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة التنظيم لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة التنظيم مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار، الا ان مستواها متوسط. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى مهارة ادارة الوقت لدى المدراء، الى مرتفع في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.

3.3.2.4 مهارة التوجيه

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة التوجيه.

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة التوجيه.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة
6	اقوم بالتوفيق و التكامل بين جهود المرؤوسين لتنفيذ ما هو مخطط.	4.44	0.632	14.2	21.412	0.000

0.000	23.077	13.1	0.581	4.43	اقوم بصياغة اوامر العمل بصورة واضحة.	2
0.000	25.433	11.9	0.527	4.43	اقوم بتوجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم نحو انجاز المهام.	4
0.000	20.828	14.2	0.621	4.37	اعرف اراء و اتجاهات المرؤوسين في العمل.	5
0.000	18.436	15.7	0.675	4.31	اقلص من وجود الصراع بين المرؤوسين.	9
0.000	21.441	13.3	0.569	4.28	لدي القدرة على التأثير في سلوك و اداء المرؤوسين.	1
0.000	18.944	15.0	0.638	4.26	اقوم بتحقيق الترابط بين التخطيط و التنظيم والرقابة.	7
0.000	16.490	16.7	0.703	4.21	اعمل باستمرار على تطوير الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين.	8
0.000	14.215	18.4	0.756	4.10	اتصف بالحمز و السرعة في توجيه المرؤوسين.	3
0.000	5.699	30.8	1.098	3.56	ادعم وجود الصراع البناء بين المرؤوسين.	10
0.000	26.780	10.4	0.44286	4.2382	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة التوجيه أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.23) وانحراف معياري (0.442) وهذا يدل على أن مستوى مهارة التوجيه جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (25.4) أن الفقرة " اقوم بالتوفيق و التكامل بين جهود المرؤوسين لتنفيذ ما هو مخطط " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.44)، ويليهما فقرة " اقوم بصياغة اوامر العمل بصورة واضحة " والفقرة " اقوم بتوجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم نحو انجاز المهام " بمتوسط حسابي (4.43). وحصلت الفقرة " ادعم وجود الصراع البناء بين المرؤوسين " على أقل متوسط حسابي (3.56)، يليها الفقرة " اتصف بالحمز و السرعة في توجيه المرؤوسين " بمتوسط حسابي (4.10).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة التوجيه باستخدام تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (26.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة التوجيه

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	8.616	2	4.308	61.884	0.000
داخل المجموعات	4.525	65	0.070		
المجموع	13.141	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين متوسطات الآراء مهارة التوجيه أي أنه هناك تأثير لمهارة التوجيه لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة التوجيه لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.23) وانحراف معياري (0.442) وهذا يدل على أن مستوى مهارة التوجيه جاء بدرجة مرتفع. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو العلا، 2003) التي تبين ان مهارة التوجيه مرتفعة نسبياً لدى القيادات الوسطى في قطاع الامن العام.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى ان المؤسسات الحكومية تعتمد بشكل كبير على التوجيه في تنفيذ المهام من خلال تلقي المرؤوسين للأوامر المباشرة من قبل مديريهم، بالإضافة الى ان بعض المؤسسات تقتضي طبيعة عملها الى التوجيه بدرجة كبيرة و خصوصاً المؤسسات الامنية و بالتالي من الطبيعي ان تكون مهارة التوجيه مستواها مرتفع.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة التوجيه باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين متوسطات الآراء مهارة التوجيه أي أنه هناك تأثير لمهارة التوجيه لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة التوجيه لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة التوجيه مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

4.3.2.4 مهارة الرقابة

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن حول مهارة الرقابة.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارة الرقابة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدلالة
6	احترم الرقابة في الهرم الاداري.	4.54	0.584	12.9	24.618	0.000	
3	احرص على ان يلتزم المرؤوسين باللوائح و الأنظمة و القوانين الخاصة في المؤسسة	4.53	0.610	13.5	23.374	0.000	
4	اعمل على توفير نظام رقابة داخلية فعالة تساهم في الحد من التسبب او عدم الانضباط	4.43	0.719	16.2	18.655	0.000	
10	اعمل على تنمية ثقافة الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.	4.37	0.667	15.3	19.381	0.000	
7	احرص على الاتزان و الثبات الانفعالي مع المرؤوسين في عملية الرقابة.	4.34	0.637	14.7	19.901	0.000	
1	اقوم بمتابعة و مراجعة اعمال المرؤوسين من الناحية الفنية.	4.32	0.679	15.7	18.505	0.000	
5	الجأ في نظامي الرقابي الى الرجوع لخطه المؤسسة للتأكد من العمل ضمن الخطة الرئيسية	4.29	0.754	17.6	16.335	0.000	
2	احرص على تنوع اساليب الرقابة الخاصة بالمرؤوسين، باستخدام اكثر من اسلوب رقابي.	4.04	0.742	18.4	13.830	0.000	

0.000	11.232	22.0	0.881	4.00	لا استخدم اسلوب رقابة شديد مع المرؤوسين مما يسبب لهم النفور .	8
0.000	11.022	22.5	0.898	4.00	اطور انظمة الرقابة و التقييم في المنظمة باستمرار .	9
0.000	28.184	10.1	0.43500	4.2868	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على حول مهارة الرقابة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.28) وانحراف معياري (0.435) وهذا يدل على أن مستوى مهارة الرقابة جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (27.4) أن الفقرة " احترم الرقابة في الهرم الاداري " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.54)، يليها فقرة " احرص على ان يلتزم المرؤوسين باللوائح و الأنظمة و القوانين الخاصة في المؤسسة " بمتوسط حسابي (4.53). وحصلت الفقرة " اطور انظمة الرقابة و التقييم في المنظمة باستمرار " والفقرة " لا استخدم اسلوب رقابة شديد مع المرؤوسين مما يسبب لهم النفور " على أقل متوسط حسابي (4.00)، يليها الفقرة " احرص على تنوع اساليب الرقابة الخاصة بالمرؤوسين، باستخدام اكثر من اسلوب رقابي " بمتوسط حسابي (4.04).

وقام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة الرقابة باستخدام تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (28.4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمهارة الرقابة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
مهارة الرقابة	بين المجموعات	6.781	2	3.390	37.368	0.000
	داخل المجموعات	5.897	65	0.091		
	المجموع	12.678	67			

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين متوسطات الآراء لمهارة الرقابة أي أنه هناك تأثير لمهارة الرقابة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة

أريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة الرقابة لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

يتضح من نتائج التحليل ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.28) وانحراف معياري (0.435) وهذا يدل على أن مستوى مهارة الرقابة جاء بدرجة مرتفع. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو العلا، 2003) التي تبين ان مهارة الرقابة مرتفعة نسبيا لدى القيادات الوسطى في قطاع الامن العام.

و يعزي الباحث تلك النتيجة الى ان جميع المؤسسات الحكومية تهتم بشكل كبير في الرقابة و اكثر ما يتم رقابته هو التزام المرؤوسين في الانظمة و القوانين، و الرقابة على المرؤوسين في التواجد بالعمل، و مدير المؤسسة يتحمل كافة المسؤولية اذا كان هناك تسبب لدى البعض من المرؤوسين، و بالتالي لا بد من ممارسة مهارة الرقابة بمستوى عالي، أي النتيجة تعتبر منطقية من وجهة نظر الباحث، وهنا لا بد من التنويه ل نقطة مهمة، انه في مهارة الرقابة يتم التركيز على الموظفين و سلوكهم اكثر من التركيز على تحقيق الهدف العام للمؤسسة، أي الرقابة هنا تأخذ الحيز الاكبر في رقابة الافراد.

و عند قيام الباحث باختبار وجود فروق ذاتية بين مكونات مجال مهارة الرقابة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) اتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائيا بين متوسطات الآراء لمهارة الرقابة أي أنه هناك تأثير لمهارة الرقابة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار في تحقيق الإدارة الفعالة (مستوى الدلالة 0.0000 و هو اقل من 0.05)، أي أنه كلما زادت درجة توفر مهارة الرقابة لدى مدراء المؤسسات الحكومية زاد ذلك من تحقيق الإدارة الفعالة.

و من هنا يمكن القول: ان مهارة الرقابة مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاعوار، و ان مستواها مرتفع. و قد تعمل تلك المهارة على تحقيق الادارة الفعالة اذا ما تم رفع مستوى المهارات الادارية الاخرى.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا لتحقيق الادارة الفعالة

الدرجة	P-value	قيمة t	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
مرتفعة	0.000	28.184	10.1	0.43500	4.2868	مهارة الرقابة	4
مرتفعة	0.000	26.780	10.4	0.44286	4.2382	مهارة التوجيه	3
متوسطة	0.000	22.912	12.0	0.50282	4.1971	مهارة التنظيم	2
متوسطة	0.000	15.176	15.9	0.62967	3.9588	مهارة التخطيط	1
متوسطة	0.000	26.300	10.3	0.42962	4.1702	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) وانحراف معياري (0.429) وهذا يدل على أن مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال مهارة الرقابة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.28)، يليه مجال مهارة التوجيه، يليه مجال مهارة التنظيم، يليه مجال مهارة التخطيط.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Deles, Ranfrey, 2006) التي تبين ان المهارات الفنية مهمة في تحقيق الادارة الفعالة، و دراسة (فارس، 2010) التي تبين ان المهارة الفنية تساعد في تحقيق ادارة فعالة، و دراسة (الاسمري، 2009) التي تبين ان المهارات الفنية متوفرة لدى القادة الامنيين بدرجة كبيرة.

