



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة
(دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية)

سائد عايش عبد دسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2012م

تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة

(دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية)

إعداد:

سائد عايش عبد دسة

بكالوريوس تربية وعلم نفس / جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس.

1441هـ/2020م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

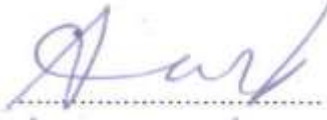
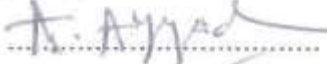
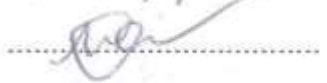
إجازة الرسالة

تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة
(دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية)

الطالب: سائد عايش عبد دسة
الرقم الجامعي: 21712498

المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 15 / 1 / 2020م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

1- رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم محمد عوض

2- ممتحن داخلي: د. أحمد عياد

3- ممتحن خارجي: د. مجيد منصور

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى الشموع المضيئة في حياتي:
إلى روح أبي، اللهم اجعل هذا العلم صدقة عن روحه الطاهرة.
إلى من منحتني كل شيء وعلمتني الحياة، إلى الحب والحنان، إلى منبع العطاء، مصدر
البركة، إلى من كانت سر النجاح بالدعاء والمتابعة، أمي الحاجة زهرة عبد المجيد عبد
القادر دسة.
إلى إخوتي وأخواتي الذين هم سندي حفظهم الله.

سائد عايش عبد دسة

إقرار:

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

التوقيع:

سائد عايش عبد دسة

التاريخ: 2020/1/15

شكر و عرفان

الحمد لله حمداً كثيراً، فبحمده تدوم النعم مصداقاً لقوله تعالى في كتابه العزيز: "لئن شكرتم لأزيدنكم"، سورة إبراهيم آية 7، وصلّ اللهم على رسولنا الكريم محمد عليه أفضل الصلاة وأفضل التسليم.

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً، الذي يسر لي أمري وأرشدني إلى روافد العلم والمعرفة، وأعانني على بذل الجهود اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

أما ثانياً، فأتقدم بالشكر الجزيل للذين تعجز الكلمات أمامهم عن التعبير لهم:

الدكتور الفاضل إبراهيم عوض، الذي أشرف على هذا البحث بنصائحه وتوجيهاته، والذي كان له الفضل في إتمام هذه الرسالة بالصورة التي انتهت إليها، والذي شرفني بالموافقة على الإشراف على الرسالة ومتابعتها، فله جزيل الشكر والامتنان.

كما أشكر معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ممثلاً بالدكتور أحمد حرز الله وأخص بالذكر د. عزمي الأطرش، ود. إياد لافي، والاخت منار عواد، وجميع العاملين في المعهد.

كما أتقدم بشكر خاص للأخ والصديق المدقق والمحرر اللغوي أ. إياد الرجوب، لما كان له من دور في تدقيق الرسالة وتحريرها وتقديم المساعدة والنصح المستمرين.

ولا يفوتني أيضاً أن أتقدم بالشكر والعرفان للزملاء والزميلات في وزارة الداخلية وعلى رأسهم عطوفة وكيل وزارة الداخلية الأخ يوسف حرب والوكلاء المساعدون الذين مثلوا مجتمع الدراسة، وقد سهّلوا عملي جداً في الدراسة وقدموا لي كل عون في سبيل إتمامها.

كما أخص بالشكر هنا الأخ رائد العصا مدير عام داخلية القدس - أبو ديس والزملاء والزميلات في المديرية الذين تحمّلوني وساندوني في هذا الجهد للوصول إلى جني ثماره الطيبة بإذن الله.

سائد عايش عبد دسة

مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة موضوع تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة وقد وردت فيها مفاهيم ومصطلحات تخدم الموضوع، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات إجرائية تم اعتمادها كما يلي:

• **المهارة:** هي الحصيلة التي تتوفر لدى الشخص من مجموعة معارف وخبراته التي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره في مجال تخصصه، لذلك فهي خليط متكامل من معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها الشخص ويتعلمها من تأهيله العلمي وممارسته العملية (السبيعي، 2009: 58).

• **المهارات الناعمة:** تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين وعرض أفكاره بصورة مقنعة ليقة، وقدرته على التواصل والاتصال، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، والمبادرة، والتفاعل مع الزبائن أثناء خدمتهم والعمل ضمن فريق عمل مشترك... إلخ (الجمري، 2015: 14).

أما التعريف الإجرائي للمهارات الناعمة: فهي تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، والعمل كفريق، والعمل تحت الضغط، وإدارة الأزمات، والتخطيط، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار) ما يعزز من توجه العاملين في وزارة الداخلية نحو تحسين الأداء وتحفيز الآفاق الوظيفية.

• **المهارات الصلبة:** عرف (مارسيلر وبليس، 2012: 62) المهارات الصلبة بأنها هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل.

• **فريق العمل:** هو وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معاً، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم (أبو النصر، 2012: 21).

• **الاتصال والتواصل:** يعرفه مرتون بأنه: اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته (رحمة، 2008: 35).

- **العمل تحت الضغط:** عُرّف ضغط العمل بأنه تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي (برودزكنسكي وزملاؤه، 1997: 18). أما ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر ويقصد بها الجهد القوي والإجهاد والتوتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم أو قواه العقلية (حريم، 1997: 378).
- **الأزمة:** هي حالة وصول حل مشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم تجاه حلها، وبشكل عام هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالبا ما تكون بفعل الإنسان (علي، 2001: 58).
- **إدارة الوقت:** عُرّف إدارة الوقت بأنها الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة (قطناني 2010: 98).
- **التخطيط:** عُرّف التخطيط بأنه يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل (فايول، 2000: 68).
- **اتخاذ القرار:** القرار هو إفصاح إكراهي عن الإرادة، لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه، ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة تسيير عمل معين (الساكنة، 2006: 80).
- **الأداء الوظيفي:** هو مدى فهم العاملين في المنظمة لطبيعة عملهم، وإلمامهم بالمهارات والقدرات الفنية والإدارية اللازمة للقيام بمهامهم التي يكلفون بها ضمن استعداد نفسي لإنجاز العمل المطلوب (قرموط، 2015: 29).

الملخص

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير المهارات الناعمة على تحسين أداء القطاع العام في فلسطين.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي لتحقيق أهداف الدراسة. تكون التمثيل الطبقي العشوائي للدراسة من 40 من الأفراد البالغ عددهم 423 موظفًا في مستوى الإدارة الإشرافية بالوزارة في جميع فروع الضفة الغربية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. الاستبيان استخدم أسئلة مقياس ليكرت من 5 نقاط وتم بناؤه من ثمانية محاور رئيسية ، سبعة للمتغيرات المستقلة والمحور الثامن للمتغير التابع.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الناعمة وأداء الوزارة. وتوضح الدراسة أن موظفي وزارة الداخلية يتمتعون بمستوى عال من المهارات الناعمة.

تشير النتائج أيضًا إلى أن درجة مستوى الأداء عالية (تأثرت بشكل أساسي بعدد من المهارات (التخطيط، العمل الجماعي، التواصل والتواصل).

وكشفت كذلك نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء يعزى إلى أحد المتغيرات الديموغرافية، وهو الجنس، وكانت الاختلافات لصالح الذكور، بالنسبة لبقية المتغيرات، لا توجد فروق، وأوصت الدراسة بدمج المزيد من المهارات الناعمة في نظام إدارة الأداء لزيادة الأداء العام للوزارة

الكلمات المفتاحية : المهارات الناعمة ، الاتصال والتواصل ، التخطيط ، ادارة الازمات ، ادارة الوقت ، اتخاذ القرار ، العمل الجماعي ، العمل تحت الضغط ، تحسين الاداء ، وزارة الداخلية .

The Impact of Soft Skills on Employees' Performance

Prepared By: Saed Ayesh Abed Dassa

Supervisor: Dr. Ibrahim M. Awad

Abstract

The study aimed to investigate the effect of soft skills on improving performance of public sector in Palestine .

The researcher has adopted the exploratory descriptive approach to achieve the study objectives. A representation stratified random of the study is consisted of 40% individuals of 423 employees in the supervisory management level at the ministry, from all over the West Bank branches of the Interior ministry of Palestine. The questionnaire which used a 5-point Likert scale questions and was built from eight main axes, seven for the independent variable and an eighth axis for the dependent variable.

The study concluded that there is a positive relationship between soft skills and performance of the ministry. The study shows that the Ministry of Interior staff possesses highly soft skills .

Results also indicate, that the level of performance is of high level (was fundamentally affected by a number of soft skills (planning, team work, communication and communication)

The findings from the study revealed that, there are statistically significant differences in the level of performance attributable to one of the demographic variables, which is gender, and the differences were in favor of males. As for the rest of the variables, there are no differences.

The study recommended that more soft skills be integrated into the performance management system to increase the overall performance of the Ministry.

Key words: soft skills, communication and communication, planning, crisis management, time management, decision making, team work, work under pressure, performance improvement, and the Ministry of Interior.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة العديد من الرؤى والأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة التي من شأنها تحسين أداء كوادرها، وهنا يجب التركيز على ذلك السر للنجاح في العمل والكفاءة العالية لدى بعض الموظفين في المناصب الإشرافية.

كان يُنظر إلى المهارات الناعمة على أنها مجرد مهارات، ما يعني أنها أقل أهمية إلى حد ما من المهارات الصلبة، غير أن هذا التصور قد تغير في السنوات الأخيرة، ففي تقرير التعلم في مكان العمل الخاص بـ LinkedIn لعام 2018، تم إبراز التدريب على المهارات الناعمة على أنه الأولوية الأولى لتطوير المواهب.

ونظرا لأهمية توافر المهارات الناعمة لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، فإنه يجب تسليط الضوء عليها، حيث إن تنمية مهارات العنصر البشري من خلال التدريب والنمو المهني تعتبر من أهم المهام التي تقوم بها المؤسسات الربحية والخدمية، والمهارات التي يفترض أن يمتلكها العنصر البشري وتقسم إلى نوعين: مهارات ناعمة ومهارات صلبة، عُرِّفت المهارات الناعمة بأنها القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني وهي الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها (Rao, 2012).

وعلى الرغم من أن المهارات الناعمة لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بإجراءات عمل أي موظف إلا أنها تتيح له توفير إنتاجية أعلى وإنجاز المهام بنجاح أكبر في الوقت نفسه، ويسعى أصحاب العمل إلى استخدام أشخاص يتمتعون بمهارات ناعمة، مع أن ثقافة المهارات الناعمة لم تغرس في وعي الناس.

تهدف هذه الدراسة لتوضيح أثر المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، وقد تم اختيار وزارة الداخلية كحالة، أما المهارات الناعمة فهي تلك المهارات التي يبحث عنها سوق العمل في خريجي البرامج التعليمية المختلفة، وبما أن هنالك مهارات ناعمة، فبطبيعة الحال هنالك مهارات صلبة تتمثل في المؤهلات والخبرة، لكن ما نحتاجه من هذه المهارات الصلبة.

إن زيادة استخدام المهارات الناعمة من قبل الموظفين تؤدي إلى تحسين أداء التكلفة داخل فريق المؤسسة (Langer, et al. 2008)، ولذلك يوجد رابط بين دورات حياة المشروعات والمهارات الناعمة (Belzer, 2004).

أهمية المهارات الناعمة للموظفين لم يتم بحثها في وزارة الداخلية، وهذا خلق فجوة في العلاقة ما بين أداء العاملين وبين المهارات الناعمة، وبالتالي، جاءت هذه الدراسة للتحقق من الفجوة المعرفية في المهارات الشخصية للموظفين في وزارة الداخلية وبشكل خاص، لبحث تأثير المهارات الشخصية (المهارات الناعمة) للموظفين الإداريين في وزارة الداخلية.

ويرتبط التفاوت في أداء موظفي الوزارة بعدم مقدرة الموظفين على توظيف المهارات الناعمة بشكل فعال من يوم إلى آخر، حيث يرتبط التنفيذ الناجح للعمل بالفاعلية والكفاءة اللتين تعتمدان على المهارات الناعمة بشكل أو بآخر.

نحن بحاجة إلى امتلاك هذه المهارات، لأن امتلاكها يمنح الموظفين العاملين في وزارة الداخلية سلوكاً مختلفاً عن باقي العاملين في الوزارات الأخرى، وهذا ضروري من أجل الارتقاء والتميز، لأن عمل الوزارة -بطبيعته- خدماتي، وتشمل عوامل النجاح في هذا الجانب زيادة إجمالية في إنتاجية الموظفين، وتحولاً أسرع في المهام المعقدة، وتحسين حضور الموظفين.

ولهذا، فإن المهارات الناعمة تُعد أساساً للنجاح المؤكد، ومن غير المعقول أن تكون هذه المهارات التي هي سر النجاح مهارات ناعمة (soft skills)، بل يجب تسميتها قوة المهارات الناعمة (the power of soft skills).

2.1 مشكلة الدراسة:

يجب تأكد صناع القرار وإدارة العديد من المنظمات، الحكومية منها والخاصة والأهلية، من أن موظفيهم يستوفون متطلبات معينة من حيث التخصصات الأكاديمية والكفاءات الفنية في مختلف مجالات المعرفة، وتشمل هذه المتطلبات مهارات صلبة أو تقنية مثل الهندسة، والحاسوب، والمحاسبة، والتمويل، والتسويق، والعمليات،... إلخ. ومع ذلك، فليس من الواضح ما إذا كانت المهارات "الناعمة" تُعتبر عوامل مهمة في الموظف الكفاء، فإذا كان الأمر كذلك، فما هي المهارات الناعمة التي تعتبر حيوية لعمل الموظفين داخل المنظمة.

أصبح تحديد مجموعات المهارات المختلفة ضرورياً في التمييز بين الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وغير المحتملة في الوقت الحاضر في السوق العالمية (Boyatzis، 2006؛ Hopkins and Bilimoria،

(2008). وفي الوقت نفسه، يجب على المديرين والمديرين التنفيذيين للعديد من الشركات في العديد من الصناعات الاعتراف الكامل بأهمية التدريب على المهارات الناعمة في أداء الموظف.

في الحقيقة، بعض المديرين لديهم مفاهيم خاطئة حول المهارات الناعمة نفسها، وكثير من الأموال تنفق على هذا التدريب الذي لا يعود بالنفع بسبب عدم قدرة المتدربين على نقل ما تعلموه إلى وظائفهم، رغم أنه ما يعتبر ضروريا لنجاح إدارة الشركة، وعدم الاهتمام بتلك المهارات قد يعرض مهمة الشركة للخطر على المدى الطويل (Muzio et al., 2007).

في دراسة أجرتها (Bailly و Léné، 2013) وجدت زيادة في الطلب على المهارات الناعمة للتوظيف والاعتراف بها من أصحاب العمل، وتم التحذير فيها كذلك من أن هذه الزيادة في الطلب على المهارات الناعمة قد تتسبب في أن تصبح شخصية للغاية. فالعديد من المديرين التنفيذيين ومديري الشركات في الوقت الحاضر يقضون وقتاً كبيراً وطاقة في تصميم برامج الاهتمام بالتفاصيل ومراقبة تنفيذ المهام الروتينية فقط وإهمال المهارات الناعمة. نستنتج من ذلك أن القدرة على المنافسة في عالم الأعمال الحالي، يحتاج المرء فيها إلى امتلاك مهارات ناعمة، (Gibbons و Lange، 2000) تقابل المهارات الصلبة.

قديمًا، كان الأفراد الذين لديهم سجل أكاديمي ممتاز ولديهم خبرة في العمل مطلوبين كثيرًا من قبل معظم المؤسسات، ولكن اليوم، فإن أصحاب العمل يبحثون عن الخبرة والمعرفة جنبًا إلى جنب مع المهارات الناعمة. فالمهارات الناعمة هي العلاقات الشخصية والمهارات التي تساعد الموظفين على مشاركة مهاراتهم الصلبة بفاعلية. هذه المهارات هي مجموعة من سمات الشخصية، والسمات الإيجابية (الاتصال

والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، التي تعمل على تحسين علاقة الموظف وأدائه في الوظيفة، ورغم أن المهارات الناعمة موجودة.

وتعد المهارات الناعمة إحدى طرق تحسين الأداء كونها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في وزارة الداخلية وتحسن أداءهم، وتقوي علاقاتهم مع بعضهم ليصبحوا أكثر انسجامًا مع أنفسهم ووظائفهم والآخرين، ولا شك أن الشخص ذا المهارات الناعمة يساهم في نجاح أي مؤسسة، خاصة تلك التي تتعامل مع المواطنين وجها لوجه، فهي تكون أكثر نجاحًا إذا كانت تعمل على تدريب موظفيها على المهارات الناعمة.

من هنا تأتي الدراسة محاولة لقياس تأثير المهارات الناعمة في تحسين الأداء، وفي ضوء ما سبق واستنادًا للدراسات السابقة تمت صياغة مشكلة الدراسة، وهي: تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية يتأثر بالمهارات الناعمة.

3.1 أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع المهارات الناعمة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية وتحقيق أهداف الوزارة، وتتلخص فيما يلي:

1.3.1 الأهمية العلمية:

تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على تأثير المهارات الناعمة في تحسن أداء العاملين في المؤسسات العامة، ونأتي أهميتها من حيث تأثير المهارات الناعمة الذي يعد أحد أهم مقومات التقدم في الحياة المعاصرة.

تساهم الدراسة في إنصاف موضوع المهارات الناعمة كموضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل باحثين سابقين، وهو تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية، كما تركز على بيئة عمل واسعة وحساسة تتبع أهميتها من طبيعة الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية.

وتُعد هذه الدراسة -حسب علم الباحث- أولى الدراسات في موضوع تأثير المهارات الناعمة في أداء العاملين في وزارة الداخلية، وستعمل على إثراء معلومات الباحث وكذلك رفد المكتبة بمثل هذا الموضوع نظرا لقلّة الدراسات التي تناولته على مستوى فلسطين والعالم العربي.

وتكمن أهمية موضوعها في أنه متطلب من متطلبات التنمية البشرية للمجتمعات في وقتنا الحاضر، حيث تعتبر هدفا تسعى لتحقيقه مختلف دول العالم، واستنادًا لذلك جاءت رغبة الباحث في اعتماد مادة المهارات الناعمة (Soft Skills) متطلبًا أساسيًا في المعاهد التقنية والجامعات لأهميتها في الحياة العملية.