و من هنا يمكن القول: ان المهارات الفنية مهمة جدا لتحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار، . و ان مستواها متوسط، و هي بهذا المستوى تعتبر غير قادرة على تحقيق الادارة الفعالة. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى المهارات الفنية لدى المدراء لدرجة عالية جدا، و زيادة ممارستها بدرجة دائمة في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار

ترتيب المهارات الفنية من حيث اهميتها و قدرتها على تحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظر المبحوثين

تبين من خلال اجابات افراد العينة أن " مهارة التخطيط " حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 37.8%، يليها " مهارة التنظيم " بنسبة 29.9%، ومن ثم " مهارة التوجيه " بنسبة 21%، يليها " مهارة الرقابة " بنسبة 11.3%.

جدول (30.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الفنية الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الادارة الفعالة

النسبة المئوية	المستوى
37.8	التخطيط
29.9	التنظيم
21.0	التوجيه
11.3	الرقابة

المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن مدى تحقق المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تحقق المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	الرقم
مرتفعة	0.000	34.049	8.5	0.36979	4.3268	المهارات الانسانية	2
متوسطة	0.000	28.827	9.5	0.39638	4.1857	المهارات الادراكية	1
متوسطة	0.000	26.300	10.3	0.42962	4.1702	المهارات الفنية	3
مرتفعة	0.000	31.816	8.8	0.37001	4.2276	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور مدى تحقق المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.22) وانحراف معياري (0.370) وهذا يدل على أن مدى تحقق المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة جاء بدرجة مرتفعة. ولقد حصل محور المهارات الانسانية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.32)، يليه محور المهارات الإدراكية، يليه محور المهارات الفنية.

اجابة الفرضية الرئيسية التي نصها: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي. اتضح ان الدرجة الكلية اكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) و بالتالي يتم قبول الفرضية ، أي انه جميع الفروق الشخصية و الوظيفية لم يكن لها علاقة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الاشهب، 2012) التي تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في آراء المبحوثين وحول امتلاكهم للمهارات الادارية، و دراسة (الاسمري، 2009) لم يكن للمتغيرات الشخصية والوظيفية تأثير كبير حول محاور الدراسة و دراسة (الاغا، 2008) التي اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على المهارات الادارية لدى المسؤولين في شركة جوال، و دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين متغيرات العمر والخبرة ان لا يوجد لها اثر على مستوى المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية.

و اختلفت مع دراسة (الذويبي، 2005) التي تبين ان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، و دراسة (عبد العزيز والعامري، 2003) التي تبين ان يوجد اثر للمتغير المؤهل العلمي على مستوى المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية ، وفي دراسة(ابو العلا، 2003) تبين ان يوجد اثر في مستويات المهارات الادارية وتعزى لمتغير العمر والخبرة.

و من هنا يمكننا القول: ان المهارات الادارية جاءت بمتوسط مرتفع، حسب الدرجة الكلية للمتوسط، الا انها غير قادرة على تحقيق الادارة الفعالة، و ذلك بسبب ان المهارات الادراكية و الفنية مستواها ليس مرتفع، بينما المهارات الانسانية مان مستواها مرتفع أي انها قادرة على تحقيق الادارة الفعالة، لآكن المهارات الادراكية و الفنية غير كافية لتحقيق الادارة الفعالة. و لتحقيق الادارة الفعالة يجب رفع مستوى المهارات الادراكية و الفنية الى درجة مرتفع أي، مع وجود مستوى مرتفع من المهارات الانسانية، هذا يكفل و يضمن تحقيق الادارة الفعالة لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار.

ترتب المهارات الادارية من حيث اهميتها و قدرتها على تحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظر المبحوثين

تبين من خلال اجابات افراد العينة أن " المهارات الانسانية" حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 36.8%، يليها "المهارات الادراكية" بنسبة 32.8%، ومن ثم " المهارات الفنية" بنسبة 30.2%.

جدول (32.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة الأكثر أهمية وقدرتها على تحقيق الإدارة الفعالة

النسبة المئوية	المستوى
36.8	المهارات الانسانية
32.8	المهارات الادراكية
30.2	المهارات الفنية

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدارية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الإدارة الفعالة حسب متغيرات (الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي) .

وللإجابة عن هذه الفرضية الرئيسية تم تحويله للفرضيات الفرعية التالية:

1.4.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الإدارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

وتمت الاجابة من خلال الفرضيات التالية:

1. نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب لمتغير الجنس.

جدول (33.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات الإدراكية السياسية	ذكر	61	4.0525	0.56616	1.249	0.216
	انثى	7	4.3286	0.41115		
مهارة اتخاذ القرار	ذكر	61	4.3689	0.40519	1.391	0.169
	انثى	7	4.5857	0.19518		
مهارة ادارة الوقت	ذكر	61	4.1852	0.48643	0.307	0.760
	انثى	7	4.2429	0.26367		
مهارة ادارة التغيير	ذكر	61	4.0721	0.51579	0.350	0.727
	انثى	7	4.1429	0.39521		
الدرجة الكلية	ذكر	61	4.1697	0.41115	0.982	0.330
	انثى	7	4.3250	0.19685		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.982)، ومستوى الدلالة (0.330)، أي أنه لا توجد فروق في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات

الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

2. نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.

جدول(34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات الإدراكية السياسية	بين المجموعات	0.994	3	0.331	1.074	0.366
	داخل المجموعات	19.731	64	0.308		
	المجموع	20.725	67			
مهارة اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.889	3	0.296	1.999	0.123
	داخل المجموعات	9.486	64	0.148		
	المجموع	10.375	67			
مهارة ادارة الوقت	بين المجموعات	0.807	3	0.269	1.245	0.301

		0.216	64	13.828	داخل المجموعات	
			67	14.635	المجموع	
0.191	1.632	0.401	3	1.203	بين المجموعات	مهارة ادارة التغيير
		0.246	64	15.728	داخل المجموعات	
			67	16.931	المجموع	
0.134	1.927	0.291	3	0.872	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.151	64	9.655	داخل المجموعات	
			67	10.527	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.927) ومستوى الدلالة (0.134) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3. نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول(35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات الادراكية السياسية	بين المجموعات	1.108	3	0.369	1.205	0.315
	داخل المجموعات	19.617	64	0.307		
	المجموع	20.725	67			
مهارة اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.912	3	0.637	4.819	0.004
	داخل المجموعات	8.463	64	0.132		
	المجموع	10.375	67			
مهارة ادارة الوقت	بين المجموعات	0.984	3	0.328	1.538	0.213
	داخل المجموعات	13.651	64	0.213		
	المجموع	14.635	67			
مهارة ادارة التغيير	بين المجموعات	1.675	3	0.558	2.341	0.082
	داخل المجموعات	15.257	64	0.238		
	المجموع	16.931	67			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.120	3	0.373	2.539	0.064
	داخل المجموعات	9.407	64	0.147		
	المجموع	10.527	67			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.539) ومستوى الدلالة (0.064) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، ما عدا مجال مهارة اتخاذ القرار، وكانت الفروق لصالح اللذين خبرتهم من 6-10 سنوات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4. نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين"

ولفحص الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.759	0.393	0.125	3	0.375	بين المجموعات	المهارات الإدراكية السياسية
		0.318	64	20.351	داخل المجموعات	
			67	20.725	المجموع	
0.362	1.084	0.167	3	0.502	بين المجموعات	مهارة اتخاذ القرار
		0.154	64	9.873	داخل المجموعات	
			67	10.375	المجموع	
0.090	2.260	0.467	3	1.402	بين المجموعات	مهارة ادارة الوقت
		0.207	64	13.233	داخل المجموعات	
			67	14.635	المجموع	

0.143	1.871	0.455	3	1.365	بين المجموعات	مهارة ادارة التغيير
		0.243	64	15.566	داخل المجموعات	
			67	16.931	المجموع	
0.206	1.567	0.240	3	0.721	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.153	64	9.806	داخل المجموعات	
			67	10.527	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.567) ومستوى الدلالة (0.206) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5. نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
--------	--------------	----------------	--------------	----------------	----------	---------------

	المحسوبة					
0.464	0.778	0.242	2	0.485	بين المجموعات	المهارات الادراكية السياسية
		0.311	65	20.241	داخل المجموعات	
			67	20.725	المجموع	
0.335	1.112	0.172	2	0.343	بين المجموعات	مهارة اتخاذ القرار
		0.154	65	10.031	داخل المجموعات	
			67	10.375	المجموع	
0.336	1.108	0.241	2	0.482	بين المجموعات	مهارة ادارة الوقت
		0.218	65	14.152	داخل المجموعات	
			67	14.635	المجموع	
0.273	1.325	0.332	2	0.663	بين المجموعات	مهارة ادارة التغيير
		0.250	65	16.268	داخل المجموعات	
			67	16.931	المجموع	
0.251	1.410	0.219	2	0.438	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.155	65	10.089	داخل المجموعات	
			67	10.527	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.410) ومستوى الدلالة (0.251) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

و من هنا يمكننا القول: انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي، و بذلك يتم

قبول الفرضية الفرعية الاولى. أي انه جميع الفروق الشخصية و الوظيفية لم يكن لها علاقة في مدى تحقق المهارات الإدراكية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة.