2.3.1 الأهمية العملية:

تحدد هذه الرسالة أهم المهارات الناعمة التي يجب على موظفي وزارة الداخلية التمتع بها، والتي تعد أساسًا لتحسين مستوى العمل في الوزارة، وينبني عليها إعداد برامج تدريبية للعاملين في مجال المهارات الناعمة لتحسين أدائهم الوظيفي وتألّفهم في العمل، ما يجعلهم أكثر قدرة واستمرارية في الرقي بواقع الوزارة نحو الأفضل وعلى نحو مستدام، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اختيار أهم المهارات.

وتسهم الدراسة في عملية تعميق مفاهيم المهارات الناعمة لدى الموظفين كأساس للتمييز في العمل، وتقديم توصيات لقيادة الوزارة حسب نتائج الدراسة، حيث من المرجح أن تخرج الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات تفيد وزارة الداخلية، وتؤثر في تحسين أداء العاملين فيها، وتكون أداة ومرجعًا هامًا للوزارة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى اكتشاف تأثير المهارات الناعمة على أداء الموظفين، وتعلق بأداء الموظفين في المؤسسات الخدمية، وجودة الخدمة في قطاع الخدمات، وسيتم تقييم مساهمة الموظفين في جودة الخدمة، ولفت نظر أصحاب القرار في الوزارة إلى مدى تأثير المهارات الناعمة وضرورة الاهتمام بتدريب موظفي الوزارة على استخدام هذه المهارات، وستنظر الدراسة في المهارات الناعمة كمتغير مستقل، وأداء الموظف كمتغير تابع.

أما الغرض من هذه الدراسة فهو الخوض في تصورات أرباب العمل الحكوميين والموظفين حول الكفاءة في المهارات الناعمة، لمعرفة ما إذا كان الموظفون يرفعون مستوى كفاءتهم أثناء التواجد في أماكن العمل الخاصة بهم ومدى تأثيرها على أدائهم.

سنسلط الضوء في هذه الدراسة على المهارات الناعمة وتأثيرها الكبير والدائم في تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية، ويركز الباحث على أداء العاملين قبل وبعد معرفة مستوى المهارات الناعمة لديهم، كما تسلط الدراسة الضوء على المكونات الأساسية للمهارات الناعمة لدى الموظفين التي من شأنها أن تحسن أداءهم.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يمتلك موظفو وزارة الداخلية الفلسطينية مستوى عاليًا من المهارات الناعمة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يمتلك موظفو وزارة الداخلية الفلسطينية مستوى عاليًا من الأداء.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تؤثر المهارات الناعمة على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر مهارة الاتصال والتواصل على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مهارة العمل كفريق على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر مهارة العمل تحت الضغط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر مهارة إدارة الأزمات على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر مهارة التخطيط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر مهارة إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية السابعة: تؤثر مهارة اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يختلف مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

يختلف مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

6.1 حدود الدراسة:

الحد المكاني: موظفو وزارة الداخلية في المحافظات الشمالية.

الموظفون العاملون في وزارة الداخلية- الشق المدني في الضفة الغربية (مقر وزارة الداخلية ومديرية رام

الله، مديرية الرام، مديرية أبو ديس، مديرية بيت لحم، مديرية حلحول، مديرية الخليل، مديرية دورا، مديرية

نابلس، مديرية جنين، مديرية قلقيلية، مديرية سلفيت، مديرية طوباس، مديرية طولكرم، مديرية أريحا).

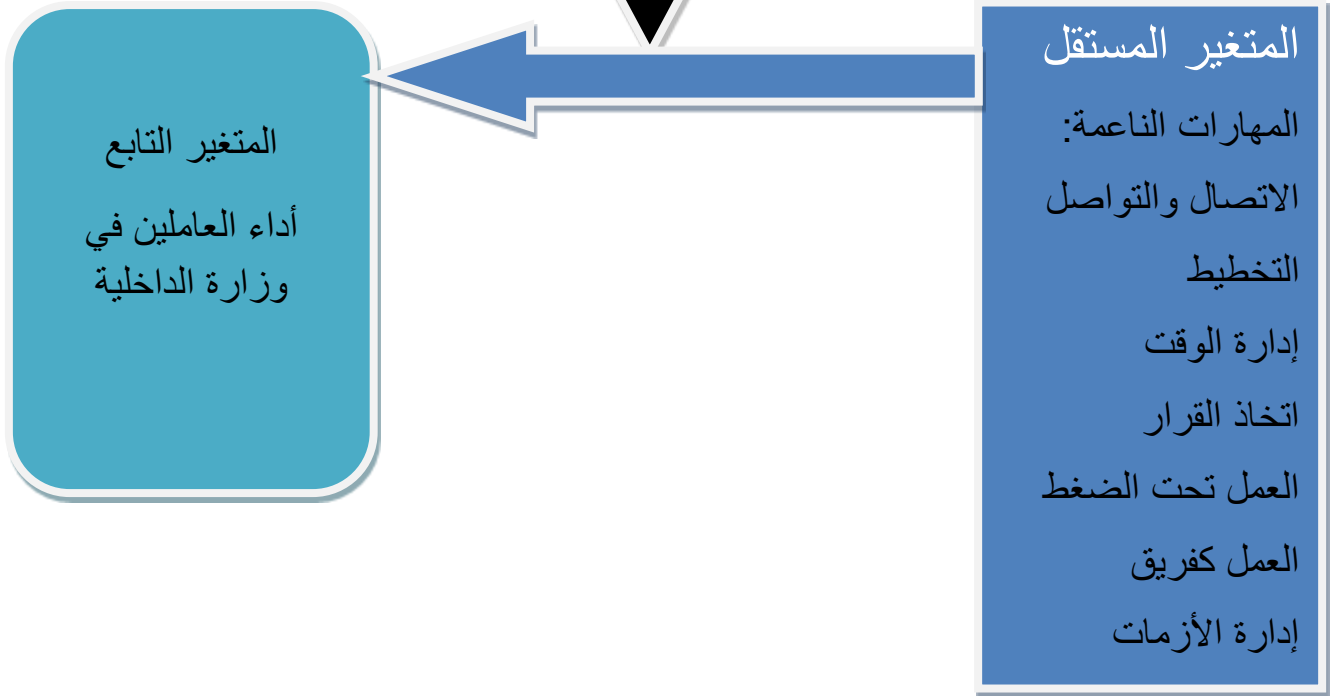
الحد البشري: الموظفون بوظائف إشرافية.

(وكيل الوزارة، وكلاء مساعدون، مدراء عامون، مساعدو مدير عام، مدراء، نواب مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء شعب).

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول 2019 – 2020.

7.1 نموذج الدراسة:

المتغيرات الضابطة: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل.



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المهارات الناعمة

1.1.2 مقدمة:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة المهارات الناعمة التي يحتاجها الموظفون خلال عملهم في المنظمة التي تدعم وتطور الأداء الوظيفي من حيث زيادة الأرباح والسمعة الطيبة، وقد تم اختيار سبع مهارات حسب ما تم اعتماده في هذه الدراسة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، وهي: (الاتصال والتواصل، التخطيط، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط، العمل كفريق واتخاذ القرار).

لقد أدرك الباحث أن تلك المهارات لها دور مهم يجب توفره لدى الموظفين العاملين في أي منظمة، حتى يتسنى لها الحفاظ على أدائها وتطورها، ومن ناحية أخرى لفت نظر الباحث أن الدراسات العلمية الحديثة في العالم تهتم بشكل كبير في البحث المستمر في مجال المهارات الناعمة، فهناك دراسة (Lau, 2014) و(حجاج, 2016) ودراسة (Matteson,et.al, 2016) ودراسة (شبير، 2016)، والكثير من الدراسات الأخرى التي تناولت موضوع المهارات الناعمة.

2.1.2 مفهوم المهارة:

المهارة في اللغة (ابن منظور، 1994: 342): ذكر ابن منظور في باب "مهر" أن المهارة: الحدق في الشيء والماهر: الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح الجيد، والجمع مهرة، ويقال: مهرت بهذا الأمر أمهر به أي صار به حاذقا.

المهارة اصطلاحاً: هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ (السديري، 2010: 9)

التعريف الإجرائي للمهارة: هي مجموعة المعايير السلوكية التي يلتزم بها الموظف لزيادة وتعزيز أدائه الوظيفي في العمل، وهي الكفاءة والجودة في الأداء، وهي أيضاً نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط تدعمه التغذية الراجعة.

3.1.2 مفهوم المهارات الناعمة:

عرفت المهارات الناعمة بأنها فن التعامل مع الآخرين بصورة لائقة، وهي سمات وقدرات شخصية يتمكن من خلالها الفرد من توصيل أفكاره بصورة حضارية والارتقاء بشخصيته (شبير، 2016: 8).

ويمكن تعريفها بأنها: السمات السلوكية غير الملموسة التي تعزز أو تدعم المعرفة أو المهارات اللازمة في أماكن العمل (Williams_Buenzli, 2015).

كما عرفتتها (خميس، 2013: 17) بأنها جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى

كل فرد في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة، وعرفتها (Rao, 2012: 84) كذلك بأنها الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني.

وقد استفاد الباحث من التعريفات السابقة في تعريفه للمهارات الناعمة وذلك على النحو التالي: هي سمات وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعل وتحفز الآفاق الوظيفية من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، والعمل كفريق، والعمل تحت الضغط، وإدارة الأزمات، والتخطيط، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار) ما يعزز توجه الموظف نحو الأداء المتميز.

أنواع المهارات الناعمة:

لقد صنف الكتاب والباحثون المهارات الناعمة إلى تصنيفات عديدة، فعلى سبيل المثال لا الحصر: كتب جوزيف وآخرون عن أربعة أقسام للمهارات الناعمة، (إدارة المهام، وإدارة المهنة، وإدارة الذات، وإدارة التخزين)، بمن في ذلك الرؤساء والمرؤوسون والأقران والعملاء (joseph et al, 2010).

4.1.2 أهمية المهارات الناعمة:

بداية، إن الإنسان لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن الآخرين وعن أهله وأصدقائه وزملائه، ودون التعامل مع كافة الجهات، وهذا يؤكد حياة الفرد الجماعية باعتباره عضواً في جماعة أكبر والحاجة إلى التكيف وتطوير المجتمع، وهذا لا يتوافر له إلا من خلال امتلاكه مهارات تجعله يتواصل مع الآخرين ويتفاعل معهم.

كوثر كوجك (2008: 15) ترى أنه من الضروري الاهتمام بالمهارات الناعمة، وتزويد كل متعلم بها، كي يستطيع أن يواجه المتغيرات والتحديات العصرية التي يتسم بها هذا العصر، وكذلك أداء الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، فهذه المهارات تحقق له التعايش الناجح والتكيف والمرونة والنجاح في حياته العملية والشخصية، وتتعدد هذه المهارات وتتنوع إذ تشمل جميع مجالات الحياة. وأرباب العمل يرون الموظفين الجدد الذين يملكون مهارات ناعمة، فضلا عن المهارات الصلبة، (Robies, 2012: 25) ويبحثون عن الموظفين الناضجين فكريا والذين يتمتعون بقدرة على التواصل الاجتماعي، وقيمون المهارات الناعمة على أنها رقم واحد في الأهمية للنجاح في العمل (Wilhelm, 2004: 12).

كما ثبت أن توظيف الأفراد الذين يملكون، المهارات الناعمة من أهم أولويات المؤسسات ذات الأداء العالي، وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية لديها وتصدّر الأسواق (Glenn, 2005: 22) إضافة لذلك، فإنه عندما يكون الوضع الاقتصادي أكثر ركودًا نوعا ما يصبح أرباب العمل انتقائيين بشكل كبير في عملية التوظيف، ويسعون للبحث عن أفضل وألمع المتقدمين للوظيفة ممن يملكون مهارات متعددة تتناسب مع المهارات المطلوبة من قبل أرباب العمل (Hemby and Crew, 2005: 18).

فمثل هذا التوجه يحتاج إلى الربط بين السلوكيات الفردية والثقافة والقيم المؤسسية والرؤيا المستقبلية وتحقيق الرضى الوظيفي، وسد الفجوة بين الأداء وتطوير الموظفين خلال بيئة دائمة التعلم تنمو مع المتغيرات في سوق العمل وتتناغم مع آخر التطورات التكنولوجية من خلال الابتكار وريادة الأعمال.

5.1.2 طرق اكتساب المهارات الناعمة:

التعلم عملية مستمرة كما يعرفه علماء النفس، والتعلم بهذا المفهوم ليس العملية التعليمية التي يتلقى فيها الطالب علومًا دراسية، بل التعلم هنا هو كل أشكال المعرفة بما فيها المهارات التي يكتسبها الفرد ويقوم باستخدامها في الأوقات اللازمة، وتختلف تلك المهارات التي يكتسبها الإنسان ويتعلمها باختلاف المراحل العمرية وباختلاف طبيعة تلك المهارة ومدى مناسبتها للفرد تبعاً للفروق الفردية بين شخص وآخر، حيث توجد مهارات ذهنية تتمثل في مهارات القراءة والتفكير والحساب وغير ذلك، ومهارات حركية كمهارة الرسم والحرف اليدوية، ومهارات الرياضيات البدنية، وغير ذلك من أنواع المهارات الأخرى المتنوعة، ومن هنا تجدر الملاحظة أن المهارات على اختلافها تمكن الأشخاص أن يمارسوها بشكل بدائي، ولكن الفارق في التمتع بالمهارة هو القدرة على الممارسة بشكل متميز عن الآخرين وبطريقة احترافية، فيصعب تدريس المهارات الناعمة بشكل عام وخصوصاً في قاعات الدراسة، كما أن السمات الشخصية والسلوكيات في العمل والصفات الفردية يصعب تقييمها للغاية، ولكن هناك عدة مراحل يمكنك تخطيها للوصول إلى تعلم مهارات جديدة دائماً، مع الأخذ في الاعتبار أن القدرات البشرية لا تتوقف عند حد معين ويمكن لأي شخص أن يحصل على المهارات التي يريدها عن طريق بذل الجهد والإصرار على اكتسابها وتطويرها من خلال أهم وسائل تنمية وتطوير المهارات الناعمة (Philpot, 2010: 38):

الحافز، تعلم المهارات الجديدة وممارستها، تحديد الفرد ما ينقصه من مهارات، التركيز على المهارات الناقصة، القراءة والاطلاع على المهارات المستهدفة، الالتحاق بالبرامج والدورات التي تنمي المهارات، الاحتكاك بالأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات والاستفادة منهم، نشر الجديد للأفراد المحيطين بنا.

بينما يرى آخرون أن الفصول والقاعات الدراسية هي أساس التعليم المثالي، حيث يمكن للمرء أن يمارس طرفاً بديلة للتعامل مع الناس، وتيسير التعلم ونقل المعرفة بتفاعل (Haagmann & Almekinders, 2003: 12).

إن تدريس المهارات الناعمة إلى جانب المهارات الصلبة يدل على أن أساتذة الجامعات يتناولون الشخص ككيان كامل، حيث إن اكتساب المهارات الناعمة مهم جداً لنجاح الشخص في عمله بقدر أهمية المهارات الصلبة (Lawrence, 1998).

لقد تم التركيز على مفهوم المهارة، ومفهوم المهارات الناعمة، وأقسام المهارات الناعمة، والمهارات الناعمة مقابل الصلبة، وأهمية المهارات الناعمة، وطرق اكتساب المهارات الناعمة، وتم الاستناد بذلك للعديد من الدراسات السابقة والمراجع التي عرفت وأوضحت مفاهيم المهارات وطرق اكتسابها، إن المهارات الناعمة يمكن تدريبها أو اكتسابها من قبل العاملين وذلك من خلال طريقتين:

- الحصول على تدريب رسمي للمهارات الناعمة من خلال مدرب محترف واعتماد ذلك بشهادة رسمية.
- التدريب الرسمي وقيام العاملين بتطوير أنفسهم بأنفسهم بالتواصل فيما بينهم أو تطوير مهاراتهم ذاتياً (Lanka & Others, 2012: 37).

2.2 أهم المهارات الناعمة

1.2.2 مقدمة:

يستعرض هذا المبحث من الفصل الثاني المهارات الناعمة التي يحتاجها العاملون في وزارة الداخلية الفلسطينية والتي تعمل على تعزيز وتحسين الأداء، حيث تم اختيار سبع مهارات حسب ما تم اعتمادها في الدراسة الحالية وبناء على بطاقة الوصف الوظيفي وأبرز الدراسات السابقة وهي: (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط إدارة الأزمات، التخطيط واتخاذ القرار).

2.2.2 مهارة الاتصال والتواصل:

أ. تعريف الاتصال (عليان والطوباسي، 2005: 27):

الاتصال: من الناحية اللغوية يعود إلى الجذر "وصل" بمعنى بلغ أو اتصل إليه، أي بلوغ الهدف لقول الله عز وجل (إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق) النساء 59.

ويعرفه مرتون بأنه: اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته (رحمة، 2008: 35)

أما اصطلاحاً فيقصد به: العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال بعضهم ببعض، وفي مكان محدد، فبينما يرسل

المرسل رسالة معينة إلى مستقبل سرعان ما يتلقى استجابة عليها، وبذلك يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا، وهكذا يصبح التفاعل بين الجانبين وليس جانباً واحداً (محمد وأحمد، 2017: 18).

وتعد مهارة الاتصال والتواصل من أهم المهارات الضرورية لدى الموظفين والمنظمات، في ظل حجم التنافس بين الموظفين وبين المنظمات الذي يشهده القرن الحالي، فمن خلال مهارة الاتصال يتم التعامل مع الآخرين مثل التعامل الداخلي بينهم وأيضاً التعامل مع المواطنين بأسلوب يحقق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال، حيث تلعب الاتصالات دوراً مهماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أعضاء الجسم، فكذا هي الاتصالات بالنسبة إلى المنظمات حيث تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال (ماهر، 2005: 340).

والإتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما في كل زمان ومكان نلتقي فيه بأشخاص، أو نريد أن نوصل معلومة أو فكرة أو أمراً إليهم مع أنه من أكثر الأنشطة التي يقوم بها الإنسان في حياته، وبطبيعة الحال أكثر من تناوله للطعام والشراب، وبذلك يحدث الإتصال بين الصغار والكبار والأصدقاء والأعداء والرجال والنساء بعضهم مع بعض ومع غيرهم من البشر.

ب. تعريف التواصل: في اللغة العربية يعني الاقتران والاتصال والصلة والترابط والالتئام والجمع والإبلاغ والانتهاه والإعلام.