2.4.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

وتمت الاجابة من خلال الفرضيات التالية:

1. نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب لمتغير الجنس.

جدول (38.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي	ذكر	61	4.2787	0.42900	1.805	0.076
	انثى	7	4.5857	0.39761		

0.555	0.594	0.35428	4.3689	61	ذكر	مهارة الاتصال والتواصل الفعال
		0.31320	4.2857	7	انثى	
0.054	1.965	0.45119	4.2672	61	ذكر	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين
		0.34365	4.6143	7	انثى	
0.270	1.112	0.46814	4.3131	61	ذكر	مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية
		0.26095	4.5143	7	انثى	
0.193	1.315	0.37667	4.3070	61	ذكر	الدرجة الكلية
		0.26300	4.5000	7	انثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.315)، ومستوى الدلالة (0.193)، أي أنه لا توجد فروق في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

2. نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.

جدول (39.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي	بين المجموعات	0.506	3	0.169	0.893	0.450
	داخل المجموعات	12.077	64	0.189		
	المجموع	12.583	67			
مهارة الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	0.365	3	0.122	0.998	0.400
	داخل المجموعات	7.798	64	0.122		
	المجموع	8.163	67			
مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	بين المجموعات	0.317	3	0.106	0.507	0.679
	داخل المجموعات	13.362	64	0.209		
	المجموع	13.679	67			
مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية	بين المجموعات	0.338	3	0.113	0.535	0.660
	داخل المجموعات	13.474	64	0.211		
	المجموع	13.812	67			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.361	3	0.120	0.875	0.459
	داخل المجموعات	8.801	64	0.138		
	المجموع	9.162	67			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.875) ومستوى الدلالة (0.459) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3. نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.020	3.504	0.592	3	1.775	بين المجموعات	تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي
		0.169	64	10.808	داخل المجموعات	
			67	12.583	المجموع	
0.066	2.516	0.287	3	.861	بين المجموعات	مهارة الاتصال والتواصل الفعال
		0.114	64	7.302	داخل المجموعات	
			67	8.163	المجموع	
0.098	2.192	0.425	3	1.275	بين المجموعات	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين
		0.194	64	12.405	داخل المجموعات	
			67	13.679	المجموع	
0.082	2.339	0.455	3	1.365	بين المجموعات	مهارة تقدير الحوافز

		0.194	64	12.447	داخل المجموعات	لرفع الروح المعنوية
			67	13.812	المجموع	
0.031	3.151	0.393	3	1.179	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.125	64	7.983	داخل المجموعات	
			67	9.162	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.151) ومستوى الدلالة (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك لمجال تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي، وكانت الفروق لصالح اللذين خبرتهم من 6-10 سنوات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

4. نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين"

ولفحص الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

جدول (41.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي	بين المجموعات	0.808	3	0.269	1.465	0.233
	داخل المجموعات	11.774	64	0.184		
	المجموع	12.583	67			
مهارة الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	0.341	3	0.114	0.931	0.431
	داخل المجموعات	7.822	64	0.122		
	المجموع	8.163	67			
مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	بين المجموعات	0.793	3	0.264	1.313	0.278
	داخل المجموعات	12.887	64	0.201		
	المجموع	13.679	67			
مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية	بين المجموعات	1.071	3	0.357	1.793	0.157
	داخل المجموعات	12.742	64	0.199		
	المجموع	13.812	67			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.621	3	0.207	1.550	0.210
	داخل المجموعات	8.541	64	0.133		
	المجموع	9.162	67			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.550) ومستوى الدلالة (0.210) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5. نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (42.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.522	0.657	0.125	2	0.249	بين المجموعات	تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي
		0.190	65	12.333	داخل المجموعات	
			67	12.583	المجموع	
0.237	1.473	0.177	2	0.354	بين المجموعات	مهارة الاتصال والتواصل الفعال
		0.120	65	7.809	داخل المجموعات	
			67	8.163	المجموع	
0.380	0.983	0.201	2	0.401	بين المجموعات	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين
		0.204	65	13.278	داخل المجموعات	
			67	13.679	المجموع	
0.462	0.782	0.162	2	0.325	بين المجموعات	مهارة تقدير الحوافز

		0.208	65	13.488	داخل المجموعات	لرفع الروح المعنوية
			67	13.812	المجموع	
0.316	1.172	0.159	2	0.319	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.136	65	8.843	داخل المجموعات	
			67	9.162	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.172) ومستوى الدلالة (0.316) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

و من هنا يمكننا القول: انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي، و بذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية. أي انه جميع الفروق الشخصية و الوظيفية لم يكن لها علاقة في مدى تحقق المهارات الانسانية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة.

3.4.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد المرؤوسين والمؤهل العلمي.

وتمت الاجابة من خلال الفرضيات التالية:

1. نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب لمتغير الجنس.

جدول (43.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مهارة التخطيط	ذكر	61	3.9328	0.63344	1.007	0.318
	انثى	7	4.1857	0.59000		
مهارة التنظيم	ذكر	61	4.1918	0.52354	0.253	0.801
	انثى	7	4.2429	0.28200		
مهارة التوجيه	ذكر	61	4.2393	0.43866	0.061	0.952
	انثى	7	4.2286	0.51547		
مهارة الرقابة	ذكر	61	4.2590	0.43718	1.570	0.121
	انثى	7	4.5286	0.35456		
الدرجة الكلية	ذكر	61	4.1557	0.43487	0.819	0.416
	انثى	7	4.2964	0.38634		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.819)، ومستوى الدلالة (0.416)، أي أنه لا توجد فروق في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية

في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

2. نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.

جدول (44.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مهارة التخطيط	بين المجموعات	0.709	3	0.236	0.585	0.627
	داخل المجموعات	25.855	64	0.404		
	المجموع	26.565	67			
مهارة التنظيم	بين المجموعات	0.409	3	0.136	0.527	0.665
	داخل المجموعات	16.531	64	0.258		
	المجموع	16.939	67			
مهارة التوجيه	بين المجموعات	0.419	3	0.140	0.703	0.554

		0.199	64	12.721	داخل المجموعات	
			67	13.141	المجموع	
0.961	0.097	0.019	3	0.058	بين المجموعات	مهارة الرقابة
		0.197	64	12.620	داخل المجموعات	
			67	12.678	المجموع	
0.707	0.466	0.088	3	0.264	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.189	64	12.102	داخل المجموعات	
			67	12.367	المجموع	

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.466) ومستوى الدلالة (0.707) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3. نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (45.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مهارة التخطيط	بين المجموعات	1.419	3	0.473	1.204	0.316
	داخل المجموعات	25.146	64	0.393		
	المجموع	26.565	67			
مهارة التنظيم	بين المجموعات	1.382	3	0.461	1.895	0.139
	داخل المجموعات	15.558	64	0.243		
	المجموع	16.939	67			
مهارة التوجيه	بين المجموعات	1.712	3	0.571	3.195	0.029
	داخل المجموعات	11.429	64	0.179		
	المجموع	13.141	67			
مهارة الرقابة	بين المجموعات	1.650	3	0.550	3.191	0.029
	داخل المجموعات	11.028	64	0.172		
	المجموع	12.678	67			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.498	3	0.499	2.939	0.040
	داخل المجموعات	10.869	64	0.170		
	المجموع	12.367	67			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.939) ومستوى الدلالة (0.040) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك لمجالي مهارة التوجيه ومهارة الرقابة، وكانت الفروق لصالح اللذين خبرتهم أكثر من 15 سنة. وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

4. نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين"

ولفحص الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

جدول (46.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.076	2.395	0.894	3	2.681	بين المجموعات	مهارة التخطيط
		0.373	64	23.883	داخل المجموعات	
			67	26.565	المجموع	
0.019	3.570	0.809	3	2.428	بين المجموعات	مهارة التنظيم
		0.227	64	14.511	داخل المجموعات	
			67	16.939	المجموع	
0.128	1.968	0.370	3	1.110	بين المجموعات	مهارة التوجيه
		0.188	64	12.031	داخل المجموعات	
			67	13.141	المجموع	

0.724	0.441	0.086	3	0.257	بين المجموعات	مهارة الرقابة
		0.194	64	12.421	داخل المجموعات	
			67	12.678	المجموع	
0.103	2.147	0.377	3	1.131	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.176	64	11.236	داخل المجموعات	
			67	12.367	المجموع	

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (2.147) ومستوى الدلالة (0.103) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين، وكذلك للمجالات ما عدا مجال مهارة التنظيم، وكانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين لأكثر من 50 موظف. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5. نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (47.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مهارة التخطيط	بين المجموعات	1.760	2	0.880	2.307	0.108
	داخل المجموعات	24.804	65	0.382		
	المجموع	26.565	67			
مهارة التنظيم	بين المجموعات	0.454	2	0.227	0.896	0.413
	داخل المجموعات	16.485	65	0.254		
	المجموع	16.939	67			
مهارة التوجيه	بين المجموعات	0.823	2	0.412	2.172	0.122
	داخل المجموعات	12.317	65	0.189		
	المجموع	13.141	67			
مهارة الرقابة	بين المجموعات	0.401	2	0.201	1.062	0.352
	داخل المجموعات	12.277	65	0.189		
	المجموع	12.678	67			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.568	2	0.284	1.565	0.217
	داخل المجموعات	11.799	65	0.182		
	المجموع	12.367	67			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.565) ومستوى الدلالة (0.217) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اربحا والاغوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

و من هنا يمكننا القول: انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، و لآكن كانت هناك فروق دالة إحصائياً في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة يعزى لمتغير عدد المرؤوسين، لآكن اذا ما اخذنا الدرجة الكلية للمهارات الفنية يتضح انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تحقق المهارات الفنية لدى مدراء المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا والاعوار لتحقيق الادارة الفعالة، و بذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

المهارات الإدارية الأخرى التي اقترحها المبحوثون كمهارات إدارية يجب توفرها لدى مدراء المؤسسات الحكومية و تساعد على تحقيق الإدارة الفعالة.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهارات الإدارية الأخرى وهي كما يلي:

جدول (48.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهارات الإدارية الأخرى.

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
21.4%	12	مهارات قيادية
16%	9	التفاوض
14.2%	8	التواصل مع الجمهور
12.5%	7	إدارة الاجتماعات
10.7%	6	فن الاستماع
7.14%	4	مهارات إدارة الازمات
7.14%	4	فن الالقاء والعرض والتقديم
3.35%	3	قوة الشخصية
3.35%	3	مهارات حل النزاعات

يلاحظ من الجدول السابق ان المهارات القيادية حصلت على اعلى نسبة من التكرار 21.4% و تليها مهارة التفاوض و من ثم مهارة التواصل مع الجمهور و تليها مهارة ادارة الاجتماعات حيث يمكن اعتبار تلك المهارات الاله و الاعلى تكرر من بين المهارات الاخرى المقترحة من قبل مدراء المؤسسات الحكومية، و تصنف كل من مهارة القيادة و التفاوض و ادارة الاجتماعات من ضمن المهارات الادراكية حسب نموذج كاتز، اما مهارة التواصل مع الجمهور تصنف من ضمن المهارات الانسانية، و تعتبر جميع المهارات التي تم اقتراحها من قبل المبحوثين هي مهارات مهمة و تعمل على تحقيق ادارة فعالة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

1.5 تمهيد

بعد اجراء هذه الدراسة و استعراض الادبيات السابقة، و من خلال عرض النتائج و مناقشتها، توصلت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات و التوصيات، و هي ما سيوضحها هذا الفصل. كما يلي :

2.5 الاستنتاجات

ان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

1. من خلال استعراض الأدبيات التي اطلع عليها الباحث تبين أنه لا يوجد تصنيف محدد للمهارات الإدارية، و لا يوجد تصنيف محدد للمهارات الازمة لمدرء المؤسسات الحكومية.
2. إدارة التغيير التي تعد من أهم المهارات الإدراكية، تواجه بعض التحديات التي أدت إلى وجود مستوى متوسط للمهارة أهمها تحدي التكلفة و القرارات العليا.
3. توصلت الدراسة الى ان مستوى المهارات الإدراكية غير قادر على تحقيق الإدارة الفعالة.

4. توصلت الدراسة الى أن المهارات الإنسانية جميعها (تشكيل المجموعات وخلق روح العمل الجماعي، الاتصال والتواصل الفعال، مشاركة القرار مع المرؤوسين، تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية) كان مستواها مرتفع وبالتالي نستنتج انها قادرة على تحقيق الإدارة الفعالة.

5. توصلت الدراسة الى المهارات الفنية تمارس مهارة الرقابة والتوجيه بمستوى أعلى من مهارات التخطيط والتنظيم وهذا أدى إلى وجود مستوى متوسط في المهارات الفنية، والضعف في مهارة التخطيط والتنظيم جعل المهارات الفنية غير قادرة على تحقيق الإدارة الفعالة.

6. سنوات الخبرة هي المتغير الوحيد الذي أثر على مدى تحقيق المهارات الإدارية حيث أن المدراء الذين خبرتهم 6-10 سنوات كان لهم اثر على المهارة الإنسانية، ولمجال تشكيل مجموعات العمل وخلق روح العمل الجماعي. المهارات الفنية للأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة كان لهم اثر، وباقي المتغيرات جميعها لم يكن لها أثر .

7. اختلفت اراء الباحثين مع نموذج المهارات الثلاثي ل كاتز، في ترتيب المهارات الادارية من حيث قدرتها وأهميتها في تحقيق الإدارة الفعالة، حيث كان ترتيب الباحثين (إنسانية، إدراكية، فنية)، وذلك يختلف مع ترتيب كاتز (إدراكية، إنسانية، فنية).

8. استنتجت الدراسة أن المهارات القيادية ومهارة التفاوض، ومهارة التواصل مع الجمهور، ومهارة إدارة الاجتماعات هي مهارات تساعد على تحقيق الإدارة الفعالة.

9. استنتجت الدراسة انه ليس بمقدور المؤسسات الحكومية ان تتطور ان لم يكن مدراء هذه المؤسسات يمتلكون مستوى عاليًا جدًا من المهارات الادارية.

3.5 التوصيات

إن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

1. وضع دليل للمهارات الادارية التي ينبغي ان يتمتع بها مدراء المؤسسات الحكومية من بمساعدة اساتذة مختصين من الجامعات في ضوء التغيير الحاصل في الجوانب العلمية و التكنولوجية و الثقافية، للعمل على تطوير تلك المهارات.

2. تفعيل دور مدراء المؤسسات الحكومية في ادارة التغيير من خلال امتلاكهم للمهارات الادارية التي يتطلبها العمل الاداري، و من خلال تعاملهم بمرونة مع التغييرات المستجدة، و تبسيط الاجراءات الادارية المتعبة.

3. ضرورة رفع مستوى المهارات الادراكية بحيث تصبح قادرة على تحقيق الادارة الفعالة.

4. تعزيز المهارات الانسانية والعمل على تبادل الخبرات والافكار والمهارات بين المدراء القدامى والمدراء الجدد وذلك للحفاظ عليها بمستوى مرتفع لدى مدراء المؤسسات الحكومية.

5. العمل على ان يكون هناك خطة استراتيجية مستقلة لكل مؤسسة حكومية، وان ترتبط بخطة استراتيجية عامة للوزارة، لرفع مستوى مهارة التخطيط في المؤسسات الحكومية.

6. اعداد دورات تدريبية لمدراء المؤسسات الحكومية في موضوعات المهارات الادارية، بحيث تدار من قبل متخصصين في العلوم الادارية. و التنسيق مع جهات محلية و عالمية متخصصة في اعداد برامج و دورات تدريبية في مجال العمل الاداري. الغاية منها تدريبهم على المهارات الادارية لتنمية استعدادهم للعمل الاداري و تأهيلهم لإدارة مؤسساتهم و تحقيق الادارة الفعالة. بالإضافة الى تعزيز المشاركة و تكتيفها في المؤتمرات و الندوات العلمية و الادارية و ورش العمل العلمية سواء المنعقدة داخل الوطن او خارجه للاستفادة من تجارب الاخرين في مجال المهارات الادارية و العمل الاداري.

7. يوصي الباحث بعمل دراسة تبحث عن مستوى ممارسة المهارات القيادية ومهارة التفاوض ومهارة التواصل مع الجمهور ومهارة ادارة الاجتماعات، كونها مهارات مهمة من وجهة نظر

مدراء المؤسسات الحكومية حيث انها تساعد على تحقيق الادارة الفعالة. وايضا اجراء دراسات لاستكشاف مهارات ادارية اخرى غير التي ذكرت بالبحث الحالي، تساعد في تطوير المؤسسات الحكومية.

8. التقويم المستمر لإدارات المؤسسات الحكومية، للوقوف على مستوى ادائهم، و التعرف على نواحي الضعف ان كان هناك ضعف، و العمل على معالجتها فضلا عن تعرف مواطن القوة و تعزيزها.

9. ضرورة التعديل على قوانين تعيين المدراء، على ان يكون المدير لديه شهادة علمية في تخصص الادارة او ان يكون قد تلقى عدد معين من الدورات الادارية.

10. يقترح الباحث عقد ندوة في محافظة اريحا و الاغوار مع اصحاب القرار و مدراء المؤسسات الحكومية، لمناقشة مستوى المهارات الادارية "الادراكية" (المهارات الادراكية السياسية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة ادارة الوقت، مهارة ادارة التغيير). و المهارات "الانسانية" (مهارة تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي، مهارة الاتصال والتواصل الفعال، مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين، مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية). و المهارات "الفنية" (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة). و قدرتها على تحقيق الادارة الفعالة، لدى مدراء المؤسسات الحكومية. و مناقشة نتائج الدراسة لرسم سياسات و خطط تسعى لزيادة الفاعلية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا و الاغوار.

المراجع

1. شهاب، شهرزاد (2010) القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. جامعة نينوى معهد أعداد المعلمين، الجزائر (اطروحة الدكتوراه).
2. كريدي، جيرمي (2014) استراتيجية ادارة الاعمال ترجمة سمية ممدوح الشامي. جامعه القاهرة، جمهوريه مصر العربية، (كتاب).
3. الرشيدى، محمد مبارك محمد (2014) أثر استخدام طريقه الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. جامعة الشرق الأوسط، عمان (رسالة ماجستير).
4. المقدادي، هاني صلاح سعد (2011) اساسيات الادارة الاسلامية الفعالة بين الاعتقاد والممارسة دراسة ميدانية على مديري المدارس في المنطقة عسير. جامعة الملك خالد، السعودية، عمادة البحث العلمي الجامعة العبرية (رسالة ماجستير).
5. عدلي، باسم (2005) الادارة الفعالة لموارد البشرية ونظم الحوافز في مؤسسات التمويل متناهية الصغر. جامعة القاهرة ، مصر (كتاب).
6. النذير، عبدالله شافي محمد (2016) القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. جامعة سانية وهران ، الجزائر (رسالة ماجستير).
7. فضل، سلوى عثمان (2010) أثر القيادة الفعالة في تطوير الاداء الاداري العاملين غير الاكاديمية دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2000-2009.امعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان (رسالة ماجستير).
8. ابو بقر، وائل جمال (2013) الادارة الفعالة سر النجاح . مقالة الكترونية منشورة (www.AMMONNEWS.net)
9. السكارنة، بلال خلف (2014) القيادة الادارية الفعالة . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (كتاب)
10. ارزيق، حنان (2015) القيادة الادارية ودورها في تنمية الإبداع للمؤسسة دراسة الة مؤسسة كوندرا ولاية برج جوعريريج. جامعة اكلي محند اولحاج باليوية، الجزائر، (رسالة ماجستير).