واصطلاحاً يدل التواصل على عملية نقل الأفكار والتجارب وتبادل المعارف والمشاعر بين الذات والأفراد والجماعات.

ت. مفهوم الاتصال والتواصل (توفيق، 2003: 8): الاتصال هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الآخرين بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة.

كذلك عرف التواصل بأنه العملية التي يتم خلالها تناول مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين، ويكون هدفها الأساسي هو تعديل سلوك الآخرين.

وعليه، عرف الباحث مهارة الاتصال والتواصل بأنها: فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة سليمة ومفهومة من شخص إلى آخر لتحقيق الهدف المطلوب.

ث. عناصر الاتصال ومكوناته: (عليان والطوباسي، 2005: 29)

من الأمور المهمة لفهم الاتصال أنه عملية مستمرة ويتكون من عدد من المكونات أو العناصر ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج. المهارات الأساسية لعملية الاتصال والتواصل: (السكرانة، 2009: 70)

مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الاستماع (الإنصات)، ومهارة التفكير.

ويعتبر الإنصات من المهارات الهامة لفهم المتحدث ومن أهم ركائز الاتصال والتواصل وتكمن أهميته في

أن المستمع لا ينجس بأذنيه فقط، إنما يستثمر كل جوارحه فيصغي بعينه وقلبه وعقله (عثمان، 2003:

46).

ح. أهمية الاتصال والتواصل: (السكرانة، 70: 2009)

إنه ضرورة حيوية من ضرورات العمل وتحقيق التكامل بين عناصره، وهو معيار للعمل الناجح، يسهم بإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من فاعلية العمل داخل المؤسسة، ويساعد في اكتشاف جوانب إيجابية في شخصيات المجتمع الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بين عناصر المجتمع الوظيفي التي تأتي نتيجة التواصل والاتصال الجيد بين هذه العناصر.

خ. مكونات الاتصال: في عام 1970 أجريت دراسات أجنبية حول موضوع تأثير مكونات الاتصال على الناس، ومن ضمنها دراسة (أبيان، 1970) وهو أستاذ جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، حيث أظهرت الدراسة أن الكلمات تؤثر على الآخرين بنسبة تقارب (7%) فقط، وأن نبرة الصوت تؤثر بنسبة (38%)، بينما لغة الجسد تؤثر بنسبة (55%).

وتتمثل مكونات الاتصال كما جاءت لدى (قارة والصابي، 2011) واتفق معه (جلال الدين، 2009) في العناصر التالية:

- الهدف: ويقصد به الغرض من عملية الاتصال، إذ لا يعقل أن تقوم علاقة تواصلية بلا هدف.
- المرسل: وهو مصدر الرسالة الذي يرغب في التأثير على الآخرين (فردًا أو جماعة) بإنشاء رسالة ونقلها إليه ليشاركه في أفكاره واتجاهاته.
- الرسالة: هي الأفكار والمفاهيم والمعلومات والمشاعر والأحاسيس والإيماءات ونبرة الصوت بالإضافة إلى الانطباع الذي يظهره المرسل عن حالته النفسية التي تنتقل بين المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال، وتمثل نقطة الالتقاء بين المرسل والمستقبل بل والمحور الأساس وتعتبر المحور الأساس في

عملية الاتصال، لذا يجب صياغة رموزها واختيار عباراتها وكلماتها بدقة بحيث تحمل المعاني نفسها التي يستهدفها المرسل.

- وسيلة الاتصال: القناة وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي يتم من خلالها نقل الرسالة، ويعد نجاح المرسل في اختيار قناة الاتصال المناسبة مؤشراً مهماً لنجاح عملية الاتصال.

- المستقبل: من يستقبل الرسالة من المرسل وهو المعني بالرسالة، الذي يقوم بفك رموزها وتحليلها وترجمة معانيها التي يقصدها المرسل، وقد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة، وقد يتحول من مستقبل إلى مرسل في الوقت نفسه بعد استلام الرسالة.

- التغذية الراجعة: هي ردة الفعل بعد استلام الرسالة، وهي ما ينتظره المرسل من المستقبل، وتشير إلى مدى نجاح عملية الاتصال في تحقيق أهدافها.

- بيئة الاتصال: هي الوسط الذي تتم فيه عملية الاتصال بكل ظروفه وعناصره، وما به من مشوشات تعرقل عملية الاتصال.

خ. طرق تحسين الاتصال والتواصل الفعال في العمل: (عثمان، 2003: 29)

تحسين مهارات الاتصال والتواصل في العمل واحدة من أكبر المشاكل في الكثير من أماكن العمل، لذا تتوفر طرق لتحسين الاتصال والتواصل الفعال في العمل وهي:

لا تقاطع أحداً، دعه يتحدث بحرية، لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه، لا تشك بل توجه إلى الشخص المناسب وتحدث معه لتحل المشكلة، لا تفترض أن الناس يعلمون بماذا تشعر وماذا تريد بل عليك أن تعبر عن نفسك، لا تعترف أنك عالم بشعور الناس ومطالبهم، اسألهم عن ذلك، لا تقلل من شأن الآخرين واحترم آراء الآخرين، لا تجادل ولا توجه النقد أو التوبيخ للآخرين (وخاصة أمام الآخرين) بل استمع ثم تحدث

إليهم بأسلوب واضح وشرح وجهة نظرك، لا تهدد بأنك سوف تفصل أي أحد من العمل لأن ذلك سوف يأتيك بنتائج سلبية على المدى الطويل، لا تكن سلبيًا بل حاول أن تتقبل المقترحات الجديدة، لا تتحدث كثيرًا كما لو كنت تلقي محاضرات بل امنحهم فرصة المشاركة، لا تكن متحيزًا لأي طرف إذا ما توسطت أمرًا ما فكن عادلاً أو ساعد الطرفين لحل مشكلتهم بأنفسهم، تحمل مسؤوليتك كمسؤول وابتح عن الحلول، لا تترك أحداً يتحدث إليك وتمشي بعيداً بل انتظر واستمع إليه أو حدد وقتاً آخر إن كنت مشغولاً، لا تكثر في استخدام التعميمات مثل: "دائماً، أبداً، كل"، لأن مثل هذه الكلمات تجعلك غير صادق بجانب أنه ليس هناك من لا يخطئ، لا تستخدم الكلمات الأربع التالية لأنها سلبية (لكن، لماذا، لو، حاول)، ولا تستخدم كلمات (يجب، ينبغي) بل استبدلها بـ "عندما وكيفما" ولا تغفل المشكلات الشخصية لمروؤسيك وأظهر لهم تعاطفك واهتمامك وتفهمك.

وبعد استعراض المعلومات التي وردت فيما يخص مهارة الاتصال والتواصل تأكد لدى الباحث أنها مهارة إنسانية تسهم في تسهيل العلاقات بين العاملين والفئات المستهدفة والمستفيدة من خدمات وزارة الداخلية وصولاً بهم نحو أداء جيد وتعد من أهم المهارات الناعمة.

3.2.2 العمل كفريق:

أ. تعريف فريق العمل: تعددت آراء الكتاب والمفكرين حول تحديد مفهوم فريق العمل وتعريفه، فمنهم من عرفه بأنه مجموعة من الأفراد لا يتجاوز عددهم سبعة أعضاء يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم، والتي تحقق هدفاً من أهداف المؤسسة ويمتاز الأعضاء بمهارات تكمل بعضهم بعضاً، وتجمع بينهم علاقات طيبة وتعاون مشترك لإنجاز الأعمال.

وقد أورد (أبو النصر، 2012: 21) تعريفين لفريق العمل، فقد عرفه من جهة بأنه وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معا، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم. وكذلك عرفه بأنه مجموعة أعضاء من ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد.

مما سبق عرف الباحث مهارة العمل كفريق أنها: العمل المشترك والقدرة على التنسيق والتناغم بين أعضاء فريق العمل لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفاعلية.

ب. عناصر فريق العمل (الفايد، 2008: 126):

من خلال التعاريف المتعددة التي تطرقت إلى فريق العمل، يرى أن هناك عناصر معينة اجتمعت عليها أغلب التعاريف لفريق العمل يمكن تحديدها فيما يلي:

أن فريق العمل مجموعة أفراد عادة ما يكون عددهم محدودًا.

يجمع بينهم هدف مشترك يعملون معًا لتحقيقه.

يشعر كل عضو منهم بانتمائه للفريق، وهناك التزام قوي بين الأعضاء.

توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة وتكاملية.

لهم قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق.

إنهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.

ت. أهمية فريق العمل (المحاسنة، 2007)، (أبو النصر، 2012: 21):

يعتبر فريق العمل من الأدوات الفاعلة لإنجاز المهام المشتركة، وقد اثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب

بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وأن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدرته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شي بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك، وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فريق العمل الفاعل هي:

الإنتاجية والإنسانية والمرونة والالتزام والجودة وأهمها رضى العميل.

مراحل بناء فريق العمل الفاعل ودورة حياته (جاد الرب، 2005: 51):

يمر فريق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوطة به وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فريق العمل يمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: التكوين.

المرحلة الثانية: العصف.

المرحلة الثالثة: الصياغة ووضع المعايير.

المرحلة الرابعة: الأداء

المرحلة الخامسة: التفكك أو الانتهاء.

ث. أسباب الاهتمام بمهارة العمل ضمن فريق:

يتفق (عبد ربه، 2013: 153) و(حمود، 2010: 186) أن الاهتمام بفريق العمل له عدة إيجابيات كما

يلي:

زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة، وتخفيض التكلفة والوقت، والتخلص من الفاقد وحل المشكلات، وتحسين عملية الاتصال والتعاون وتعدد الآراء والإجماع في الرأي والقرار، وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات

وتجارب متنوعة في فريق واحد، ورفع الروح المعنوية والرضى الوظيفي، وتوفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

ج. معيقات تطبيق أسلوب فريق العمل: (أفندي، 2003: 24)

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق أسلوب فريق العمل، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بقيادات هذه الفرق، أو الممارسات والتصرفات الفعلية لأفرادها، أو العلاقات الشخصية بينهم، ومنها ما له علاقة بالأهداف أو أدوار الأعضاء أو الإجراءات الإدارية المتبعة في العمل، وأيا كان نوع هذه المعوقات أو شكلها، فهي بطبيعة الحال ستعمل على إبطال القوة الفاعلة للفريق وتضعف تماسك الأفراد وتعمل على تشتيت جهودهم، وتتمثل بعض هذه العقبات فيما يلي:

القيادات الفردية والتمسكة بالقديم.

البيروقراطية الشديدة.

الرقابة الشديدة.

تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغيير.

وعليه، يتأكد للباحث أن مهارات العمل ضمن فريق من أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها الأفراد لما لها من دور واضح في التميز بإنجاز الأعمال والسمو بواقع الأفراد والمجتمعات.

4.2.2 العمل تحت الضغط:

أ. مفهوم ضغط العمل ومراحله: ضغط العمل مصطلح ومفهوم فيزيائي يعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسم، أما في مفهوم علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد

يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع من حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع والشعور بالألم.

أما مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر ويقصد بها جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم أو قواه العقلية (حريم، 1997: 378).

وعرف (برودزكنسي وزملاؤه، 1997: 18) عرف ضغط العمل بأنه تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي.

وتشير التعريفات السابقة إلى أن الضغوط هي نتائج التعامل مع شيء أو حدث ما يتقل كاهل الفرد بمطالب أو أعباء خاصة، وهي تعني وجود تهديد مادي أو نفسي أو غير عادي خارج نطاق تصرفات الفرد العادية، ويمكن دراسة هذه التعاريف أكثر حسب الطبيب والعالم النفسي (Seley Hans, 1976) الذي حدد ردود فعل الإنسان النفسية والجسدية تجاه الضغط في ثلاث مراحل مميزة: الإنذار أو التنبيه للخطر، والمقاومة، والإنهاك.

مما سبق عرف الباحث مهارة العمل تحت الضغط بأنها: انعكاس على صحة الفرد نتيجة لمتطلبات متزايدة في بيئة العمل من قوى خارجية تفوق قدرته على العطاء في كثير من الأحيان ويترتب عليها آثار نفسية وسلوكية.

ب. مصادر ضغوط العمل: تعددت التقسيمات التي تصف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات وهي:

1. العوامل البيئية (اللوزي، 2003: 113): عدم استقرار الحالة الاقتصادية، التوتر والتقدم التكنولوجي

وتسارعه والتغيرات الاجتماعية.

2. العوامل التنظيمية (ماهر، 2003: 385): تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل، لذلك يركز الباحثون على هذا المصدر في دراستهم، حيث يختلف مستوى ضغوط العمل من مؤسسة إلى أخرى تبعاً إلى عدة أسباب منها: (حجم المؤسسة، المناخ التنظيمي السائد بها، السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل)، وأيضاً تتعدد المواقف التي تشكل مصادر للضغط على الأفراد داخل المؤسسة منها الخصائص التالية:

- طبيعة العمل ومتطلباته، دور الفرد في المنظمة، وبعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد في المؤسسة لأنه يأخذ أحد الأشكال التالية: (غموض الدور الوظيفي، صراع الدور، وعبء العمل).

- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل (ماهر، 2003: 286).

- الهيكل التنظيمي (اللوذي، 2003: 113)

- نمط القيادة التنظيمية (Robbins, 2005: 668)

- ظروف بيئة العمل (ماهر، 2003: 386)

- الأجور والمكافآت (حنفي، أبو قحف وبلال، 2001: 207)

3. العوامل الشخصية (ماهر، 2003: 386): مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر

عادة على العمل، فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط فيكون مصدرها الفرد نفسه، ويمكن أن

نقسم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين: العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية.

ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يلي:

نمط الشخصية (الصباغ، 1981: 30)

الإدراك (Robbins and Judge, 2007: 672)

الخبرة (حنفي، أبو قحف وبلال، 2001: 207)

مستوى الثقة في النفس (ماهر، 2003: 31)

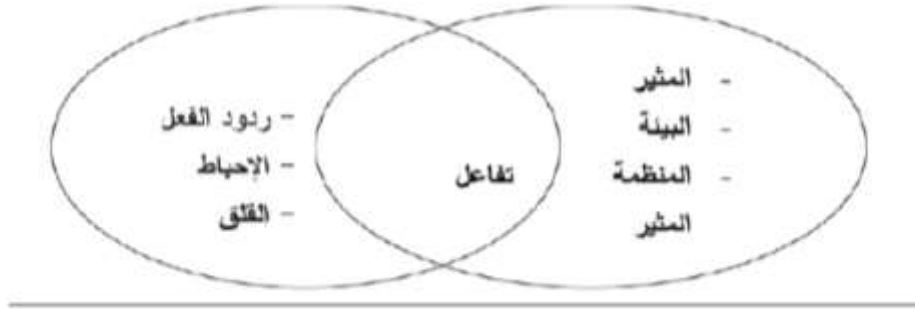
ت. عناصر ضغوط العمل: يرى الباحثون والكتاب أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل

في المؤسسة ويوضح الشكل رقم (1.2) التالي عناصر ضغط العمل كالتالي:

عنصر المثير: ومصدره إما (البيئة، المنظمة، الفرد) (الشرم، 2005: 136).

عنصر الاستجابة: مثل (القلق التوتر، الإحباط) (الريس، 1998: 17)

عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين (العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة) (العميان، 2002: 161).



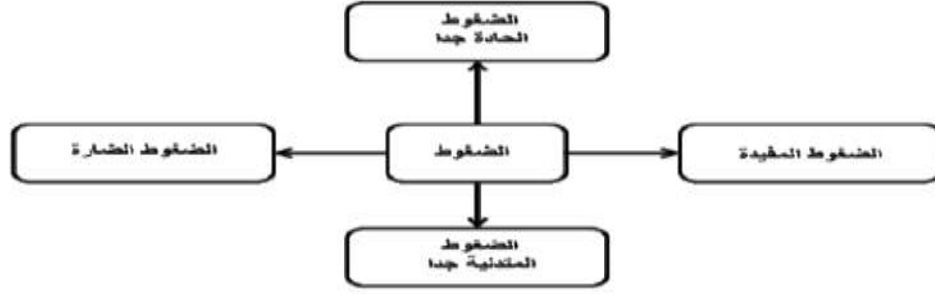
شكل رقم (1.2): (عناصر ضغط العمل)

المصدر: (غنام، 2004: 32)

ث. أنواع ضغط العمل (Kahn and Cooper, 1993: 23): تنقسم ضغوط العمل إلى أربعة أنواع

رئيسية من الضغوط وهي: (الضغوط الحادة جداً، الضغوط المتدنية جداً، الضغوط المفيدة، الضغوط

الضارة). وهي وفق الشكل رقم (1.2) التالي:



شكل رقم (1.2) (أشكال الضغط)

المصدر: (Seley, Hans, 1979)

ومن هنا نجد من الشكل رقم (2.2) أعلاه أن الضغوط ليست كلها سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون الضغوط قليلة (معتدلة)، حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل والإنتاج حيث التحدي والرغبة في النجاح وتكون محفزا قويا بالرغم من أنها نوع من أنواع الضغوط.

ج. نتائج وآثار ضغوط العمل: ضغوط العمل عادة لها آثار إيجابية وسلبية، ذلك أن انعدام الضغوط كليا يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، لذا يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية وأخرى إيجابية.

ح. الآثار الإيجابية لضغوط العمل (قليلة وعبد المجيد، 2005: 112): هناك العديد من الآثار الإيجابية لضغوط العمل تتمثل في:

- رفع مستوى الشعور بالرضى والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين، ما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.

• ومن خلال الضغوط التي يوجهها العاملون بالمؤسسات يتم اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة لديهم من عبر مواجهة التحديات المتصلة بالعمل، وعن طريق هذه التحديات تتبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية.

• تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال مساعدة بعضهم بعضًا على مواجهة الضغوطات والمشكلات.

خ. الآثار السلبية لضغوط العمل: تظهر الدراسات ونتائجها تعرض الفرد لآثار وضغوطات في العمل تتمثل في ثلاث مجموعات هي:

• الآثار والنتائج السلوكية (العديلي، 1993: 153):

إن العوامل التنظيمية الضاغطة لها دور في سلوك الفرد ومن أهم نتائجها:

- الزيادة في التدخين نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.

- العنف وانتهاك الأنظمة ومنه ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية.

- عادات الأكل والشرب تترك آثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل وسواء كان ذلك بفقدان الشهية أم في زيادة الأكل (هيجان، 1998: 232).