11. بوراس، نور الدين (2014) دورة القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب منجمي للفوسفات . جامعة محمد خضير بسكرة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر (رسالة ماجستير).
12. السعيد، محمد (2010) المدير وضرورة التغير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت .جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، الجزائر (رسالة ماجستير).
13. عبد العزيز والعامري، منصور، احمد (2003) مهارات المديرين الادارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود ، الرياض السعودية.
14. صالحى، سمير(2008) أسلوب القيادة الادارية والاثر على الفاعلية الانتاجية للمؤوسين. جامعة الحاج الاخضر بتانة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر (رسالة ماجستير).
15. ظاهر، عيسى (2007) دور الاتجاهات الحديثة في المهارات الادارية للمدراء الجدد. جامعة للمجمع العربي للإدارة والمعرفة، عمان_ الاردن.
16. الغندور، سماح طه احمد (2011) التنمية البشرية في السنة النبوية دراسة موضوعية. الجامعة الاسلامية، غزة_ فلسطين (رسالة ماجستير).
17. ايسبيلر، مارك (2008) مهارات الادارة الحديثة_ اخطاء الادارة ترجمة خالد العامري. (كتاب)
18. الشريف، ريم عمر منصور (2013) ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز في جدة_ السعودية) ، (رسالة ماجستير).
19. ابو العلا، هاني (2003)، تقويم المهارات الادارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، دراسة مسحية على ضباط الأمن العام لمحافظة جدة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية السعودية (رسالة ماجستير).
20. الذويبي، فهد (2005) ، المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها في التعامل مع الجمهور، دراسة مسحية على الضباط العاملين في شرطة منطقة القيسم، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية (رسالة ماجستير).

21. الصاعدي، سامر عبيد عبد الله (2011)، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية للمنطقة العربية السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.
22. مرسلي، رفيق (2011)، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق جامعة مولود معمري تيزي وزوو فرع العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر (رسالة ماجستير).
23. توفيق، عبد الرحمن (2003)، المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين. (خبراء مركز الخبرات المهنية الادارية)، مصر (كتاب).
24. حافظ، محمد عبد الفتاح (2011)، تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الاسكندرية _ مصر (كتاب).
25. حافظ، محمد عبد الفتاح (2010)، تنمية المهارات الادارية للمستويات الوسطى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية _ مصر . (كتاب).
26. ماهر، احمد (2008) ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الاسكندرية _ مصر (كتاب).
27. الاشهب، نوال عبد الكريم (2012)، دور ادارة التغيير في تطوير المهارات الادارية، دراسة، دار ضفاف للطباعة والنشر والتوزيع ، (اطروحة دكتوراه).
28. ماهر، احمد (2004) الادارة المبادئ والمهارة ، الدار الجامعية الاسكندرية _ مصر ، (كتاب).
29. شقدهم واخرون، عزة ، رزان الشيخ ياسين، معنز سعدي، مجد المصري (2011) أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية فلسطين (مشروع تخرج).
30. الصامل، ناصر علي(2011) تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمجلس الشورى السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (العلوم الإدارية)، السعودية، (رسالة ماجستير).
31. الحلو، عبد العزيز محمد (2010) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين ، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية غزة قسم ادارة الأعمال _ فلسطين (رسالة ماجستير).

32. الاسمري، عبد العزيز (2009)، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الامنيين، جامعة بن نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، (رسالة دكتوراه غير منشورة).
33. الاغا، رائد عمر (المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، بين الواقع و المنظور المعياري) الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير).
34. ابو طاهر، حسن عبد المحسن (2010) واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة معهد التنمية الريفية المستدامة_ فلسطين (رسالة ماجستير).
35. فارس، أحمد (2010) المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سو نلغي للتوزيع جامعة لانتوري _ الجزائر، (رسالة ماجستير).
36. نافع، سعدي (2015) القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات ، دراسة حالة على مجموعة شركات داندفوديو ، جامعه السودان للعلوم و التكنولوجيا _ السودان (رسالة ماجستير).
37. المالكي، رجاء (2009)، ادارة الازمات وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء ، اقسامهم العلمية في جامعات محافظة بغداد ، كلية التربية/ ابن رشيد ، اطروحة دكتوراه .
38. محمد واخرون، هيثم عبد المجيد ، د. عماد احمد شلبي ، د. مجدي عبد الرحمن عبد الله ، د. امانى محمد بكر (2014) ، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير جامعة حائل_ السعودية.
39. حريم، حسين (2006)، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع. عمان.
40. عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الادارة المدرسية الحديثة، دار الشروق. عمان.

41. Katz, Robert. "Skills for an Effective Administrator", Harvard Business Review, (1955), 33-42.

42. Stefan Deles, Natalie Ranfrey: A study of leadership skills in the public sector in Quebec, Canada in 2006. Published research on the issuance of the Government Model of the Skills of Government Officials of the Québec Cabinet.

43 . Snyder, B.J (1994). Critical Success Factors: The Skills of The Perfect Business Administor . School Business– Affairs Vol.60 No.8

44. المحافظة : <http://www.jericho.plo.ps>

45. الامن الوقائي : <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

46. الامن الوطني : <https://ar.wikipedia.org/>

47. المخابرات : <https://ar.wikipedia.org/>

48. الشرطة : <http://www.palpolice.ps>

49. الدفاع المدني : <http://www.998.gov.sa/Ar/Pages/default.aspx>

50. وزارة الصحة : <http://www.moh.ps>

51. وزارة التربية والتعليم : <http://www.moh.ps>

52. وزارة الاشغال العامة والاسكان : <http://mopwh.gov.sy>

53 . وزارة المالية : <http://www.pmf.ps/91>

54.وزارة المواصلات : <http://rishuy.mot.gov.il/ar>

55. وزارة الداخلية : <http://www.moi.gov.ps>

56.مديرية الارتباط المدني : <http://www.palsafar.ps/>

57. وزارة الثقافة: [/ http://www.moc.pna.ps](http://www.moc.pna.ps)
58. وزارة العدل: [/ http://www.moj.pna.ps](http://www.moj.pna.ps)
59. وزارة الاقتصاد الوطني: [/ http://www.mne.ps](http://www.mne.ps)
60. وزارة الشؤون الاجتماعية: [/ http://www.mosa.gov.ps](http://www.mosa.gov.ps)
61. وزارة العمل: [/ http://www.lmis.pna.ps](http://www.lmis.pna.ps)
62. الضابطة الجمركية: <http://www.aljazeera.net/news/ebusiness/>
63. مؤسسة الرعاية اسر الشهداء: <https://www.aman-palestine.org/>
64. وزارة الزراعة: [/http://www.moa.pna.ps](http://www.moa.pna.ps)
65. مستشفى اريحا الحكومي: <https://www.altibbi.com/>
66. دائرة البريد: http://www.palpost.ps/ar_post/index.php?p=home
67. دائرة الاراضي والمساحة: [/ http://www.pla.pna.ps](http://www.pla.pna.ps)
68. دائرة المساحة واملاك الحكومة: <http://mobpla.pna.ps/offices.aspx?id=3>
69. ادارة المعبر والحدود: [/ http://www.palsafar.ps](http://www.palsafar.ps)
70. بلدية اريحا والاعوار: <http://www.jericho-city.ps/>
71. وزارة السياحة والاثار: [/http://www.mota.ps/arabic](http://www.mota.ps/arabic)
72. وزارة الحكم المحلي: [/ http://www.molg.pna.ps](http://www.molg.pna.ps)
73. شؤون المفاوضات: [/http://www.plo.ps/category/86/1](http://www.plo.ps/category/86/1)
74. بيت الاجداد: - <http://www.mhpss.ps/ar/organization/beit-al-ajdad-for-elderly-care/HOPSwy-moYg>

75. وكالة وفا : <http://www.wafa.ps>

76. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني : <http://www.pcbs.gov.ps/default.aspx>

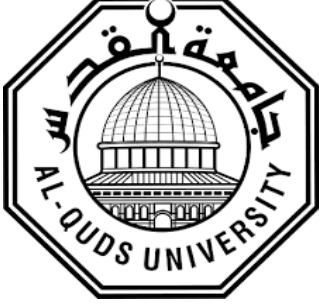
77. الجهاز التشريعي : <http://www.pal-plc.org>

78. جامعة الاستقلال : <http://www.alistiqlal.edu.ps>

الملاحق

الملحق (1) : اداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات و التنمية البشرية

المدراء و المديرات المحترمين المحترمت

تحية طيبة وبعد ،،،،

أود اعلامكم بأن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان: نحو ادارة فعالة للمدراء في المؤسسات الحكومية في محافظة اريحا و الاغوار باستخدام نموذج المهارات الثلاثي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص بناء المؤسسات وادارة الموارد البشرية، من اجل تقديم مجموعة من السياسات و التوصيات لأصحاب القرار تساهم في سن السياسات الازمة لرفع مستويات الفاعلية، لزيادة فاعلية المدراء العاملين لدى المؤسسات الحكومية، ارجو من حضرتكم الإجابة على هذه الأسئلة لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما انها ستعامل بسرية تامة، مع العلم ان الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانة هم مدراء المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة اريحا و الاغوار فقط .