• الآثار والنتائج النفسية الفسيولوجية (العديلي، 1993: 155):

تتمثل أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على الناحية السيكلوجية في الصداع، وأمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، والاضطرابات النفسية (القلق، والاكتئاب) (هيجان، 1998: 232)

وعليه يتأكد للباحث أن مهارة العمل تحت الضغط من أهم المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها العاملون، لما لها من دور كبير في رفع مستوى الأداء في العمل والتغلب على المشكلات الناتجة عنه.

5.2.2 إدارة الأزمات:

أ. مفهوم الأزمة: الأزمة في اللغة تعني الضيق والشدة والقحط، ويقال أصابتنا أزمة وبمعنى آخر (نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال)، أي شدة ويقال أزمات عليهم السنة أي اشتد قحطها (مختار الصحاح).

الأزمة اصطلاحًا: هي حالة وصول حل مشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم تجاه حلها، ويشكل عام هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة تترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالبا ما تكون بفعل الإنسان (علي، 2001: 58).

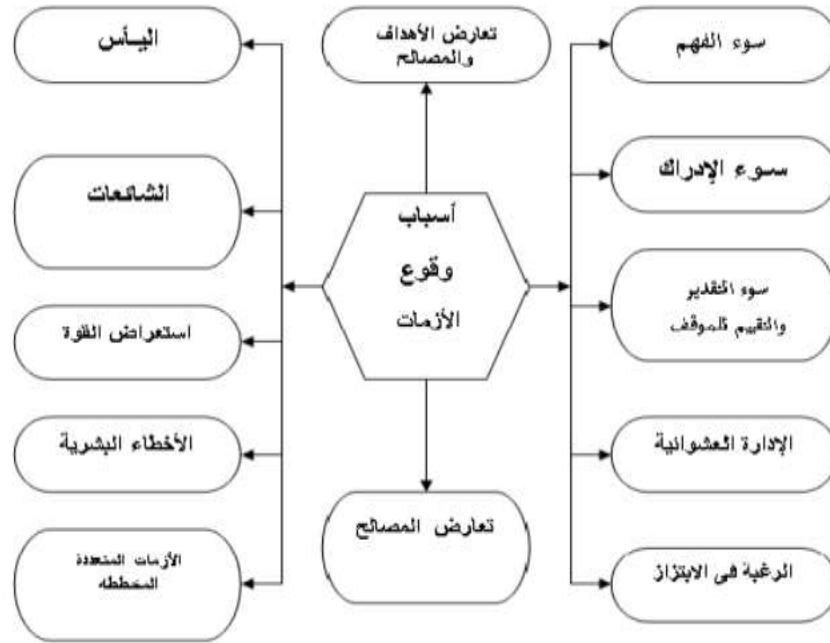
ب. الأزمة في مجال الإدارة: يمكن تعريفها بأنها شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة، وأن الوقت المتاح غير كافٍ لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمراريتها وتفاقمها (الأعرجي، 2000: 24).

مما سبق يعرف الباحث مهارة إدارة الأزمات بأنها: الإجراءات العملية والمستمرة بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة لمواجهة الأخطار المتوقعة لأفراد العمل أو المؤسسة وإيجاد حل لهذه الأخطار بأسرع وقت وأقل تكلفة والعودة إلى الوضع السابق.

ت. أهمية إدارة الأزمات (الشعلان، 2002: 39): تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو ناتج معين عن عدم خبرة أو معرفة، لذلك تحتاج المنظمات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظلال المنافسة في عالم الأعمال إلى إدارة علمية رشيدة

تقوم على البحث والحصول على المعرفة ويقينها بأن امتلاك ناصية العلم والتقنية المعلوماتية طريق إلى حل شيفرة الأزمات والتعامل معها، حيث لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردات التفكير العلمي والاستراتيجي والحاجة إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمة في ترجمة أسبابها وأبعادها وتأطير الموقف الأزموبي الذي يواجهه الكيان الإداري.

وتختلف الأسباب المنشئة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية وذاتية وموضوعية وشخصية وعامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب، لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات، وهي وفق الشكل رقم (2.2) التالي:



شكل رقم (2.2): (الأسباب العامة للأزمات)

المصدر : (رفاعي، جبريل، 2008: 3)

ث. أنواع الأزمات (الشافعي، 2001: 28): تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتباين وتنوع وتشعب وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، إن الخطوة السليمة لإدارة الأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة وذلك لكشف الجوانب المتشابهة في تلك الأزمة وبالتالي تتعدد وتتنوع أنواع الأزمات بتعدد المعايير المستخدمة، ولذلك سوف نستخدم أهم المعايير والتصنيفات:

نوع مضمون الأزمة، النطاق الجغرافي للأزمة، حجم الأزمة، المدى الزمني لظهور الأزمة وتأثيرها، طبيعة التهديدات الخارجية التي تخلق الأزمة (حريز، 2007: 11).

ج. تطور الأزمة: تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ويساعد معرفة مراحل تطور الأزمة كثيرًا في معالجة تلك الأزمة في الوقت المناسب، ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في: مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو والانتساع، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار والتقلص، ومرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة (الزهراني: 2004: 12).

ح. أساليب التعامل معها: لا شك أن أساليب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة وظروفها ولكن هناك عدد من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي (الأسلوب القهري، أسلوب وقف النمو، أسلوب التساوم، أسلوب التجزئة، أسلوب إجهاض الفكرة، تصعيد الأزمة، أسلوب التنازل) وقد يستخدم أكثر من أسلوب لمواجهة بعض الأزمات (عز الدين، 1999: 17)، (الشعلان، 2002: 36).

خ. المنظور الإداري للأزمات:

لم تدخل الإدارة الجديدة في شيء إلا وأثرت فيه، ومن هنا تبرز أهمية الإدارة في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا، والحقيقة أنه لا يمكن التغلب على الأزمات ومنع

حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا، كما أنه لا يمكن التغلب على الأزمات دون اتباع أساليب إدارية جيدة، بل إن فشل معالجة الأزمات يُعزى إلى الفشل في الأخذ بعناصر الإدارة كما يجب، ولذلك سوف يتم التطرق إلى الوظائف الإدارية التي تركز عليها الإدارة السليمة للأزمة وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة (البزاز، 2001: 15).

د. عوامل النجاح في إدارة الأزمة (حريز، 2007: 16): لكي تتجح الإدارة العلمية في إدارتها للأزمة يجب عليها مراعاة بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفاعلية في إدارة الأزمات، وهي كالتالي: إدراك أهمية الوقت، وإنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات، وتوافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة، والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، وتوافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية. وتقسم المنظمات المستهدفة المستعدة لمواجهة الأزمات إلى نوعين هما:

1. منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفة.

2. منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.

ويوضح الجدول رقم (1.2) التالي خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
<ul style="list-style-type: none"> • تسودها ثقافة تنظيمية واعية ومساندة. • تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الاستراتيجية. • هدفها النمو. • تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً أساسياً للتحسين المستمر. • تطبق أسلوب إدارة الأزمات. • لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر واجراءات منع ووقاية. • محدد بها مسبقاً فرق مدربة لإدارة الأزمات. • تتحمل كامل المسؤولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية. • أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة استخلاص الدروس. • تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. • تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم. • تفصح وتتصدى للمشكلات والعيوب وترفض التبريرات والأعذار 	<ul style="list-style-type: none"> • تسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعيقة. • تتبع مناهج تقليدية للتخطيط. • هدفها البقاء. • لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. • تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات. • لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. • تلقي باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيئ • أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها. • تحجب إشارات الإنذار المبكر. • تعاقب المنذرين وحاملى الأخبار السيئة. • تخفي المشكلات والعيوب. • تسرف فى استخدام التبريرات المغلوطة.

المصدر: (رفاعي وجبريل، 2003)

بعد استعراض المعلومات الخاصة بمهارة إدارة الأزمات، اتضح للباحث أنها تعد من المهارات البارزة والحيوية التي يحتاجها الجميع بشكل عام، ولدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص، فتمثل في قدرة الوزارة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية، لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء النشاط مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها، ووضع الخطط المسبقة باستعداد، والوقاية من الأزمات المحتملة.

6.2.2 التخطيط:

هو مرحلة التفكير التي تسبق كل عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم، وهو العنصر الأول والأهم من عناصر الإدارة، وهو عنصر له أولوية على جميع العناصر الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط وثيق الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى كالتنظيم والتنسيق وغيرها، فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم تنفيذه ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ، فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس من التخطيط فلا معنى لوجود التنظيم، فالتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية، حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل؟ وما الذي يجب عمله؟ وأين؟ وكيف؟ وما هي الأمور التي تحتاج إليها لإتمام العمل؟ وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب في تحقيقها مستقبلاً، وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد، وبياني محسن، في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها، فالتخطيط لا يمكن الاستغناء عنه، فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة، وبالإضافة

لذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة (السكرانة، 2009: 95).

أ. مفهوم التخطيط: نظرًا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ فيه من قبل الباحثين، ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط، ورغم التباين إلا أن المستقبل هو القاسم المشترك لكل التعريفات كما يلي: فقد عرف (فايول، 2000: 68) التخطيط بأنه يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ويقول (فايول، 2001: 83) إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، فسوء التخطيط أو غيابه يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية، ما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال، وكذلك ضياع الجهود سدى، ولا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجال الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول، وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقًا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فمن دون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية، وتتحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطى للتخطيط من قبل العاملين، خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، وهناك بعض النقاط التي تدلل على أهمية التخطيط، تتمثل في:

مواجهة ظروف عدم التأكيد والتغير، تركيز الضوء على الأهداف، الحصول على التشغيل الاقتصادي، تسهيل عملية الرقابة، وضوح الرؤية وتحديد الهدف، الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، تحقيق التكامل

والتناسق بين كافة الإدارات والأقسام، تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات، السيطرة على مشاكل التنفيذ، وتقليل المخاطر المتوقعة.

ب. **مميزات التخطيط:** إنه مستقبلي، توقعي، يعتمد على القرارات والإجراءات، ويركز على الأهداف، وهو عملية مستمرة، وتقويم للأداء، ورضى وارتياح نفسي للعاملين.

ت. **فوائد التخطيط:** هناك العديد من الفوائد للتخطيط، فهو يفيد في جميع نواحي الحياة، سواء للأفراد أم للمنظمات، فقد ذكر شير مانو قطناني بعض فوائد التخطيط حيث يصعب ذكرها كلها ومن أبرزها: أن التخطيط يحدد الاتجاه، وينسق الجهود، ويوفر المعايير، ويوضح معالم الطريق، ويجهز المرء، ويكشف الوضع ويحفز المرء. ومن خلال هذه الفوائد يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية (شيرمان، 2010: 34) و(قطناني، 2010: 98)

ث. **خصائص التخطيط الجيد:** (زيتون، 2004: 372)

يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول إن هذه الخطة جيدة وفعالة، وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية:

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز كافة الأعمال والعمليات عليه، بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد، بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي، وأن تتفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد، فيفهمها جميع من يقومون بتنفيذها.
- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.

- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال.
 - يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
 - يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع، وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
 - لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية.
 - لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة، فذلك يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.
- وعليه، فإن مهارة التخطيط تعد من المهارات الأساسية للأفراد والمؤسسات لما لها من بصمة كبيرة في تصويب بوصلة الفرد والمؤسسة نحو الطموحات المستقبلية، كما أنها تتطلب وجود أهداف يسير عليها الفرد، بل وأي فريق عامل، إذ تعتبر بمثابة الدليل الهادي والمرشد لمنظومة العمل بشكل عام، بل البوصلة الموجهة للأفراد والمؤسسات، وفي حال غاب التخطيط تسود حالة التخبط والعشوائية ويفضي الحال لأن يكون الوضع عرضة لإهدار الوقت والمقدرات.
- ويمكن تعريف التخطيط من وجهة نظر الباحث بأنه عملية استقراء الماضي ودراسة وتحليل الحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل.

7.2.2 إدارة الوقت:

أ. مفهوم الوقت: الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان. (أبو شيخة، 2010: 47)

وورد في المعجم الوسيط معنى الوقت (التعريف اللغوي) بأنه مقدار من الزمن قُدِّرَ لأمر ما، وعرف العلماء القدماء ومنهم طاليس (384-322 ق.م) الوقت بأنه: عبارة عن تعداد للحركة، ومنهم نيوتن (1642-1727م) الذي عرفه بأنه: عبارة عن شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية، وعرف كانط (1724-1804م) الزمن بأنه ليس شيئاً موضعياً قائماً بذاته، وإنما الزمن يعود في الأساس لأداء العقل.

وعلى الرغم من أن أغلب الدراسات والأبحاث التي عالجت الوقت انطلقت من فهم محدد له إلا أنه قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد تعريف مشترك بينها لمفهوم الوقت، ولكن وبشكل عام يتمثل مفهوم الوقت المشترك بين الدراسات بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بآخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، والوقت مورد محدد للغاية لا يمكن تعويضه إذا مضى، فهو مورد زائل غير متجدد، واستثماره بالشكل الصحيح يزيد من قيمته وقيمة الأعمال التي تتم في كنفه، والعكس صحيح في حالة عدم القدرة على استثماره في الاتجاه الصحيح (العلاق، 2009: 12).

ب. أنواع الوقت: يقسم الوقت من وجهة نظر الفكر الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية .

ت. إدارة الوقت: الإدارة والوقت بينهما ترابط وتيقن، فالإدارة هي عبارة عن عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق ومنظم وفعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويعتبر الوقت كغيره من العناصر المتاحة للمنظمة مثل الموارد البشرية والمالية والتي يفترض أن تستغل بكفاءة عالية، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت الذي يملكه كل فرد، ومن دون الوقت لا يمكن عمل شيء (سليمان، 2009: 20).

وتعتبر إدارة الوقت عملية إدارية، وهي عملية تفاعلية تحتوي على مكونات إدارية للوصول إلى الغايات المرسومة للإدارة العملية التي تتكون من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وهذه المكونات ترتبط بعضها مع بعض لتؤلف سلمًا إداريًا في غاية الأهمية لإنجاح العمل، وتسبق هذه الوظائف فترة زمنية من أجل تحديد الأهداف والأعمال لإيجاد الوقت المناسب لرسم السياسات الإدارية، لذلك لا بد من التعرف على مفهوم إدارة الوقت، فقد اختلفت آراء الباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للوقت، ويعود سبب ذلك إلى أن كلا منهم ينظر إلى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيرًا عن المجال الذي يعمل فيه أو الحالة التي يقوم بدراستها، لذلك سنقدم تصورًا واضحًا.

ث. معنى إدارة الوقت في الفكر الإداري: يقصد بإدارة الوقت كما عرفها (غزاوي، 2012: 24) بأنها: أن تتجزأ أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقدر له بالطريقة المخطط لها قبل بداية التنفيذ، وهي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد. ويعرف الباحث مهارة إدارة الوقت بأنها: فن الاستثمار الجيد للوقت من خلال وضع الأهداف والأولويات وفق الزمن والوقت المحدد وباستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ج. أهمية الوقت (حمامي 1993: 2): تكمن أهمية الوقت في أنه المصدر الأنفس والأكثر ندرةً بين المصادر المتاحة الأخرى، ولكنه يختلف عنها بأنه لا يمكن تخزينه ولا شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله، وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو استغلاله، فإما أن نستثمره أو نضيعه، والوقت يملكه الجميع بالتساوي ويندمون لفقدانه، ومن دونه لا يمكن عمل شيء، فهو وعاء لكل عمل ويعتبر مقياساً للعمل كما هو المال مقياس للسلع، وتكمن أهمية الوقت أيضاً في أنه محدد بـ(24 ساعة) في اليوم الواحد، وبـ(168 ساعة) في الأسبوع وبـ(8760 ساعة) في السنة الواحدة، وأن أي جزء منه إذا مضى فقد مضى إلى الأبد ولا يمكن استرجاعه.

وتكمن أيضاً أهمية الوقت في كونه ذا علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات والشركات في القطاع العام أو الخاص، إذ يعتبر أحد أهم وأبرز عناصر الإنتاج بالإضافة إلى التكلفة والجهد. ويذكر (عليان، 2011: 48) أن الإدارة الجيدة للوقت هي الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته.

ح. الحاجة إلى إدارة الوقت: يذكر سويدان والعدلوني (2004: 16) أسباب الحاجة وهي كالتالي:

- لتنفيذ المهام والأعمال الهامة بأقل جهد وأقصر وقت.
- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا.
- للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً.
- للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل كفاءة العمل.

ونظراً لاختلاف الأفراد والمجتمعات والشعوب في نظرتها لقيمة الوقت وخطورته وأهميته ومفهومه، نجد أن المجتمعات المتقدمة تعطي اهتماماً كبيراً وعناية وحرصاً على توزيع الوقت في سبيل تحقيق الأهداف.

خ. **تخطيط الوقت:** عرف تخطيط الوقت بأنه: تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، أي أنها عملية استشرافية للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة وأعمال مطلوب إنجازها في وقت معين، وعليه فالأشخاص الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون أي لا يستطيعون تحقيق أهداف الوقت دون تخطيط، ومن أجل استخدام الوقت بالشكل المناسب، لا بد من اتباع خطوتين رئيسيتين: تسجيل الوقت، وتحليل الوقت (الصيفي، 2005: 36).

د. المهارات اللازمة لتخطيط الوقت: هناك عدة مهارات تلزم لتخطيط الوقت، منها: مهارة الاستقراء المستقبلي، ومهارة الذكاء وتعني القدرة على الربط السريع بين الأحداث، ومهارة الترتيب، ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود وعلى أسس معينة، ومهارة القياس والتقدير (قياس الوقت المتاح للعلم والإنجاز وتقدير الوقت المطلوب لإنهاء كل مهمة)، ومهارة التحكم والسيطرة على الأمور المختلفة وآثارها، ومهارة التفويض (تفويض السلطة للمرؤوسين)، ومهارة التنظيم (وضع برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها)، ومهارة التحليل لكل مهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى حركات، وحذف الحركات غير الضرورية، ومهارة تحديد الأهداف وصياغتها (عليان، 2011: 89).

ذ. تنظيم الوقت: توجد عدة تعريفات لتنظيم الوقت، منها تعريف الخضير الذي أوضح أن: توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميا بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له.

ويقصد من عملية تنظيم الوقت: عملية تنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأنشطة والأهداف التي نسعى وراءها، ولذلك فإن مفهوم التنظيم والتنفيذ والتخطيط عبارة عن حلقة وصل. وأي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى إضاعة الوقت وتأخير عملية التنفيذ.

وتبرز أهمية تنظيم الوقت في الميل إلى التعاون والولاء للجماعة، وخلق أجواء التفاهم والثقة بين الناس، والشعور الإيجابي بالمسؤولية، والتنسيق المتكامل في العمل.

وعلى هذا الأساس لا بد من وضع الأهداف والخطط المسبقة للوقت وتنظيمه من أجل ضمان العمل وتنفيذه على الوجه المطلوب، فلا يمكن العمل من دون العناصر السابقة، فعملية إدارة الوقت هي عملية

متكاملة الجوانب والأبعاد، ولا يجب إهمال أي جانب من هذه الجوانب أو الاهتمام بجانب دون الآخر (الخصيري، 2000: 89).

ر. **خطوات تنظيم الوقت:** لتنظيم الوقت لا بد من اتباع عدة خطوات تتمثل في: السيطرة على الوقت، واستغلال الوقت، والالتزام بالقواعد والقوانين، وتحديد الأولويات والأهداف، واستثمار الوقت، وترتيب الأوقات دون ملاحظة، والحرص على عدم التأجيل، والاستيقاظ الباكر (العامري، 2013: 97).

ز. **توجيه الوقت:** عرف بيترديكر (Drucker, 1995: 68) توجيه الوقت بأنه إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه.

س. **الرقابة على الوقت** (الحاج قاسم، 1999: 13): فكرة الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها وكفاءتها، والمتابعة اليومية ضرورية لإدارة الوقت، كما أن تنفيذ الخطة ضروري لوظيفة الرقابة، أي لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة، هي مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية وتشمل: متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ، ومعرفة الأهداف التي تم تحقيقها.

وبعد استعراض المعلومات الخاصة بمهارة إدارة الوقت تؤكد للباحث أنها تعد من المهارات الحيوية والضرورية التي يحتاجها جميع العاملين بشكل عام والعاملون في وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص،

لما لها من دور حقيقي في النهوض بواقع الأفراد ونجاح الأعمال ومواجهة نقاط الضعف في إدارة الوقت وخاصة من خلال التركيز على مفهوم أن الوقت من موارد الإنتاج التي يجب تنميتها والحرص عليها واستثمارها.

8.2.2 اتخاذ القرار:

أ. مفهوم اتخاذ القرار (السكران، 2006: 80): القرار هو إفصاح إكراهي عن الإدارة، لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه، ولكن المواجهة تتم معبرة عن إدارة صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف، في الحقيقة عبارة عن اختيار بين عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة تسير عملاً معيناً.

والقرار لغة (شيحا، 1993: 341): هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، كما عرف القرار على أنه يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة، والقرار مشتق من "قرّ" وأصل معناه هو التمكين، فيقال قرّ في المكان، أي قرّ به وتمكن فيه.

والقرار اصطلاحاً: يعرف نيجر (Nigro, 1994: 66) القرار بأنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف. ويعرف (درويش وتكلا، 1997: 15) القرار بأنه البت النهائي والإدارة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

يتضح من التعريفات السابقة أن القرار هو استقرار إدارة الفرد على التصرف بشأن المشكلة التي يواجهها، والقرار هو فعل اختيار تم عن وعي وإدراك يقوم به الفرد بين مجموعة من البدائل المحددة بطريقة مدروسة

وليس اختيارًا عشوائيًا، والمعنى العلمي هو كيفية اختيار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد.

ب. صناعة القرار (السكرانة، 2009: 356): هي عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

ت. اتخاذ القرار: يعرفه (السبيعي، 2001: 29) بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه ماكلوي ومواري (Murray & McClure, 2000: 311) بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف.

وعليه، يلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تتم بالحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحديد البدائل المتاحة للحل ومن ثم عملية المفاضلة بين هذه البدائل من أجل اختيار أفضلها، أي هي عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة والخروج من الأزمة.

ث. متخذ القرار (حبيب، 2007: 81): هو الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقًا ولا يحق له تجاوز هذه الشروط، وبذلك تكون مرحلة اتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري يمثل جانبًا واحدًا في عملية صنع القرار.

ويعرف الباحث مهارة اتخاذ القرار بأنها المفضلة بين البدائل المتاحة من مجموعة حلول بديلة ومطروحة لمواجهة أزمة أو مشكلة ما أو تسيير عمل وصولًا إلى أفضل الحلول من خلال التعامل معها بواقعية وبصورة مدروسة.

ج. أهمية اتخاذ القرارات (المنصور وجواد، 2000: 111): إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أم رسم السياسات أم إعداد البرامج أم تحديد الموارد الملائمة أم اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات، سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أم باستئثار دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أم حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجري على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، فالقرارات تتصف بالفردية، ولهذا لا بد من الاستناد إلى معايير مناسبة على أساسها يتم اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة.

ح. أنواع القرارات: يفرق سايمون (النمر وآخرون، 1991: 75) بين عدة أنواع من القرارات على النحو التالي:

1. القرار الهادف: هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف: هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.

2. القرار الرشيد: هو القرار الذي يعود إلى اختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي، والقرار غير الرشيد: هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي.

3. القرار المبرمج: هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة، والقرار غير المبرمج: يتطلب قدرا كبيرا من الابتكار. وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج.

خ. العناصر الأساسية للقرار (عيفي، 2005: 19): إن العناصر الأساسية للقرار هي:

عنصر المشكلة: حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد، ولذلك فإن إرادة الإنسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة من جانبه.

تعدد الحلول والبدائل: فالقرار لا بد أن يكون وليدا لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفاعلة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة.

ولكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتفق عقليا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها الفرد وبما يحقق الهدف المطلوب.

د. خطوات اتخاذ القرار (السكران، 2009: 360): الجميع يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت

دراسته جيدا قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أن نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه، وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من

التفكير لمروره بعدة مراحل وخطوات تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي، وهناك طريقة وضعها علماء النفس

والاجتماع مكونة من مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي: إدراك المشكلة، وتعريف

المشكلة، وجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة، وتحليل المعلومات، وتحديد بدائل حل المشكلات، واختيار البديل الأمثل، وتطبيق البديل، وتقييم التنفيذ.

ذ. المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار: يرى سايمون (حبيب، 2007: 69) أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر كما يلي:

1. الذكاء: ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قراراتك في العمل، ثم جمع المعلومات عنها، ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقتها معناها.

2. التصميم: وهو عبارة عن الابتكار، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها.

3. الاختيار: وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاثة الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عملية متداخلة ولا يمكن الفصل بينها، لأنها عناصر لعملية مستمرة.

ر. مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات: (عبد الله، 2009: 19)

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ز. **العوامل المؤثرة في عملية القرار:** تتعدد العوامل التي تحد من السرعة في عملية اتخاذ القرار، وتختلف العوامل باختلاف المؤسسات ومن يديرها والأنظمة التي تسودها والبيئات التي تتواجد فيها، وأهم تلك العوامل هي: العوامل الشخصية، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية. (الزهراني، 2004: 41) و(كنعان، 2003: 265) و(الأسمرى، 2003: 43)

وبعد استعراض المعلومات الخاصة بمهارة اتخاذ القرار تأكد للباحث أنها تعد من المهارات البارزة والحيوية والضرورية وتعتبر أسلوباً حضارياً راقياً للإدارة، يحتاجها الجميع بشكل عام والعاملون في وزارة الداخلية بشكل خاص لما لها من دور بارز وحيوي في تسيير الأعمال، خصوصا أن العمل لا يخلو من عقبات ومشكلات تحتاج إلى حلول مبتكرة، الأمر الذي يجعله بحاجة إلى اتخاذ قرارات خلاقة بأقل الأضرار، ومن ثم النهوض بالمؤسسة والعاملين فيها تحسبا للمشكلات التي من المحتمل أن تواجههم في أعمالهم الحالية والمستقبلية، ومواجهة نقاط الضعف واتخاذ القرار.

وبعد عرض هذا المبحث المتعلق بجانب أهم المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار) والتي تمثل المتغيرات السبعة للمتغير المستقل في هذه الدراسة، يجد الباحث أنها قد حظيت باهتمام عدد لا بأس به من الباحثين، حيث تضمن هذا المبحث جوانب متعددة أبرزها: ماهية ومفهوم المهارات إلى جانب أهميتها وإمكانية إكسابها للأفراد

وخصوصا العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتوافر هذه المهارات لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية شيء مهم، لأنها تعد من المهارات الضرورية للترقي بأداء العاملين وخصوصا العاملين في الوظائف الإشرافية، ويرجع ذلك لأهميتها باعتبارها من الميزات والسمات الأساسية التي يجب على العاملين في الوزارة أن يتمتعوا بها وأن يوظفوها في أعمالهم، فهي تميز كل موظف عن الآخر إذا ما أراد التميز بالأداء في العمل وتحقيق طموحاته وإنجازاته المهنية.

3.2 تحسين أداء العاملين

يعد الأداء من أهم المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتدخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، كما يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً من قبل المنظرين والإداريين في مجالات الإدارة، إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية، لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة، وركزت في البحث على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحده، وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها (الشنطي، 2006: 33).

سيسلط الباحث الضوء على الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى العناصر الأساسية وهي: مفهوم الأداء، وعناصره، ومعدلاته، ومحدداته، وأهم العوامل المؤثرة عليه، وعملية تحسينه.

1.3.2 مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى

المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم. (ابو كريم، 2013: 20)

وقد عرفه الباحث المزين بأنه مدى فهم العاملين في المنظمة لطبيعة عملهم، وإلمامهم بالمهارات والقدرات الفنية والإدارية اللازمة للقيام بمهامهم التي يكلفون بها ضمن استعداد نفسي لإنجاز العمل المطلوب. (قرموط، 2015: 29)

والتميز في الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارًا أو أطول بقاء حين يكون أداء العاملين فيها متميزًا. (شاهين، 2010: 38)

الأداء في اللغة (الرازي، 2004: 17): يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

الأداء اصطلاحاً: انعكاس لكيفية استخدام منتسبي المؤسسة للموارد البشرية والفنية والمالية.

وعرفه (نصر، 2002: 94) على أنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل.

ويعرف الباحث الأداء بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد من طرف الموظفين سواء أكان عضلياً أم فكرياً لإتمام المهام الوظيفية الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.

وتسعى المؤسسات اليوم بشتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزاولة نشاطها، ومن أبرز ما توليه المؤسسات اليوم أكبر

درجة من الأهمية هو الأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه، حيث يعتبر أداء العاملين أداة المؤسسة العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية والخدمية فيها. (الزيق، 2004: 58)

2.3.2 عناصر الأداء:

أ. عناصر الأداء الوظيفي: (السكران، 2004: 40) تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي المعرفة العامة، والمهارات التقنية، والخلفية العامة للوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: مدى ما يدركه الموظف عن عمله.

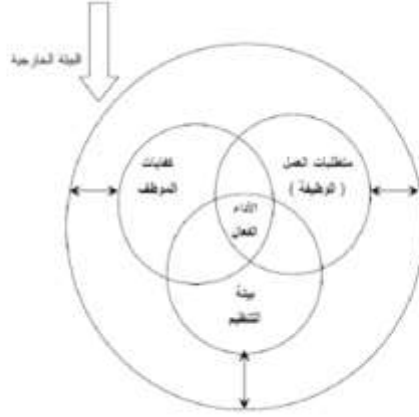
3. كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز العمل، ومدى حاجته إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وتتبع عناصر الأداء بشكل مباشر على الموظف، الذي بدوره يقوم بالاطلاع عليها بغية تحسين أدائه (المصري، 2001: 288). فالأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من

خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة والشكل رقم (3.2) التالي

يوضحها.



شكل رقم (3.2): (نموذج الأداء الفعال)

المصدر: (درة والصباغ، 2008: 306)

كذلك أوضح كل من (Adam and Jex, 1999: 72) عناصر الأداء في النقاط التالية:

1. تخطيط الأداء ويتضمن: تحديد الأهداف، وتحليل الأداء الحالي، وتحديد الأداء المطلوب، وتحليل المعايير.

2. تنظيم الأداء ويتضمن: المسؤوليات والمهام، وقنوات الاتصال، واللوائح والقوانين.

3. توجيه الأداء ويتضمن: تبسيط الإجراءات، والإرشاد، والتغذية الراجعة، وتصحيح الأخطاء، وملاحظة التقدم.

4. تقييم الأداء ويتضمن: القصور في الأداء، والمهارات المتوفرة، والمهارات المستهدفة، والعدالة والرضى، وبيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، ومراقبة الأداء وتوثيقه، ومكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف، والوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

وبالإضافة إلى ما سبق من العناصر فإن هناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل في: كمية العمل

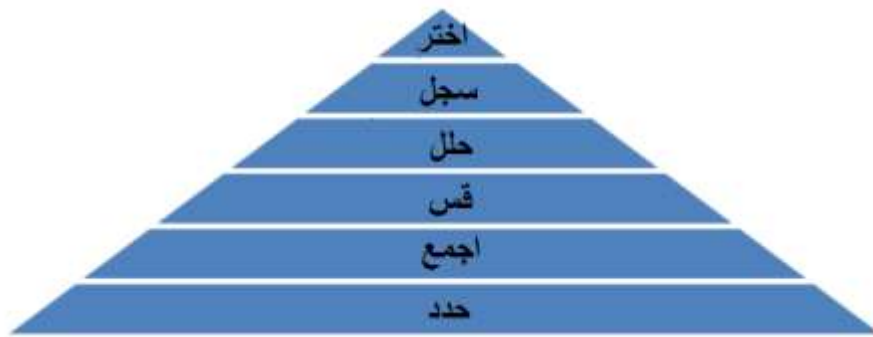
المنجز، والمثابرة والثوق، ونوعية العمل. (شاهين، 2010: 43)

3.3.2 معدلات الأداء:

ويرى (الشريف، 2014: 45) أن الحكم على الأداء وتقييمه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يعتبر معدل الأداء هدفًا أو أداة تخطيطية أو انعكاسًا لخطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وذلك حسب الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وتكمن أهمية معدلات الأداء في أنها تحقق الأهداف التالية:

وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط والخدمات قبل البدء في العملية من أجل قياسها. توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس. المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.

الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة مسبقًا. توفير الأسس السليمة لمعالجة المشكلات أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء. وتتم هذه العملية من خلال الخطوات التي يوضحها الشكل رقم (4.2) وهي:



شكل رقم (4.2): (وصف معدلات الأداء الوظيفي)

المصدر: جرد بواسطة (السكران، 2004: 57)

وتم تلخيص كل خطوة من الخطوات السابقة على النحو التالي: (الشريف، 2014: 84)

الاختيار: اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير بطريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به، أو أداء عمل معين، أو غيره من الأسباب.

التسجيل: وهذه الخطوة تركز على تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصر تمثل الأداء الظاهر في النشاط المحدد.

التحليل الانتقادي: وهذه الخطوة تركز على اختيار البيانات المسجلة انتقائياً للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر ومصطلحات الوقت وباستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

التحديد: وتتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات تحديداً دقيقاً، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت، وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعنية.

4.3.2 محددات الأداء (السكران، 2004: 62):

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم التي تبدأ بالجهد المبذول والقدرات والإدراك للدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء هو موقف معين يمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من: الجهد، والقدرات، وإدراك الدور.

ولتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فإن الأمر يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولتها، فإن الباحثين يواجهون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، بينما يرى مجموعة من الباحثين أن الصعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء ترجع للأسباب التالية:

- محددات أداء فئة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 - محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.
 - العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.
- ويرى مرسى والصباغ أن الأداء يتأثر بالمواقف، فالموظف وما يملكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه الفرص للنمو الوظيفي يعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والمواقف بما تتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن وجامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة تعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء. (الزبيق، 2004: 44)

5.3.2 أهم العوامل المؤثرة على الأداء:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء، لأنه مجال واسع متنوع الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف وبعضها الآخر يخرج عن سيطرته فالأداء = القدرة × البيئة ×

الدافعية، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي (الزبيق، 2004:46)، وقد ذكر (درة والصباغ، 2008:423) أهمها:

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم المشاركة في الإدارة.
- اختلاف مستوى الأداء.
- التسبب الإداري.

يتضح مما سبق أن تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تتعكس على مستوى أدائهم، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية حتى يتسنى الاستفادة من الدراسات السابقة للباحثين ونتائج هذه الدراسة في تحديد المهارات التي تؤثر على تحسين أداء العاملين من كافة الجوانب، بهدف الحصول على خلاصة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع للعمل على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل أفضل، بما يعود بالنفع على أداء العاملين ككل.

6.3.2 عملية تحسين الأداء:

التحسين في اللغة: الحسنة ضد السيئة، والتحسين جعل كل شيء أفضل مما سبق (الفيروزآبادي، 2003:1096).

تحسين الأداء اصطلاحاً: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخزاعي عبد الحكيم، 2012:11) ويعرف تحسين الأداء إجرائياً بأنه: استخدام العاملين في وزارة الداخلية المهارات والموارد والإمكانيات المتاحة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة وجهد.

أ. تعريف تحسين الأداء (صيام، 2010:48): تحسين الأداء هو محاولة النهوض بالشئ إلى حالة أفضل أو المحافظة عليها وتطويرها إذا كانت جيدة، وذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات والأداء، وبالاعتماد على مقاييس لقياس الأداء المخطط له بالاعتماد على التغذية الراجعة الدقيقة لتوفير هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء، ويتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة تحسين الجودة الشاملة.

ب. معايير الأداء: يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال عدة طرق أهمها (الهور، 2006:73):

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- وضع أولويات ضمن أولويات.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين.

ت. عناصر إدارة الجودة الشاملة: تتكون إدارة الجودة الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية تتمثل في: التوجيه، والمفاهيم الأساسية، وعمليات التسلم والتسليم، والتأثير التنظيمي، والمكافآت والاعتراف بالفضل.