تعليمات اجابة الاستبيان للمبحوثين :

1 . يرجى قراءة التعريف المذكور عند كل مهارة للفهم الدقيق قبل الاجابة.

2. اقرأ الفقرات بتمعن قبل الاجابة.

3 . ضع اشارة (X) في فراغ الاجابة التي تراها مناسبة.

اشراف : د. ابراهيم عوض

ملاحظة : نتوقع ان يأخذ تعبئة هذا الاستبيان ما يقارب 30 دقيقة.

الباحث : ايمن مصلح عبدالله مغالسه

21511443

شكرا لحسن تعاونكم واهتمامكم

1 . القسم الاول: البيانات الشخصية

1.1 الجنس

ذكر	
انثى	

2.1 العمر

30 سنة فما دون	
من 31 - 40 سنة	
من 41 - 50 سنة	
اكثر من 50 سنة	

3.1 سنوات الخبرة

5 سنوات فما دون	
من 6 - 10 سنوات	
من 11 - 15 سنة	
اكثر من 15 سنة	

4.1 عدد المرؤوسين

10 موظفين فما دون	
من 10-25 موظف	
من 25-50 موظف	
اكثر من 50 موظف	

5.1 المؤهل العلمي

دبلوم	
بكالوريوس	
ماجستير فأعلى	

6.1 التخصص العلمي :

7.1 مكان العمل :

8.1 مسمى الوزارة التي تتبع لها الدائرة :

القسم الثاني : مستوى المهارات الادارية لدى مدراء المؤسسات الحكومية

1. المحور الاول: المهارات الادراكية : قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين اجزائه و نشاطاته، و اثر التغيرات التي قد تحدث في اي جزء من اجزاء المؤسسة، و قدرته على فهم وتصور علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقات المؤسسة بالمجتمع التي تعمل في اطاره، بما في ذلك السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات.

1.1 المهارات الادراكية السياسية: قدرة المدير على النظر للمؤسسة التي يقودها كجزء من المجتمع الكلي الذي تنشط فيه، و مهارته في تبصر الصالح العام و الاهداف العامة و الارتباط بالنظام العام و ما يتطلبه ذلك من ربط اهداف المؤسسة و سياستها و اهداف و سياسة النظام القائم، و التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع و بين نشاط المؤسسة.

الرقم	المهارة الادراكية السياسية	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.1.1	اوضح رؤية و رسالة المؤسسة للمجتمع المحلي.					
2.1.1	اهتم بتنظيم علاقة المؤسسة لتطويرها للأفضل بالمجتمع المحلي.					
3.1.1	ارصد ميزانية لتقديم نشاط سنوية بالمشاركة مع المجتمع المحلي.					
4.1.1	اسعى الى الحصول على دعم المجتمع المحيط في محاربة الفساد بالمنظمات الحكومية.					
5.1.1	اوفر طريقة تواصل الكترونية مع المجتمع المحيط من خلال صفحة عامة تابعة للمؤسسة.					
6.1.1	انشر ثقافة العدالة الاجتماعية في المجتمع المحيط.					
7.1.2	اخذ بعين الاعتبار ردة فعل المجتمع المحيط عند اتخاذ القرارات.					
8.1.1	احرص على تنفيذ المؤسسة للسياسات والممارسات، التي من شأنها احترام حقوق الانسان.					
9.1.1	عند البدء في وضع خطة استراتيجية جديدة اخذ بعين الاعتبار اقتراحات المجتمع المحيط.					
10.1.1	احرص ان يكون للمؤسسة دور في المسؤولية الاجتماعية حتى لو كان معنوي.					

2.1 مهارة اتخاذ القرار: هي قدرة المدير على تكوين البدائل و اختيار افضل البدائل المتاحة بوعي مطلق و يعتبر انسب وسيلة امامه لإنجاز الاهداف و حل المشاكل الادارية.

الرقم	مهارة اتخاذ القرار	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.2.1	اعتبر رؤية المؤسسة و رسالتها هي البند الاول في اتخاذ لقراراتي.					
2.2.1	احرص على استيفاء المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
3.2.1	اقوم بمراجعة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.					
4.2.1	اكون مراعيًا للظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ القرار.					
5.2.1	اكون حريصاً على دقة المعلومات قبل اتخاذ القرار و اميزها من بين المعلومات الكثيرة.					
6.2.1	لدي منهجية و خطوات واضحة لاتخاذ القرارات.					
7.2.1	استطيع تقديم حلول ابداعية و طرق مبتكرة لصنع القرار.					
8.2.1	استطيع ان احدد الآثار المستقبلية بعيدة المدى للقرارات و التصرفات.					
9.2.1	اعرف متى تأجيل القرار دون ان يكون ذلك ترديداً.					
10.2.1	اعرف كيف احول القرارات الى التنفيذ.					

3.1 مهارة ادارة الوقت : هي قدرة المدير على الاستثمار في الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخيرها بزيادة إنتاجية العاملين في وقت محدد، و يرتبط الوقت بدرجة كبيرة بالكفاءة.

الرقم	مهارة ادارة الوقت	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.3.1	انجز الاعمال المكلف بها في الوقت المحدد و تجنب تأجيل اعمال اليوم الى الغد.					
2.3.1	اركز على ممارسة الأنشطة التي تساهم في تحقيق 80% من الإنجاز على الأقل.					
3.3.1	اكون مستثمراً للوقت اكثر من اني مستفيد من الوقت.					
4.3.1	احرص على عدم توجيه الوقت لممارسة الأنشطة ذات المساهمة المحدودة بمعدلات الإنجاز.					
5.3.1	اميل للقيام بالأعمال التي استصعب منها اكثر من التي يمكنني الانتهاء منها.					
6.3.1	اقوم بجدولة الانشطة اليومية و تحديد الاولويات و احدد الوقت لكل مهمة.					
7.3.1	اضع الأعمال حسب مبدأ الاولوية لكي انفذها حسب الاهمية.					
8.3.1	افضل استغلال الوقت المتاح اكثر من توفير مزيد من الوقت لإنجاز المهام.					
9.3.1	اركز على انجاز المهام الغير روتينية اكثر من الاعمال الروتينية التي تحتاج وقت اقل.					
10.3.1	استخدم اساليب حديثة لإدارة الوقت بفاعلية مثل التفويض، اللجان.					

4.1 مهارة ادارة التغيير : هي قدرة المدير على تطوير المنظمة و نقلها من حالة معينة الى حالة اخرى وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها و الفنية و التقنية، بحيث تصبح قادرة على مواكبة عملها في ظل التغير المحيط السريع و ذلك لتحقيق أقصى درجة من الكفاءة و الفاعلية، و يكون التغيير اما كلي في تركيبة المؤسسة او جزئي في نمط عمل او جزء معين.

الرقم	مهارة ادارة التغيير	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.4.1	اميز بين التغيير و التخطيط عند استخدام معادلة التغيير.					
2.4.1	افكاري تتجدد باستمرار حول عملية التغيير.					
3.4.1	اعمل بجهد على توجيه المرؤوسين نحو عملية التغيير.					
4.4.1	ابحث عن الافكار الجديدة غير التقليدية و غير المألوفة لحل المشكلات و تحسين اساليب العمل الاداري.					
5.4.1	احاول باستمرار ادخال اساليب ادارية حديثة في ادارة المؤسسة خصوصا التكنولوجيا.					
6.4.1	احرص على طرح افكار مستقلة و عدم التبعية و التقليد لأسباب مطروحة مسبقاً.					
7.4.1	لدي القدرة على التنبؤ للأسباب التي تجعل المرؤوسين يقاومون التغيير.					
8.4.1	اخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن التغيير طويلة الاجل و قصيرة الاجل.					
9.4.1	اخطط لاستخدام الطرق الفعالة لمقاومة معارضي التغيير.					
10.4.1	استطيع التحديد بوضوح متى استعمل التغيير السريع مقابل التغيير المتدرج.					

2. المحور الثاني: المهارات الانسانية: هي قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه و الفهم المتبادل بينه و بينهم و تنسيق جهودهم، من خلال خلق روح العمل الجماعي بينهم، و اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، و الاتصال الفعال معهم بالإضافة الى تقدير الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية و زيادة حماسهم للعمل لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

1.2 تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي: و تعني قدرة المدير على بناء مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة و مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، و بالتالي تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

الرقم	تشكيل مجموعات العمل و خلق روح العمل الجماعي	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.1.2	احرص على توحيد جهود المرؤوسين نحو انجاز المهام.					
2.1.2	انجز معظم مهامي بمشاركة العاملين معي و المرؤوسين.					
3.1.2	احرص على توفير نمط علاقات انسانية يسوده التفاهم و المشاركة بين المرؤوسين.					
4.1.2	اعمل على دعم التعاون المشترك بين المرؤوسين في المؤسسة مع المؤسسات الاخرى.					
5.1.2	احرص على تبادل الخبرات بين المرؤوسين من خلال بناء الفرق.					
6.1.2	معظم المهام انفذها من خلال مجموعات عمل مشتركة.					
7.1.2	اكون جزء من تلك المجموعات التي اشكلها، و تتم عملية التشكيل بمشاركة المرؤوسين.					
8.1.2	اقوم بالتوفيق و التكامل بين جهود المرؤوسين لتنفيذ ما هو مخطط.					
9.1.2	استخدم اسلوب التحفيز الجماعي و المكافآت الجماعية لزيادة تشكيل الفرق.					
10.1.2	اعمل على نسج علاقات ايجابية مما يعزز النسيج الاجتماعي داخل المؤسسة.					