ث. خطوات تحسين الأداء: تتحدد خطوات تحسين الأداء بالتالي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء (عايش، 2008:50)

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات (البليبيسي، 2012:26)

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة (عايش، 2008:51)

الخطوة الرابعة: التطبيق (عايش، 2008:51)

الخطوة الخامسة: الاتصالات المباشرة (البليبيسي، 2012:26)

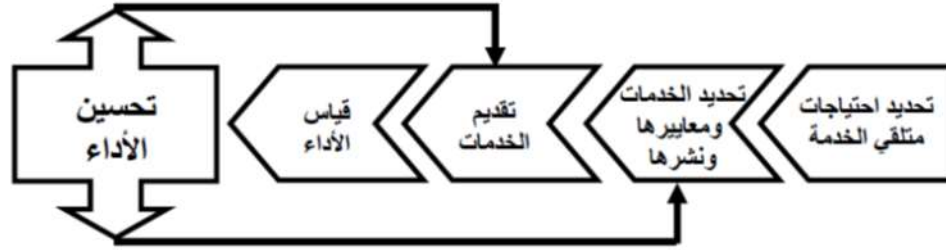
الخطوة السادسة: المراجعة والمتابعة (العجلة، 2009:28)

7.3.2 إدارة الأداء:

إدارة الأداء (PM) هي عملية موجهة نحو الأهداف (Erez and Kanfer، 1983) تهدف إلى ضمان وجود العمليات التنظيمية لزيادة إنتاجية الموظفين (Huselid، 1995). تقوم المؤسسات بقياس وتحسين قيمة القوى العاملة لديها (Kaplan and Norton، 2001؛ Venkatraman and Ramanujam، 1986) من خلال تقييمات الأداء المنتظمة (PA) التي تتضمن مراجعات مستمرة لأداء الموظفين الفرديين في الفرق (Levy and Williams، 2004). وبالتالي، فإن دولة فلسطين هي عنصر حيوي لنجاح تنفيذ إدارة الأداء التنظيمي. تهدف إدارة الأداء إلى ضمان أن أداء الموظفين يساهم حقاً في تحقيق

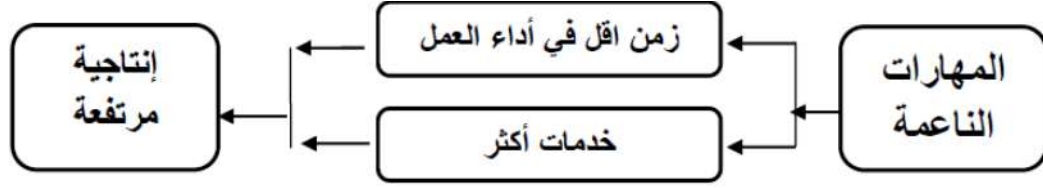
الأهداف التنظيمية. وبالتالي، ينبغي استخدامها كجزء من نهج شامل لإدارة الأداء والإنتاجية (Huselid، Jackson and Schuler، 1997). ومع ذلك، في السنوات الأخيرة؛ لقد تم تحديث قيمة تقييم الأداء السنوي بشكل متزايد لصالح "مبادرات أداء" أكثر انتظامًا. لذلك، تظل أنظمة التغذية الراجعة أو تقييم الأداء المنتظم أحد الجوانب الأساسية لدورة إدارة الأداء (CIPD، 2017). علاوة على ذلك، تشير مراجعة شاملة للأدبيات إلى وجود وجهات نظر متباينة بين الأوساط الأكاديمية والممارسين حول دور الأداء السنوي.

8.3.2 أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على تحسين الأداء:



الشكل رقم (5.2): أثر المهارات الناعمة على تحسين الأداء. (كليفلاند، 1972:12)

أ. منهجية تحسين الأداء: يتكون نظام تحسين الخدمات الحكومية من خمس مراحل تطبيقية، فهي تهدف إلى تحديد احتياجات متلقي الخدمة ومحاولة تلبيتها، كما تعتمد على مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن المؤسسات تقيس الأداء باستمرار وفق المعايير الموضوعية للخدمات، وتبحث باستمرار عن طريق لتحسين هذه المعايير، كما هو مبين في الشكل رقم (6.2): منهجية تحسين الأداء:



المصدر (وزارة تطوير القطاع العام، 2010:5)

ب. طرق تحسين الأداء: حدد (الفايد، 2008:88) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف، إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، فالموظف بحاجة

إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أدائه وهي:

الوسيلة الأولى وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف

بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هنالك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا

يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من

خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتتميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وإن

وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء يؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد

بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم

والعمل الذي يؤدي في المؤسسة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة

ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في

الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، ما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة، إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذ كانت مملة أو مثبطة للهمم أو اذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وإن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فريق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف، إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والفاعلية المتبادلة مع الإدارات ومع الجمهور المستفيد من خدمة المؤسسة.

ويرى الباحث أن طرق تحسين الأداء تشمل ثلاثة مداخل وهي تحسين العاملين، وتحسين العمل، وتحسين الموقف، وبذلك يتم تحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين للأداء من خلال النشاطات العملية، ولكافة المستويات في الوزارات الفلسطينية فكان أبرزها التالي:

- عدم امتلاك بعض الموظفين هدفاً واضحاً يمكن تحقيقه.

- عدم مزاوله العمل المناسب.

- عدم امتلاك الموظفين الأدوات اللازمة للأداء الفعال وضعف الأداء الشخصي لديهم.
- عدم توفير فرص النجاح والذي أدى إلى ضياع الجهود وزيادة الإحباط.
- عدم وجود خطط إدارية واضحة ومراقبة من الجهات العليا.

لذا من الضروري الاهتمام بفكرة وضع أسس صحيحة للتدريب الذي يصل بالإدارة والعاملين للأداء الفعال وتطبيق نظريات التنمية البشرية في إطار التدريب الوظيفي لتحسين قدرات الموظفين وجعل أدائهم ذا فاعلية أعلى، واتضح أن الاعتماد على تقييم الأداء في نهاية السنة لا يعتبر العامل المحفز والوحيد لتحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية، ولكن المشكلة الحقيقية هي في كيفية إدارة هذا الأداء وتوجيهه بالشكل الصحيح، وفي أنه أيضا جعل الاهتمام بتطبيق مبادئ التنمية البشرية في وزارة الداخلية يساعد في جعل القيادات العليا وصانعي القرار فيها قادرين على تطبيق الخطط الصحيحة والسليمة وتحقيق أداء أفضل لوزاراتهم وتحقيق أهدافها.

4.2 المؤسسات العامة:

1.4.2 مفهوم المؤسسات العامة:

المفهوم القانوني: مرفق إداري منح الشخصية المعنوية، ليتوفر له بعض الاستقلال المالي والإداري بما يكفل له ممارسة مهامه، والغاية التي وجد من أجلها على النحو المطلوب.

2.4.2 وزارة الداخلية:

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق المواطن وحرياته، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد.

وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال اتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت قياس إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية لتقديم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني كإصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حداً لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها، كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني، وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية، أما من الناحية الفنية فقد أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال.

أما في ما يتعلق بالشرطة فقد شكلت إدارة عامة للشرطة أسست وبنيت جهازاً شرطياً مدرباً ومؤهلاً في كافة العلوم الشرطية وافتتحت المدارس ومراكز التدريب وألحق عدداً كبيراً من منتسبي الجهاز بدورات في الخارج وبالكلية الشرطية وزُود الجهاز بأحدث المعدات.

كما أنشئ جهاز الدفاع المدني كرديف لأذرع الداخلية ووضعت الخطط الكفيلة بنهوضه فمكنته من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه.

أما جهاز الأمن الوقائي فقد أنشئ ضمن الخطة الأمنية العليا للسلطة الوطنية بهدف توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني وحماية مشروعه الوطني.

لقد سارت وزارة الداخلية كبقية الوزارات الفلسطينية بخطين متوازيين، خط البناء والتطوير وخط مواجهة سياسة إسرائيل العدوانية التي تعمدت في السنوات الأخيرة وقف عملية النهوض التي تتشدها المؤسسة الفلسطينية عموماً ووزارة الداخلية خصوصاً، وذلك بإعاقه عملها من خلال الاجتياحات أو القصف وتدمير مقر الوزارات المدنية والأمنية مخالفةً بذلك كل الاتفاقيات الموقعة وضاربة بعرض الحائط كافة القرارات الدولية.

إن وزارة الداخلية الفلسطينية مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي.

تقوم الوزارة بالإشراف على حماية الحقوق والحريات العامة واحترامها وفق مبادئ القانون الدولي والتشريعات المحلية، وتساهم في تعزيز وترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية وصون حقوق وواجبات المواطنة دون أي تمييز على أساس اللون أو الجنس أو الدين أو العرق أو المعتقد، فالجميع سواسية أمام

القانون. (www.moi.pna.ps)

5.2 الدراسات السابقة

- دراسة **see the** بعنوان: حاجات الطلبة والمهنيين للتدريب على المهارات الناعمة (**Necessity of soft skills training for students and professionals India**):

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة دمج برامج التدريب على المهارات الناعمة مع مناهج الدراسة لإبراز الأهداف المرجوة من تلك المهارات مع أساليب التدريس المختلفة لتطبيقها. من أهم النتائج: أهمية الاتصال الفعال والمهارات الشخصية في زيادة فرص التوظيف والمنافسة بشكل قوي في بيئة العمل، كما أن برامج المهارات الناعمة تنمي وتحسن ذلك، وأن هذه المهارات تتميز بالانتقال السلس لدى الطالب مع طموحه وتوجهاته إلى النجاح كريادي أعمال، وأوصت الدراسة بالتالي: مجموعة من المقترحات متعلقة بصنع مبادرات أكثر فاعلية لتطوير الطلاب ومجهزة تجهيزاً كاملاً مع المهارات ذات الصلة.

- دراسة (**majid et al, 2012**) بعنوان: أهمية المهارات الناعمة للتعليم والنجاح الوظيفي (**Importance of soft skills for education and career success**):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الطلاب حول أهمية المهارات الناعمة في مرحلة التعليم ومرحلة الحصول على فرصة عمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة وهم طلاب إدارة الأعمال في أربع جامعات في سنغافورة.

من أهم النتائج: طلاب إدارة الأعمال في سنغافورة عموماً كانوا على علم ودراية بأهمية المهارات الناعمة للعمل والتقدم الوظيفي، وأن المهارات الناعمة التي يمتلكها الطلبة على النحو التالي: (العمل الجماعي، اتخاذ القرار، حل المشكلات، إدارة الوقت، ومهارة التفكير النقدي) وأن هنالك مهارات أخرى تحتاج إلى

تحسين بشكل أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة بعض الإجراءات اللازمة لتحسين مهارات الطلبة والتي تساعد في تحسين آفاق أعمالهم من وجهة نظرهم، وهناك حاجة إلى نشر الوعي بين الطلاب حول أهمية المهارات الناعمة.

• دراسة (Klaus, 2008) بعنوان: الحقيقة وراء أهمية المهارات الناعمة في مكان العمل التي تمنى الأشخاص الأذكى أنهم عرفوا بها مسبقاً (**The hard truth about soft skills**)
:(workplace lessons smart people wish they learned sooner

هدفت الدراسة إلى تلخيص عدد من قصص النجاح والانتصارات المهنية والتي تم جمعها من آلاف ساعات التدريب والمقابلات التي أجريت مع أشخاص من مختلف المستويات في عدد من الشركات ووضحت كيف أن الافتقار إلى المهارات الناعمة قد يكون السبب في خسارة الوظائف، وأن معظم الأشخاص يكتشفون ذلك في الوقت الضائع.

من أهم النتائج: مصطلح المهارات الناعمة يشمل مجموعة واسعة من القدرات والصفات من الوعي بالذات والتعامل مع الانتقادات والتواصل والقيادة وإدارة الوقت والدهاء في التصرف في الموقف.

وخلصت الدراسة إلى أربع نصائح للموظفين للاستمرار والنجاح بعملهم، وهي: عدم أخذ الأمور على محمل شخصي، عدم المماطلة وضرورة وجود خطة زمنية محكمة دائماً، تطوير مهارات الاتصال والتواصل بشكل متواصل، ضرورة اكتشاف القواعد غير المكتوبة في العمل والالتزام بها.

كما تغطي الدراسة مجموعة واسعة من القدرات والصفات من حيث الوعي، والمبادرة لحل المشاكل، والتعامل مع الانتقادات، والتواصل، وجدول الأعمال، والقيادة والإدارة.

• دراسة (schuiz, 2009) بعنوان: أهمية المهارات الناعمة: تعليم يتخطى المعرفة الأكاديمية
(The importance of soft skills : education beyond academic knowledge)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية المهارات الناعمة في حياة الطلبة أثناء فترة الدراسة الجامعية وما بعد التخرج، ويناقش الباحث في هذه الدراسة أن المهارات الناعمة تكمل المهارات الصلبة (المهارات التخصصية) التي تعتبر أساسا للحصول على الوظيفة، وتشجع الدراسة الأكاديمية على تحمل المسؤولية من خلال مرحلة الدراسة الجامعية لما لها من تأثير كبير على الطلبة في تطوير مهاراتهم في هذه الفترة.

أهم النتائج: ضرورة رفع مستوى الوعي فيما يتعلق بأهمية المهارات الناعمة وتشجيع الطلاب على تحسين مهاراتهم من خلال تضمين تدريب هذه المهارات جنبا إلى جنب مع المهارات الصلبة في المناهج الدراسية، وأن المهارات الناعمة تؤدي دورا مهما في تشكيل شخصية الفرد فهي مكملة للمهارات التخصصية ويجب التأكيد عليها إلى حد لا يقل أهمية عن المعرفة الأكاديمية.

أوصت الدراسة بالتالي: ضرورة عقد دورات تدريبية للطلاب لإتقان المهارات الناعمة، ويجب تعزيز هذه المهارات في عملية التدريس وتشجيع الطلاب على تحسين مهاراتهم، كما أوصت الدراسة أيضا بأن المهارات الناعمة تلعب دورا هاما في تشكيل شخصية الفرد وهي ضرورية بعد المعرفة الأكاديمية أو التقنية.

• دراسة (Qainley, 2013) بعنوان: كيف تقوم المهارات الناعمة بإكمال المهارات التقنية؟

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن المهارات الناعمة تكمل المهارات التكنولوجية والتقنية التي يجب أن يمتلكها المهنيون والعاملون في مجال التكنولوجيا للوصول إلى النجاح الوظيفي.

كانت نتيجة هذه الدراسة أن هنالك خمس مهارات ناعمة هامة ينبغي أن يمتلكها المهنيون والعاملون في مجال التكنولوجيا وتشمل هذه المهارات:

مهارة التعامل مع الجمهور: الصبر في التعامل مع الناس، وإدارة الوقت والانتباه للتفاصيل: كل عامل يجب أن يكون قادرا على تطوير نظام صالح بالنسبة له، والنزاهة: تعني قيام الشخص بعمله بشكل ممتاز وأن يحب عمله ويفتخر به، والمعرفة ببوليصة التأمين: القدرة على فهم وقراءة بوليصة التأمين وتطبيق بنودها، والابتكار والتصميم: يواجه التقنيون مواقف صعبة بشكل يومي ويتعرضون لكثير من الضغوطات، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على صقل المهارات الناعمة لأنها مكمل أساسي للمهارات التقنية.

• دراسة (حجاج، 2014) بعنوان: دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية، من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على اقتناص الوظائف الإدارية، وأهم المهارات المطلوبة في سوق العمل الإداري.

خلصت الرسالة إلى عدد من التوصيات منها: يجب على الباحثين عن عمل وخصوصا في مجال الوظائف الإدارية أن يعملوا على تطوير خبراتهم ومهاراتهم الناعمة وصقلها، وعدم الرضوخ في حال عدم الاستجابة أو الفشل، بل يجب أن يتعلموا من هذه الخبرات ولا يكرروا الأخطاء التي وقعوا فيها من قبل.

• دراسة (مريم، 2013) بعنوان: "المهارات الإدارية وعلاقتها بالرضى الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى المهارة الإدارية والرضى الوظيفي لدى عينة الدراسة المؤلفة من 30 شخصا موزعين على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية

والحقوق، كما هدفت إلى اختبار التأثير الذي يمارسه كل من نمط الجنس ومستوى الخبرة على هذه العلاقة، وللقيام بذلك استخدمت الباحثة المقاييس التالية:

1- استمارة المهارات الإدارية: تقيس مستوى المهارات الإدارية لدى المستطلعين وهم عينة البحث.

2- استمارة الرضى الوظيفي: تقيس مستوى الرضى الوظيفي لدى المستطلعين وهم عينة البحث.

وبعد عرض وسائل القياس على المشرف وعدد من الأساتذة الممكنين بالجامعة، أجمعت الدراسة على أن هذه المقاييس مقبولة وتخدم موضوع الدراسة وأهدافها.

أهم النتائج: كشفت الدراسة عدم وجود مستوى مهارات إدارية من حيث متغيراتها والمؤشر العام للمهارة، ومن حيث مستوى الرضى الوظيفي كشفت الدراسة عن عدم إحساس العينة بعدم وجود رضى وظيفي، أما من حيث الدراسات العلائقية فكشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية بين مستوى المهارة الإدارية والرضى الوظيفي، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارة الإدارية بدلالة الجنس.

التوصيات، اختلاف مستوى الخبرة يرافقه مستوى المهارة الإدارية ولصالح الفئة الأكبر خبرة من (5) سنوات في التيسير وإدارة الشؤون والأعمال البيداغوجية.

• دراسة الرابطة الوطنية للكليات وأصحاب العمل* (NACE، 2012) بعنوان: توقعات العمل في 2012 (Job Outlook 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة توقعات العمل لعام 2012 وشملت نتائج مسح عام 2011 حيث طلبت من أرباب العمل تلخيص المهارات التي يبحثون عنها في المرشحين للمقابلات، وخلصت الدراسة إلى أن أهم ست مهارات هي:

- القدرة على العمل في هيكل فريق: في أكثر الأحيان، تتطلب الوظيفة العمل مع آخرين للحصول على المهام والمشاريع المنجزة. وهذا يعني أن أرباب العمل المحتملين يريدون أن يكونوا متأكدين من أن الموظف لديه قابلية تبادل الأفكار ومنفتح على أفكار الآخرين، وأن لديه الاستعداد لوضع الفريق ومصالح الشركة قبل مصلحته الخاصة.

- القدرة على التواصل لفظيا مع الأشخاص داخل المنظمة وخارجها: من أجل الحصول على العمل المنجز، قد يحتاج العمل إلى التواصل مع إدارات وأقسام متعددة في المؤسسة. وهذا يجعل العمل سهلاً جداً ويسرع في خدمة العملاء والتعامل مع الموردين. إن التواصل الفعال يولد حافزا للعمل ويشجع المرؤوسين للقيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه.

- القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات: مهما كانت أمور العمل تسير بسهولة ويسر إلا أن المشكلات تواجه الموظف خلال عمله، ورد فعله وطريقة تصرفه مع هذه المشكلات من الأمور المهمة خلال العمل. ويعد اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأقل نسبة خسائر من أهم الأمور في الشركات.

* اسم الرابطة بالإنجليزية National Association of Colleges and Employers وهي جمعية مهنية أمريكية غير ربحية، تأسست عام 1956 في بنسلفانيا.

- القدرة على الحصول على المعلومات ومعالجتها: عندما يكون الموظف جديدا في الوظيفة يكون أمامه منحى حاد للتعلم، فيجب عليه أن يكون قادرا على فهم متطلبات الوظيفة وقادرا على استيعاب المعلومات وعلى جمع المعلومات الخاصة بوظيفته ومهامه بنفسه لا أن ينتظر آخرين ليحصلوا له عليها ثم يسخر هذه المعلومات لأداء عمله بشكل كامل.

- القدرة على التخطيط ، والتنظيم، وتحديد الأولويات: يقوم أرباب العمل عادة بإعطاء الموظف عدة مهام وعدة مشاريع في آن واحد وعلى الموظف الكفاء أن يكون قادرا على أن يصنف هذه المهام تبعا لمدى الأهمية والأولية ثم يقوم بتنفيذ هذه المهام على أكمل وجه دون نقصان.

- القدرة على تحليل البيانات الكمية: أغلب الشركات تقيس مدى نجاحها بالأرقام. فيجب على الموظف أن يدرك أنه بحد ذاته يستطيع التأثير على هذه الأرقام، فلو فرضنا أن موظفًا يعمل في خدمة الزبائن فإنه بحد ذاته يستطيع زيادة أرباح الشركة أو زيادة خسائرها من طريقة تعامله مع العملاء. بالتالي يجب أن يكون الموظف قادرا على فهم الإحصائيات، لأنه بهذا سيكون قادرا على التخطيط والعمل بشكل أفضل، ما يدر أموالا أكثر على الشركة.

• دراسة (Sharma، 2009) بعنوان: ما هي أهم المهارات الناعمة من وجهة نظر المشغلين
(How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية المهارات الناعمة للحصول على وظيفة والحصول على ترقية في العمل من وجهة نظر أقسام الموارد البشرية في الشركات، حيث قام صاحب الدراسة بتوزيع استبانة على 50 شخصا من المدراء ذوي الرتب المتوسطة والعليا في أقسام الموارد البشرية والذين ينخرطون في المرتبة الأولى في عملية التوظيف والمقابلات، وكانت نتيجة الاستبانة غير مفاجئة وأكدت ضرورة المهارات

الناعمة للحصول على الوظيفة حتى في الوظائف التقنية وليس فقط في الوظائف الإدارية، بل إن المهارات الناعمة تلعب دورًا كبيرًا في عملية الحصول على الترقيات والتطور الوظيفي وكان هناك إجماع من أفراد المجتمع علي هذا الأمر، كما أنهم اتفقوا على وجود فجوة كبيرة بين متطلبات الصناعة ومنتجات الجامعات والكليات من طلبية.

وفي استبانة أخرى قاست مدى رضى هؤلاء المدراء على القوى العاملة حاليًا في السوق، فأظهرت نتيجة الاستبانة أن 74% كان ردهم سلبيًا كما أظهرت الاستبانة نفسها أن أهم ثلاث مهارات ناعمة من وجهة نظر هؤلاء الأشخاص هي الاتصال والتواصل وحصلت على نسبة 79%، ثم العمل ضمن فريق وكانت نسبتها 66%، وبعدها إدارة الوقت وحصلت على 60%.

• دراسة (Lee&yu, 2004) بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي " Corporate Culture and Organization Performance".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العامة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة والمشارفي، وقد بلغ حجم العينة (72) شركة. أهم نتائج الدراسة: أن للثقافة التنظيمية تأثيرًا قويًا على الأداء التنظيمي.

• دراسة (Brown, 2004) بعنوان: العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية دراسة ميدانية مطبقة في أستراليا. " The relationship between TQM practices and quality performance and the rola of formal TQM programs : an Australian empirical study.

تهدف الدراسة إلى قياس مدى جودة علاقة قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية او عدم تبنيها بين تطبيق ممارسة الجودة.

وكان من أهم النتائج:

هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز ام لا.

دراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة.

دراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة.

وقد أوصت الدراسة: أن للجودة الشاملة دورا فاعلا وهذا الدور يعتبر مشجعا للشركات التي لا تطبق

الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الادارية والتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات 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.

1.3 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. ويحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية الفلسطينية، والبالغ عددهم (423) موظفاً.

3.3 عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (153) استمارة، أي بنسبة 36.2% من مجتمع الدراسة، حيث تم أخذ عينة طبقية حسب المديرية، عند هامش خطأ 5%، بحيث تكون ممثلة لمجتمعها ومعنى أن تكون ممثلة لمجتمعها هو تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع للخروج بنتائج أفضل وأدق.

تستخدم هذه العينة إذا كان المجتمع مقسماً إلى أجزاء أو مجموعات فرعية، وبناء عليه قسم مجتمع الدراسة، بعد تحليل المجتمع الأصلي ومعرفة صفاته وخصائصه، إلى طبقات حسب مكان العمل إلى (مقر الوزارة، مديرية رام الله، الرام، أبو ديس، بيت لحم، الخليل، حلحول، دورا، أريحا، جنين، طولكرم، نابلس، قلقيلية، طوباس، سلفيت).

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل الطبقات تتناسب وحجم الطبقة المأخوذة منها، وتم التعامل مع كل طبقة وكأنها مجتمع بحد ذاته باتباع الخطوات التالية:

حدد الباحث حجم المجتمع بشكل كامل، وحجم كل طبقة، وحجم العينة لكل طبقة، حيث تم توزيع أفراد العينة حسب عدد موظفي الوظائف الإشرافية في كل مديرية ومقر الوزارة، ما نسبته 40% من عدد الموظفين في الوظائف الإشرافية.

4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول (1.3) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 45.1% ذكور، ونسبة 54.9% إناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 18.3% يحملون الدبلوم، ونسبة 69.9% يحملون البكالوريوس، ونسبة 11.8% يحملون ماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 4.6% أقل من 5 سنوات، ونسبة 13.1% من 5-10 سنوات، ونسبة 15.7% من 10-15 سنوات، ونسبة 66.7% من 15 سنة فأكثر. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 4.6% مدير عام، ونسبة 15.7% نائب مدير عام، ونسبة 31.4% مدير دائرة، ونسبة 19.6% نائب مدير دائرة، ونسبة 24.2% رئيس قسم، ونسبة 4.6% رئيس شعبة. ويبين متغير الدرجة الوظيفية أن نسبة 6.5% درجة أولى، ونسبة 37.9% ثانية، ونسبة 37.9% ثالثة، ونسبة 8.5% رابعة، ونسبة 7.8% خامسة، ونسبة 0.7% سادسة، ونسبة 0.7% سابعة. ويبين متغير المديرية أن نسبة 2.6% من أبوديس، ونسبة 3.9% أريحا، ونسبة 4.6% الخليل، ونسبة 2% الرام، ونسبة 5.9% بيت لحم، ونسبة 2% جنوب الخليل، ونسبة 4.6% جنين، ونسبة 5.2% رام الله، ونسبة 2.6% سلفيت، ونسبة 3.3% شمال الخليل، ونسبة 1.3% طوباس، ونسبة 7.2% طولكرم، ونسبة 3.9% قلقيلية، ونسبة 38.6% مقر الوزارة، ونسبة 12.4% نابلس.

ركز الباحث على أن يراعى اختيار أفراد العينة وفق العينة الطبقية، في مكان العمل والمسمى الإداري، هنالك تقارب في عدد الذكور والإناث، إن المستوى العلمي للموظفين في الوظائف الإشرافية عالٍ، والأغلبية العظمى من الموظفين بالوظائف الإشرافية لديهم خبرة عملية أكثر من 15 سنة بنسبة 66.7%،

بسبب شروط ديوان الموظفين في التعيين للوظائف الإشرافية التي من أهمها الاعتماد على سنوات الخبرة ووقف التعيين للعمل في الوزارة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	69	45.1
	أنثى	84	54.9
المؤهل العلمي	دبلوم	28	18.3
	بكالوريوس	107	69.9
	ماجستير فأعلى	18	11.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	4.6
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	13.1
	من 10-أقل من 15 سنة	24	15.7
	15 سنة فأكثر	102	66.7
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	4.6
	نائب مدير عام	24	15.7
	مدير دائرة	48	31.4
	نائب مدير دائرة	30	19.6
	رئيس قسم	37	24.2
	رئيس شعبة	7	4.6
الدرجة الوظيفية	الأولى	10	6.5
	الثانية	58	37.9
	الثالثة	58	37.9
	الرابعة	13	8.5
	الخامسة	12	7.8
	السادسة	1	0.7
	السابعة	1	0.7
	المديرية	أبوديس	4
أريحا	6	3.9	
الخليل	7	4.6	
الرام	3	2.0	

5.9	9	بيت لحم	
2.0	3	جنوب الخليل	
4.6	7	جنين	
5.2	8	رام الله	
2.6	4	سلفيت	
3.3	5	شمال الخليل	
1.3	2	طوباس	
7.2	11	طولكرم	
3.9	6	قلقيلية	
38.6	59	مقر الوزارة	
12.4	19	نابلس	
61.4	94	جميع المديرية	
38.6	59	مقر الوزارة	

5.3 بناء الاستبانة

أعد الباحث استبانة لقياس (تأثير المهارات الناعمة على تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة) (دراسة حالة وزارة الداخلية)، وتعتبر الاستبانة الأداة الملائمة لجمع المعلومات والبيانات من قبل المبحوثين، تم بناء الاستبانة بناء على دراسات سابقة وعدد من المحكمين، وتم تطبيق إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها.

ولبناء الاستبانة اتبع الباحث الخطوات التالية:

- أ- الاطلاع على الدراسات السابقة في المجال.
- ب- قسمت الاستبانة إلى عدد من المحاور لتغطية موضوع الدراسة (المحور الأول المهارات وقسم إلى سبعة محاور، كل مهارة محور، المحور الثاني الأداء)

ت- تمة مناقشة الاستبانة مع المشرف لإبداء الرأي.

ث- عُرضت الاستبانة على 4 محكمين ذوي اختصاص في المجالات المهنية والإحصائية، ملحق رقم

(1).

ج- تم أخذ توصيات المحكمين بعين الاعتبار (سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل) وظهرت

الاستبانة بصورتها النهائية، ملحق (2).

6.3 صدق الأداة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويا، 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 أيضا بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وبدل على أن هناك التصاقا داخليا بين الفقرات. والجدول التالية تبين ذلك:

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

امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	استخدام كل عناصر الاتصال الفعال لتحسين أداء العمل في الوزارة.	0.522**	0.000
2	أويد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة من أجل تحسين الأداء وتبادل المعلومات.	0.525**	0.000
3	تواصلني مع الموظفين ساعدني في تحقيق أهداف الوزارة.	0.545**	0.000
4	أنصت أولاً وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث.	0.574**	0.000
5	أستخدم الاتصال المباشر ووسائل التقنيات الحديثة للاتصال بأقراني.	0.508**	0.000
6	في حواراتي ونقاشاتي أجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في العمل	0.530**	0.000
7	لمهاراتي في الاتصال والتواصل دور في إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل.	0.558**	0.000
8	أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم.	0.476**	0.000
9	أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق.	0.363**	0.000
10	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول لتنفيذ الأعمال المشتركة.	0.434**	0.000
11	أتحمل الضغوط المختلفة بالتعاون مع أعضاء الفريق.	0.460**	0.000
12	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	0.448**	0.000
13	أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة.	0.424**	0.000
14	أستطيع العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	0.357**	0.000
15	أقوم بأعمال ومسؤوليات أكثر من الموجودة في مهامي الوظيفية.	0.542**	0.000
16	أشعر أن عملي يلقي التقدير الكافي من الإدارة.	0.400**	0.000
17	أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف بها.	0.481**	0.000
18	أدائي الوظيفي يتأثر بضغوط العمل.	0.346**	0.000
19	أحتفظ بهدوني عند التعرض للضغط.	0.618**	0.000
20	أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.	0.668**	0.000
21	أدائي الوظيفي يتأثر بضغوطات العمل.	0.262**	0.002
22	أحتفظ بهدوني عند التعرض للضغط.	0.613**	0.000
23	أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.	0.695**	0.000
24	أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والاستنتاج وقت الأزمات.	0.510**	0.000
25	أجد نفسي قادراً على توقع الأزمة ما قبل وقوعها والتغلب عليها.	0.578**	0.000
26	استطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات.	0.650**	0.000
27	استطيع إدارة فريق العمل في وقت الأزمات بشكل سلس.	0.664**	0.000

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
28	استمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل للأزمات.	0.584**	0.000
29	امتلك مهارات التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية.	0.528**	0.000
30	امتلك خطة استراتيجية واضحة لعملي.	0.602**	0.000
31	أهدافي الخاصة تتوافق مع إمكانياتي المتاحة.	0.494**	0.000
32	استطيع تحديد أولويات تنفيذ الأهداف.	0.553**	0.000
33	أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي.	0.573**	0.000
34	أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل.	0.577**	0.000
35	أتابع خطتي في العمل بدقة عبر مراحل تنفيذها.	0.645**	0.000
36	أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	0.479**	0.000
37	أحتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعدا للأمور الطارئة.	0.571**	0.000
38	انجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.	0.474**	0.000
39	أخصص مكانا لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها.	0.399**	0.000
40	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير.	0.295**	0.000
41	اعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهامي المختلفة.	0.429**	0.000
42	استطيع تنظيم مهامي ضمن وقتي المتاح في العمل.	0.413**	0.000
43	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية.	0.638**	0.000
44	أقوم بتفويض لاتخاذ القرارات بالطرق العلمية.	0.635**	0.000
45	يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديلة قبل اتخاذ القرارات.	0.491**	0.000
46	يتسم عملي بالجرأة في اتخاذ القرارات وتحمل النتائج.	0.508**	0.000
47	استطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب رغم التحديات.	0.575**	0.000
48	امتلك المهارات لجميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها.	0.634**	0.000
49	أقوم بتقييم القرارات المتخذة بالاستفادة من نتائجها.	0.591**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	لدى الموظفين المهارات والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	0.579**	0.000
2	الموظفون يتميزون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	0.754**	0.000
3	يقوم الموظفون بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.700**	0.000
4	يعمل الموظفون بجهد كافٍ لإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.	0.719**	0.000
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	0.671**	0.000
6	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	0.771**	0.000
7	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطة السنوية والشهرية.	0.777**	0.000
8	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	0.797**	0.000
9	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	0.780**	0.000
10	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مديريهم.	0.736**	0.000
11	يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.	0.750**	0.000
12	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في الوزارة.	0.757**	0.000
13	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.	0.795**	0.000
14	يؤثر اطلاع الموظفين على تقييم الأداء على مستوى الأداء لديهم.	0.572**	0.000
15	تسعى الوزارة إلى تطوير أداء عامليها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	0.602**	0.000
16	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	0.735**	0.000
17	يوجد اهتمام من قبل المديرين للاقتراحات التي يقدمها العاملون والتي تخص جودة الأداء.	0.759**	0.000
18	يتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	0.685**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

7.3 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لدرجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية

السلطانية للمهارات الناعمة (0.940)، و(0.944) لمستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (4.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور
0.828	الاتصال والتواصل
0.754	العمل كفريق
0.732	العمل تحت الضغط
0.817	إدارة الأزمات
0.864	التخطيط
0.865	إدارة الوقت
0.837	اتخاذ القرار
0.940	الدرجة الكلية للمهارات الناعمة
0.944	الدرجة الكلية للأداء

8.3 إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث قام بتوزيع (166) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (153) استبانة، أي أنه تم استبعاد (13) استبانات لعدم استيفائها المعلومات المطلوبة.

9.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو "تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة (دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية)" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال إجابة 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
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج فرضيات الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

"يمتلك موظفو وزارة الداخلية الفلسطينية مستوى عاليًا من المهارات الناعمة"

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن درجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
6	إدارة الوقت	4.2997	0.59169	13.8	34.487	0.000	عالية	86.0
2	العمل كفريق	4.2102	0.56641	13.5	34.073	0.000	عالية	84.2
1	الاتصال والتواصل	4.1802	0.57652	13.8	32.831	0.000	عالية	83.6
5	التخطيط	4.0448	0.61390	15.2	28.104	0.000	عالية	80.9
7	اتخاذ القرار	3.9944	0.60407	15.1	27.529	0.000	عالية	79.9
4	إدارة الأزمات	3.9052	0.57907	14.8	26.812	0.000	عالية	78.1
3	العمل تحت الضغط	3.4556	0.66134	19.1	15.068	0.000	متوسطة	69.1
	الدرجة الكلية	4.0067	0.44435	11.1	37.766	0.000	عالية	80.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00) والانحراف المعياري (0.444) وهذا يدل على أن درجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة جاءت عالية. وتبين أن محور إدارة الوقت حصل على أعلى متوسط حسابي (4.29)، يليه محور العمل كفريق، ومن ثم محور الاتصال والتواصل، يليه محور التخطيط، ومن ثم محور اتخاذ القرار، يليه محور إدارة الأزمات، ومن ثم محور العمل تحت الضغط والذي جاء بدرجة متوسطة. وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن موظفي وزارة الداخلية لا بد لهم من امتلاك المهارات الناعمة وأن تكون بدرجة عالية، وذلك لأنها تعبر عن المهارات والقدرات التي يمتلكونها وتسهم في تطوير ونجاح عمل الوزارة التي ينتمون إليها من جهة، ومن جهة أخرى فهم في مؤسسة حكومية تتعامل مع الجمهور وجها لوجه، لذا يتعلق وجود هذه المهارات بالتعامل الفعال وتكوين العلاقات مع الآخرين في العمل ومع المراجعين.