2.2 مهارة الاتصال و التواصل الفعال: هي قدرة المدير على نقل المعرفة والأفكار من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو السلوكي في هذا الشخص أو هذه الجهة أو إعلامه بشيء أو تبادل المعلومات والخبرات والأفكار و المهارات بين المرؤوسين .

الرقم	مهارة الاتصال و التواصل الفعال	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.2.2	احرص على الاصغاء الجيد مع المرؤوسين لمعرفة المعلومات الاساسية و الثانوية.					
2.2.2	لدي قدرة للتغلب على معوقات الاتصال التي تعترض المؤسسة.					
3.2.2	قادر على توضيح ما يرد من قرارات من الوزارة للمرؤوسين بطريقة فعالة.					
4.2.2	لدي القدرة على توصيل معلومات المؤسسة الى الوزارة بفاعلية.					
5.2.2	لدي اسلوب الاقناع اثناء الحوار المباشر مع المرؤوسين.					
6.2.2	احرص على تكوين الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان التنفيذ السليم.					
7.2.2	استمع لأراء المرؤوسين فيما يخص مشكلات الاتصال و التواصل بين المرؤوسين.					
8.2.2	احرص على ضمان نقل المعلومات اللازمة لمتابعة التنفيذ اولا بأول بما يكفل التصحيح.					
9.2.2	استخدم وسائل الاتصال الالكترونية في تبادل المعلومات.					
10.2.2	اعمل على تقليل عدد وحدات الاتصال قدر الامكان.					

3.2 مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين : هي قدرة المدير على توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالافتراحتات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبدونها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

الرقم	مهارة مشاركة القرار مع المرؤوسين	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.3.2	اقوم بإفصاح رؤية المؤسسة و سياساتها بصراحة و انفتاح للمرؤوسين.					
2.3.2	اقوم بطرح و شرح و تعريف المشكلة للمرؤوسين.					
3.3.2	اطلب من المرؤوسين بلورة المشكلة و اعادة صياغتها.					
4.3.2	استمع لآراء المرؤوسين فيما يخص المشكلات التي تعترض المؤسسة.					
5.3.2	احرص على مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرار .					
6.3.2	اقوم بتشجيع مشاركة المرؤوسين باستحداث اساليب و افكار جديدة.					
7.3.2	اقوم بالتعرف على اراء و اتجاهات المرؤوسين في العمل.					
8.3.2	اقوم بالبناء على افكار المرؤوسين و تطويرها.					
9.3.2	اطلب من المرؤوسين تقييم الافكار التي تم التوصل اليها.					
10.3.2	اعتمد على المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار.					

4.2 مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية : هي قدرة المدير توفير مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال جعل المرؤوس يشعر بالقناعة و الارتياح و السعادة و الاشباع للحاجات و الرغبات.

الرقم	مهارة تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.4.2	احرص على معرفة و فهم المرؤوسين.					
2.4.2	اقوم بتحفيز المرؤوسين و حثهم على تنفيذ الاوامر .					
3.4.2	استخدم أكثر من اسلوب واحد في تحفيز المرؤوسين.					
4.4.2	اقوم بنقل حاجات و متطلبات المرؤوسين الى الوزارات.					
5.4.2	استخدم اسلوب النقد البناء للمرؤوسين.					
6.4.2	احاول قدر الامكان ان تتطابق اقوالي مع افعالي.					
7.4.2	اقوم باستمرار اداء العاملين لتقديم الحوافز و عدالة نظام الترقيات.					
8.4.2	اعمل على اعطاء معنى كبير للعمل من خلال تحفيز و تشجيع المرؤوسين.					
9.4.2	اراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين عند تقدير الحوافز .					
10.4.2	احرص على ايجاد تكافؤ بين الحوافز المادية و المعنوية.					

3. المحور الثالث: المهارات الفنية : المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام في اداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، و بعبارة اخرى يقصد بمهارة القائد الاداري الفنية هي قدرته على استخدام معرفته المتخصصة و براعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة ، و الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، و هذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة و الخبرة و التدريب .

1.3 مهارة التخطيط : هي قدرة المدير على التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل و الاستعداد لهذا المستقبل من خلال تنسيق الجهود و استخدام تقنيات و اساليب التخطيط طويلة الاجل و قصيرة الاجل، لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فاعلية.

الرقم	مهارة التخطيط	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.1.3	استطيع الاجابة عن اسئلة التخطيط الثلاث (اين، كيف ، متى).					
2.1.3	يحدث ان يتحقق ما تنبأت به سواء سلبي او ايجابي.					
3.1.3	عند وضع الاهداف استخدم الاهداف الذكية .					
4.1.3	احلل البيئة الداخلية و الخارجية لاكتشاف نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات.					
5.1.3	استخدم في العمل خطة تشغيلية سنوية منبثقة من خطة استراتيجية.					
6.1.3	اشترك في وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة التي تكون المؤسسة تابعة لها.					
7.1.3	اقوم بدراسة و تقييم الخطة مراراً و تكراراً للتعديل عليها او على الخطط القادمة.					
8.1.3	استخدم في المؤسسة اكثر من نموذج تخطيط استراتيجي.					
9.1.3	احاول ان اصمم او اخترع نموذج تخطيط استراتيجي خاص في المؤسسة.					
10.1.3	احرص على ان يتم التخطيط في المؤسسة التي اعمل بها بشكل جماعي و فيما يخص الرؤية و الرسالة و الاهداف العامة.					

2.3 مهارة التنظيم : هي قدرة المدير على وضع وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة و وقت و اعلى كفاءة و فاعلية ممكنة.

الرقم	مهارة التنظيم	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.2.3	اقوم تحديد المهام المطلوب انجازها في كل قسم و فرد يوميا.					
2.2.3	اقوم بتبسيط اجراءات و اساليب العمل الخاصة بالمؤسسة.					
3.2.3	اقوم بتحديد الطريقة التي تتعاون بها المستويات الادارية داخل المؤسسة.					
4.2.3	اقوم باستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					
5.2.3	اقوم بتوزيع العمل على الافراد لتحقيق المهام المطلوبة.					
6.2.3	احرص على توفير الوضوح و الاستقرار في نظم العمل و طرقه و اجراءاته.					
7.2.3	اعمل على بناء تنظيم اداري يتسم بالاستقرار الوظيفي للمرؤوسين.					
8.2.3	احرص على توسع الهيكل التنظيمي بشكل افقي اكثر من عمودي.					
9.2.3	استخدم معلومات و خبرتي الشخصية في مجال التنظيم.					
10.2.3	ابحث باستمرار لتعلم طرق تنظيمية جديدة.					

3.3 مهارة التوجيه : هي قدرة المدير على ارشاد المرؤوسين اثناء تنفيذ الاعمال، حيث تعتبر مهمة مستمرة لصنع القرارات و تسجيلها في اوامر و تعليمات تنقل مباشرة للمرؤوسين لإنجاز الاعمال بكفاءة و فاعلية لتحقيق اهداف المنظمة.

الرقم	مهارة التوجيه	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.3.3	لدي القدرة على التأثير في سلوك و اداء المرؤوسين.					
2.3.3	اقوم بصياغة اوامر العمل بصورة واضحة.					
3.3.3	اتصف بالحزم و السرعة في توجيه المرؤوسين.					
4.3.3	اقوم بتوجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم نحو انجاز المهام.					
5.3.3	اعرف اراء و اتجاهات المرؤوسين في العمل.					
6.3.3	اقوم بالتفريق و التكامل بين جهود المرؤوسين لتنفيذ ما هو مخطط.					
7.3.3	اقوم بتحقيق الترابط بين التخطيط و التنظيم والرقابة.					
8.3.3	اعمل باستمرار على تطوير الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين.					
9.3.3	اقلص من وجود الصراع بين المرؤوسين.					
10.3.3	ادعم وجود الصراع البناء بين المرؤوسين.					

4.3 مهارة الرقابة : هي قدرة المدير على ممارسة عملية منتظمة تعمل على استكشاف للأخطاء و تحديد نقطة الضعف والانحراف والعمل و ذلك لتقويمها وتصحيحها بالشكل المناسب و ذلك لضمان تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فاعلية.

الرقم	مهارة الرقابة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً
1.4.3	اقوم بمتابعة و مراجعة اعمال المرؤوسين من الناحية الفنية.					
2.4.3	احرص على تنوع اساليب الرقابة الخاصة بالمرؤوسين، باستخدام اكثر من اسلوب رقابي.					
3.4.3	احرص على ان يلتزم المرؤوسين باللوائح و الأنظمة و القوانين الخاصة في المؤسسة.					
4.4.3	اعمل على توفير نظام رقابة داخلية فعالة تساهم في الحد من التسبب او عدم الانضباط.					
5.4.3	الجأ في نظامي الرقابي الى الرجوع لخطة المؤسسة للتأكد من العمل ضمن الخطة الرئيسية.					
6.4.3	احترم الرقابة في الهرم الاداري.					
7.4.3	احرص على الاتزان و الثبات الانفعالي مع المرؤوسين في عملية الرقابة.					
8.4.3	لا استخدم اسلوب رقابة شديد مع المرؤوسين مما يسبب لهم النفور.					
9.4.3	اطور انظمة الرقابة و التقييم في المنظمة باستمرار.					
10.4.3	اعمل على تنمية ثقافة الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.					

القسم الثالث :

رتب المهارات التالية من حيث اهميتها و قدرتها على تحقيق الادارة الفعالة من وجهة نظرك

1.3 المهارات الادارية

الرقم	المهارة الادارية	رقم الترتيب حسب الاهمية	اسم المهارة
1	المهارات الادراكية		
2	المهارات الانسانية		
3	المهارات الفنية		

2.3 المهارات الادراكية

الرقم	المهارة الادراكية	رقم الترتيب حسب الاهمية	اسم المهارة
1	المهارات الادراكية السياسية		
2	اتخاذ القرار		
3	ادارة الوقت		
4	ادارة التغيير		

3.3 المهارات الانسانية

الرقم	المهارة الانسانية	رقم الترتيب حسب الاهمية	اسم المهارة
1	تشكيل المجموعات و خلق روح العمل الجماعي .		
2	الاتصال و التواصل الفعال		
3	مشاركة القرارات مع المرؤوسين		
4	تقدير الحوافز لرفع الروح المعنوية		

4.3 المهارات الفنية

الرقم	المهارة الفنية	رقم الترتيب حسب الاهمية	اسم المهارة
1	التخطيط		
2	التنظيم		
3	التوجيه		
4	الرقابة		

5.3 اقترح مهارات ادارية اخرى يجب توفرها لدى مدراء المؤسسات الحكومية و رتبها حيث الاهمية.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6.3 تقييم الاستبيان

ضع اشارة (X) في المكان الذي يناسب اجابتك

1.2.6	احتاج منك الاستبيان وقتاً	طويلا جدا	طويلا	مناسبا
2.2.6	اللغة المستخدمة في الاستبيان	سهلة جدا	سهلة	صعبة
3.2.6	درجة وضوح العبارات	غامضة	مفهومة	دقيقة
4.2.6	هل تعتقد ان هذا الاستبيان غطي جميع المعلومات التي لها علاقة في المهارات الادارية المذكورة ؟	نعم		
		لا		

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق (2): جدول افراد العينة التي استجابت للدراسة

رقم التسلسل	تم الاستلام	تم التوزيع	المسمى الاداري للمبحوث	رقم مدير	اسم المؤسسة الحكومية	رقم مؤسسة
1	نعم	نعم	محافظ اريحا و الاغوار	1	المحافظة	1
2	نعم	نعم	مدير مكتب المحافظ	2		
3	نعم	نعم	مدير عام الشؤون العامة	3		
4	نعم	نعم	مدير عام الشؤون المالية و الادارية	4		
5	نعم	نعم	مدير عام العلاقات العامة	5		
6	نعم	نعم	مدير عام التخطيط و التطوير	6		
7	نعم	نعم	مدير الموارد البشرية	7		
8	نعم	نعم	مدير الامن الوقائي	1	الامن الوقائي	2
9	نعم	نعم	نائب مدير الامن الوقائي	2		
10	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية	3		
11	نعم	نعم	مدير اكااديمية الامن الوقائي	4		
12	نعم	نعم	نائب مدير أكاديمية الامن الوقائي	5		
13	نعم	نعم	مدير اداري اكااديمية الامن الوقائي	6		
14	نعم	نعم	مدير الامن الوطني (قائد المنطقة)	1	الامن الوطني	3
15	نعم	نعم	نائب مدير الامن الوطني	2		
16	نعم	نعم	المدير المالي	3		
17	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية	4		
18	نعم	نعم	مدير علاقات عامة	5		
19	لا	نعم	مدير المخابرات	1	المخابرات	4
20	نعم	نعم	مدير الشرطة	1	الشرطة	5
21	نعم	نعم	نائب مدير الشرطة	2		
22	نعم	نعم	مدير الدفاع المدني	1	الدفاع المدني	6
23	نعم	نعم	مدير الصحة	1	مديرية الصحة	7
24	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية	2		
25	نعم	نعم	مدير التربية و التعليم	1	مديرية التربية و التعليم	8

26	نعم	نعم	النائب الاداري لمدير التربية والتعليم	2		
27	نعم	نعم	مدير الاشغال العامة و الاسكان	1	مديرية الاشغال العامة والاسكان	9
28	نعم	نعم	مدير دائرة ضريبة الدخل	1	دائرة ضريبة الدخل	10
29	نعم	نعم	مدير دائرة ضريبة الاملاك	1	دائرة ضريبة الاملاك	11
30	نعم	نعم	مدير دائرة ضريبة الدخل	1	دائرة ضريبة الدخل	12
31	نعم	نعم	مدير دائرة السير و الترخيص	1	دائرة السير و الترخيص	13
32	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية و المالية	2		
33	نعم	نعم	مدير الداخلية	1	مديرية الداخلية	14
34	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية و المالية	2		
35	نعم	نعم	مدير دائرة الارتباط المدني	1	دائرة الارتباط المدني	15
36	نعم	نعم	مدير الشؤون المالية و الادارية	2		
37	نعم	نعم	مدير وزارة الثقافة ا فرع اريحا	1	وزارة الثقافة ا فرع اريحا	16
38	نعم	نعم	مدير دائرة الاقتصاد الوطني	1	دائرة الاقتصاد الوطني	17
39	نعم	نعم	مدير وزارة العدل ا فرع اريحا	1	وزارة العدل ا فرع اريحا	18
40	لا	نعم	مدير دائرة الشؤون الاجتماعية	1	دائرة الشؤون الاجتماعية	19
41	نعم	نعم	مدير وزارة العمل ا فرع اريحا	1	وزارة العمل ا فرع اريحا	20
42	نعم	نعم	مدير الضابطة الجمركية	1	الضابطة الجمركية	21
43	نعم	نعم	مدير مؤسسة رعاية اسر الشهداء	1	مؤسسة رعاية اسر الشهداء	22
44	نعم	نعم	مدير وزارة الزراعة ا فرع اريحا	1	وزارة الزراعة ا فرع اريحا	23
45	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية و المالية	2		
46	نعم	نعم	مدير الشؤون المالية و الادارية	1	مستشفى اريحا الحكومي	24
47	نعم	نعم	مدير دائر البريد	1	دائرة البريد	25
48	نعم	نعم	مدير دائرة الاراضي و المساحة	1	دائرة الاراضي و المساحة	26
49	نعم	نعم	مدير دائرة المساحة و املاك الحكومة	1	دائرة المساحة و املاك الحكومة	27
50	لا	نعم	مدير عام ادارة المعابر و الحدود	1	ادارة المعابر و الحدود	28
51	نعم	نعم	نائب مدير عام ادارة المعابر والحدود	2		
52	نعم	نعم	مدير عام الشؤون الادارية و المالية	3		
53	لا	نعم	مدير بلدية اريحا و الاغوار	1	بلدية اريحا و الاغوار	29
54	نعم	نعم	مدير دائرة العلاقات العامة	2		

55	نعم	نعم	مدير دائرة الهندسة	3		
56	نعم	نعم	مدير دائرة المياه	4		
57	نعم	نعم	مدير دائرة الشؤون الادارية	5		
58	نعم	نعم	مدير دائرة الشؤون المالية	6		
59	نعم	نعم	مدير وزارة السياحة و الاثار اريحا	1	وزارة السياحة والاثار افرع اريحا	30
60	نعم	نعم	مدير مديرية الحكم المحلي	1	مديرية الحكم المحلي	31
61	نعم	نعم	مدير دائرة شؤون المفاوضات	1	دائرة شؤون المفاوضات	32
62	نعم	نعم	مدير بيت الاجداد	1	بيت الاجداد	33
63	نعم	نعم	مدير وكالة وفا	1	وكالة وفا	34
64	نعم	نعم	مدير مكتب الاحصاء	1	مكتب الاحصاء	35
65	نعم	نعم	مدير مكتب الجهاز التشريعي	1	مكتب الجهاز التشريعي	36
66	نعم	نعم	مدير مكتب رئاسة الجامعة	1	جامعة الاستقلال	37
67	نعم	نعم	مدير التخطيط و الجودة	2		
68	نعم	نعم	مدير العلاقات العامة	3		
69	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية	4		
70	نعم	نعم	مدير الموارد البشرية	5		
71	نعم	نعم	مدير الامن	6		
72	نعم	نعم	مدير الشؤون الادارية و المالية	1	مديرية الاوقاف	38

ملحق رقم (3): اسماء محكمين اداة الدراسة

- د. اياد خليفة
- د. عمر صليبي
- د. علي صالح
- د. محمد البرغوثي
- د. محمد شريعة

ملحق رقم (4): اسماء اعضاء المجموعة البؤرية

الوظيفة	الاسم	الرقم
مدير دائرة التخطيط و التطويرا المحافظة	محمد نجوم	1
مدير دائرة ضريبة الدخل	سامي نجوم	2
مدير مديرية الزراعة	احمد الفارس	3

تم بحمد الله