أ. محور الاتصال والتواصل

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الاتصال والتواصل.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاتصال والتواصل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	أويد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة من أجل تحسين الأداء وتبادل المعلومات.	4.47	0.717	16.0	31.413	0.000	عالية	89.4
4	أنصت أولاً وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث.	4.37	0.777	17.8	27.422	0.000	عالية	87.4
1	استخدام كل عناصر الاتصال الفعال لتحسين أداء العمل في الوزارة.	4.16	0.859	20.6	21.691	0.000	عالية	83.2
6	في حواراتي ونقاشاتي اجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في العمل	4.12	0.861	20.9	21.182	0.000	عالية	82.4
7	لمهاراتي في الاتصال والتواصل دور في إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل.	4.10	0.812	19.8	22.146	0.000	عالية	82.0

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	استخدم الاتصال المباشر ووسائل التقنيات الحديثة للاتصال بأقراني.	4.05	0.972	24.0	17.847	0.000	عالية	81.0
3	تواصل مع الموظفين ساعدني في تحقيق أهداف الوزارة.	3.98	0.899	22.6	18.298	0.000	عالية	79.6
	الدرجة الكلية	4.1802	0.57652	13.8	32.831	0.000	عالية	83.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الاتصال والتواصل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) والانحراف المعياري (0.576) وهذا يدل على أن محور الاتصال والتواصل جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أريد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة من أجل تحسين الأداء وتبادل المعلومات" على أعلى متوسط حسابي (4.47)، وتليها فقرة "أنصت أولاً وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث" بمتوسط حسابي (4.37). وحصلت الفقرة "تواصل مع الموظفين ساعدني في تحقيق أهداف الوزارة" على أقل متوسط حسابي (3.98)، تليها الفقرة "أستخدم الاتصال المباشر ووسائل التقنيات الحديثة للاتصال بأقراني" بمتوسط حسابي (4.05).

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن الاتصال والتواصل جزء أساسي من العمل وليس مهارة فقط، حيث يتطلب العمل في وزارة الداخلية التعامل مع الرؤساء وجهات مسؤولة وزملاء العمل بطريقة لبقة وأسلوب حوار موضوعي، وليس فقط مع المراجعين الذين يتسم الاتصال والتواصل معهم بلطف ولباقة، وذلك يعكس صورة إيجابية عن المؤسسة وطريقة تواصل أفراد العمل بعضهم مع بعض، فإذا ساد أسلوب من الحوار

غير الحضاري فلن يتم العمل على الصورة المثلى، وهذا يعكس المقدرة على التحدث بطلاقة وعلى مهارة الاستماع.

ب. محور العمل كفريق:

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور العمل كفريق.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل

كفريق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	أقوم بسد الفراغ في حال غياب احد الموظفين العاملين في الفريق.	4.55	0.752	16.5	31.250	0.000	عالية	91.0
1	أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم.	4.47	0.679	15.2	33.156	0.000	عالية	89.4
4	أتحمل الضغوط المختلفة بالتعاون مع أعضاء الفريق.	4.38	0.803	18.3	26.634	0.000	عالية	87.6
3	استعين بالآخرين عند وضع الحلول لتنفيذ الأعمال المشتركة.	4.14	0.803	19.4	22.897	0.000	عالية	82.8
5	افضل العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي	4.09	0.962	23.5	18.531	0.000	عالية	81.8
6	أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة.	3.63	1.031	28.4	11.808	0.000	متوسطة	72.6
	الدرجة الكلية	4.2102	0.56641	13.5	34.073	0.000	عالية	84.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة على محور العمل كفريق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) والانحراف المعياري

(0.566) وهذا يدل على أن محور العمل كفريق جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) إلى أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أقوم بسد الفراغ في حال غياب احد الموظفين العاملين في الفريق" على أعلى متوسط حسابي (4.55)، وتليها فقرة "أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم" بمتوسط حسابي (4.47). وحصلت الفقرة "أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة" على أقل متوسط حسابي (3.63) ويعود ذلك للنقص في كادر الموظفين، ما يضطر أعضاء الفريق للقيام بأكثر من دور بشكل غير دائم وغير مكرر، تليها الفقرة "أفضل العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي" بمتوسط حسابي (4.09).

يعزو الباحث هذه النتيجة لأسباب متنوعة، منها أن آليات العمل والمهام المطلوبة موزعة بين جميع أفراد الطاقم العامل، كذلك وجود مراجعات وتدقيق داخلي في وزارة الداخلية، يفرض على العاملين العمل كفريق واحد، إضافة إلى طلب الاستشارة من الزملاء، وما يتضمنه العمل من المقدرة على بناء فريق عمل متعاون، ينتج عن اتباع التعليمات والقواعد المهنية بطريقة واعية، خصوصاً في المؤسسات الحكومية.

ت. محور العمل تحت الضغط:

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور العمل تحت الضغط.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل

تحت الضغط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
7	استطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق	4.08	0.885	21.7	19.964	0.000	عالية	81.6
6	أحفظ بهدوني عند التعرض	3.87	0.864	22.3	17.462	0.000	عالية	77.4

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
	للضغط							
2	أقوم بأعمال ومسؤوليات أكثر من الموجودة في مهامي الوظيفية.	3.81	0.985	25.9	14.571	0.000	عالية	76.2
1	استطيع العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	3.42	1.145	33.5	8.301	0.000	متوسطة	68.4
3	اشعر ان عملي يلقى التقدير الكافي من الإدارة.	3.21	1.217	37.9	5.681	0.000	متوسطة	64.2
5	أدائي الوظيفي يتأثر بضغط العمل	2.93	1.244	42.5	2.830	0.005	متوسطة	58.6
4	أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف بها	2.87	1.234	43.0	2.198	0.029	متوسطة	57.4
69.1	الدرجة الكلية	3.455	0.6613	19.1	15.068	0.000	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور العمل تحت الضغط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) والانحراف المعياري (0.661) وهذا يدل على أن محور العمل تحت الضغط جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق" على أعلى متوسط حسابي (4.08)، وتليها فقرة "أحتفظ بهدوني عند التعرض للضغط" بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة "أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف بها" على أقل متوسط حسابي (2.87)، وتليها الفقرة "أدائي الوظيفي يتأثر بضغط العمل" بمتوسط حسابي (2.93).

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن ضغط العمل أحد العوامل المسببة في تغيير سلوك العاملين، وقد يسعى أي عامل لتجنب العمل تحت ضغط شديد، فذلك يؤدي إلى قلة التركيز، وإلى نتائج سلبية على العمل، ويشير إلى عدم الاستقرار الوظيفي، بالمقابل فإن الموظف في وزارة الداخلية يحتاج إلى التركيز والتأني في عمله، تجنباً لإحداث أية إشكالية مع بيانات المراجعين، خصوصاً أنه يتعامل مع أحوال شخصية، لذا يتجنب

موظفو الداخلية العمل تحت الضغط أو التسبب بأية ضغوطات مهنية ووظيفية تزيد من أعباء الوظيفة،
كترامك المهام اليومية أو الترهل الوظيفي.

ث. محور إدارة الأزمات:

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات
الاستبانة التي تعبر عن محور إدارة الأزمات.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة

الأزمات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
8	استمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل للأزمات	4.16	0.820	19.7	22.72	0.000	عالية	83.2
4	أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والاستنتاج وقت الأزمات	4.10	0.867	21.1	20.74	0.000	عالية	82.0
7	استطيع إدارة فريق العمل في وقت الأزمات بشكل سلس	4.03	0.806	20.0	21.20	0.000	عالية	80.6
3	استطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق	4.01	0.925	23.1	18.23	0.000	عالية	80.2
2	احتفظ بهدوني عند التعرض للضغط	3.93	0.893	22.7	17.78	0.000	عالية	78.6
5	أجد نفسي قادرا على توقع الأزمة ما قبل وقوعها والتغلب عليها	3.86	0.820	21.2	18.30	0.000	عالية	77.2
6	استطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات	3.85	0.833	21.6	17.80	0.000	عالية	77.0
1	أدائي الوظيفي يتأثر بضغوطات العمل	3.29	1.201	36.5	6.565	0.000	متوسطة	65.8
78.1	الدرجة الكلية	3.905	0.579	14.8	26.81	0.000	عالية	78.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة على محور إدارة الأزمات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) والانحراف المعياري

(0.579) وهذا يدل على أن محور إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) إلى أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "استمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل للأزمات" على أعلى متوسط حسابي (4.16)، وتليها فقرة "أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والاستنتاج وقت الأزمات" بمتوسط حسابي (4.10). وحصلت الفقرة "أدائي الوظيفي يتأثر بضغوطات العمل" على أقل متوسط حسابي (3.29). تليها الفقرة "استطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات" بمتوسط حسابي (3.85).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى مقدرة الموظفين على التعامل مع أية أزمة، واستعداداتهم المهنية لإيجاد الحلول الفضلى للأزمات المهنية والفنية التي قد تتعرض لها الوزارة، ويرى أنّ العاملين يسعون إلى تحديد نوعية الأزمات المختلفة وتصنيفها حسب درجة قوتها ثم تحليلها بالطرق المهنية اللازمة، ويسعون إلى صياغة واتخاذ القرارات الهامة والملائمة واللازمة التي تتعرض لها الوزارة.

ج. محور التخطيط:

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور التخطيط.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور

التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
7	أتابع خطتي في العمل بدقة عبر مراحل تنفيذها	4.14	0.913	22.1	20.22	0.000	عالية	82.8
1	امتلك مهارات التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية	4.11	0.774	18.8	23.34	0.000	عالية	82.2
4	استطيع تحديد أولويات تنفيذ	4.10	0.809	19.7	22.13	0.000	عالية	82.0

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
	الأهداف							
6	أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل	4.05	0.833	20.6	20.81	0.000	عالية	81.0
2	أمتلك خطة استراتيجية واضحة لعملية	4.03	0.814	20.2	20.99	0.000	عالية	80.6
3	أهدافي الخاصة تتوافق مع إمكانياتي المتاحة	3.94	0.926	23.5	17.23	0.000	عالية	78.8
5	أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي	3.93	0.840	21.4	18.90	0.000	عالية	78.6
80.9	الدرجة الكلية	4.044	0.613	15.2	28.10	0.000	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) والانحراف المعياري (0.613) وهذا يدل على أن محور التخطيط جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أتابع خطتي في العمل بدقة عبر مراحل تنفيذها" على أعلى متوسط حسابي (4.14)، وتليها فقرة "أمتلك مهارات التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة "أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي" على أقل متوسط حسابي (3.93)، تليها الفقرة "أهدافي الخاصة تتوافق مع إمكانياتي المتاحة" بمتوسط حسابي (3.94).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط يعدّ من أهم مراحل البدء في العمل في وزارة الداخلية، ودون تخطيط مسبق لأي إجراء، ودون الرجوع للتخطيط السابق يكون العمل عبثياً ومضيعة للوقت، إذ يتم في الوزارة تحديد الأولويات وتحديد الأهداف التي يجب تنفيذها، حيث إن التخطيط في هذا النوع من العمل يزيد من وعي وإدراك الموظفين حول طبيعة المهنة، ويزيد من فرصة اكتسابهم للخبرات المهنية

والمعلومات والبيانات الواجب الاطلاع عليها فيما يخص بيانات المراجعين، وموقع الموظفين في الوزارة ودورهم في العمل.

ح. محور إدارة الوقت:

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور إدارة الوقت.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة

الوقت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	احرص على الالتزام بأوقات العمل	4.52	0.735	16.3	31.39	0.000	عالية	90.4
4	أخصص مكانا لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها	4.43	0.784	17.7	28.09	0.000	عالية	88.6
3	انجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل	4.42	0.800	18.1	27.42	0.000	عالية	88.4
5	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير	4.29	0.687	16.0	29.59	0.000	عالية	85.8
7	استطيع تنظيم مهامي ضمن وقتي المتاح في العمل	4.29	0.810	18.9	25.10	0.000	عالية	85.8
6	اعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهامي المختلفة	4.12	0.906	22.0	20.13	0.000	عالية	82.4
2	احتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعدا للأمور الطارئة	4.01	0.910	22.7	18.52	0.000	عالية	80.2
	الدرجة الكلية	4.299	0.591	13.8	34.48	0.000	عالية	86.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة الوقت أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.29) والانحراف المعياري (0.591) وهذا يدل على أن محور إدارة الوقت جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "احرص على الالتزام بأوقات العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.52)، وتليها فقرة "أخصص مكانا لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها" بمتوسط حسابي (4.43). وحصلت الفقرة "احتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعدا للأمور الطارئة" على أقل متوسط حسابي (4.01)، تليها الفقرة "اعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهمي المختلفة" بمتوسط حسابي (4.12).

يرى الباحث أنّ إدارة الوقت هي عبارة عن ترتيب الأولويات في العمل الناتجة عن الخبرات والممارسات المهنية التي يقوم بها موظفو الداخلية، وذلك لأنّ إدارة الوقت بشكل صحيح وفعال تؤدي إلى التقليل من المشكلات المهنية، وهذا ما يدل على نجاح الوزارة في عملها، إضافة لسعي الموظفين إلى تحقيق توازن بين أهداف الوزارة والواجبات الملقاة على عاتقهم، وذلك بالقيام بالمهام والواجبات بالوقت المخصص لذلك أو في أقصر وقت ممكن.

خ. محور اتخاذ القرار:

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور اتخاذ القرار.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إتخاذ

القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	استطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب رغم التحديات	4.12	0.806	19.6	22.63	0.000	عالية	82.4
7	أقوم بتقييم القرارات المتخذة بالاستفادة من نتائجها	4.11	0.766	18.6	23.60	0.000	عالية	82.2
6	امتلك المهارات لجميع المعلومات	4.08	0.803	19.7	22.11	0.000	عالية	81.6

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
	وتحليلها والاستفادة منها							
4	يتسم عملي بالجرأة في اتخاذ القرارات وتحمل النتائج	4.07	0.926	22.8	19.00	0.000	عالية	81.4
1	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية	3.87	0.964	24.9	15.63	0.000	عالية	77.4
3	يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديلة قبل اتخاذ القرارات	3.87	0.848	21.9	17.77	0.000	عالية	77.4
2	أقوم بتفويض لاتخاذ القرارات بالطرق العلمية	3.83	0.951	24.8	15.34	0.000	عالية	76.6
79.9	الدرجة الكلية	3.994	0.604	15.1	27.52	0.000	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) والانحراف المعياري (0.604) وهذا يدل على أن محور اتخاذ القرار جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (8.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "استطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب رغم التحديات" على أعلى متوسط حسابي (4.12)، وتليها فقرة "أقوم بتقييم القرارات المتخذة بالاستفادة من نتائجها" بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة "أقوم بتفويض لاتخاذ القرارات بالطرق العلمية" على أقل متوسط حسابي (3.83)، تليها الفقرة "يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديلة قبل اتخاذ القرارات" والفقرة "أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية" بمتوسط حسابي (3.87).

يرى الباحث بشأن اتخاذ القرار أن العمل في وزارة الداخلية والتعامل مع بيانات مهمة خاصة بالمواطنين تفرض على الموظف أن يتخذ القرار المناسب قبل القيام بأية مهمة، ويكون على إدراك تام بأنه قرار صائب، إذ يتم اتخاذ القرار بعد تحديد المشكلة وتشخيصها أو تحديد المهمة، وذلك بفهم المشكلة والمهمة ودراستها ثم يتم تشخيص الخطوات التي يجب اتخاذها وتقييمها، وأحياناً يتم الرجوع إلى سجلات الوزارة

للتأكد من المهمة واتخاذ القرار المناسب، يتم تحديد البدائل المتاحة وترتيبها بحسب ملاءمتها وفعاليتها في العمل.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

"يمتلك موظفو وزارة الداخلية الفلسطينية مستوى عاليًا من الأداء".

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة.	4.04	0.917	22.7	18.74	0.000	عالية	80.8
4	يعمل الموظفون بجهد كاف لإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.	4.01	0.935	23.3	17.93	0.000	عالية	80.2
9	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم.	3.95	0.937	23.7	17.12	0.000	عالية	79.0
10	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مديريهم.	3.93	1.017	25.9	15.61	0.000	عالية	78.6
1	لدى الموظفين المهارات والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.92	0.862	22.0	18.23	0.000	عالية	78.4
8	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	3.91	0.948	24.2	16.41	0.000	عالية	78.2
2	الموظفون يتميزون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	3.86	0.949	24.6	15.72	0.000	عالية	77.2
3	يقوم الموظفون بالمهام الوظيفية الموكلة اليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	3.86	0.939	24.3	15.97	0.000	عالية	77.2
11	يمتلك العاملون القدرة على	3.85	0.951	24.7	15.60	0.000	عالية	77.0

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
	التواصل والتعاون مع زملائهم.							
14	يؤثر اطلاع الموظفين على تقييم الأداء على مستوى الأداء لديهم.	3.78	0.959	25.4	14.62	0.000	عالية	75.6
12	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في الوزارة.	3.75	0.878	23.4	15.43	0.000	عالية	75.0
7	يتم تنفيذ العمل وفقا للخطة السنوية والشهرية.	3.73	1.059	28.4	12.56 2	0.000	عالية	74.6
6	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	3.71	1.043	28.1	12.60	0.000	عالية	74.2
13	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.	3.56	0.986	27.7	11.36 0	0.000	متوسطة	71.2
16	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.54	1.026	29.0	10.76	0.000	متوسطة	70.8
15	تسعى الوزارة إلى تطوير أداء عاملينها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	3.44	1.180	34.3	8.259	0.000	متوسطة	68.8
17	يوجد اهتمام من قبل المديرين للاقتراحات التي يقدمها العاملون والتي تخص جودة الأداء.	3.37	1.075	31.9	8.242	0.000	متوسطة	67.4
18	يتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	3.07	1.151	37.5	4.464	0.000	متوسطة	61.4
74.7	الدرجة الكلية	3.736	0.698	18.7	19.23	0.000	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري (0.698) وهذا يدل على أن مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية جاء بدرجة عالية. وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (9.4) إلى أن (13) فقرة جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة ويعود ذلك إلى ضعف في المستوى الإداري والامكانيات المادية وامتلاك الموظفين لمستوى عالٍ من المهارات. وحصلت الفقرة "يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة" على أعلى متوسط حسابي (4.04)، وتليها فقرة "يعمل الموظفون بجهدٍ كافٍ لإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.01). وحصلت الفقرة "يتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب" على أقل متوسط حسابي (3.07)، تليها الفقرة "يوجد اهتمام من قبل المديرين للاقتراحات التي يقدمها العاملون والتي تخص جودة الأداء" بمتوسط حسابي (3.37) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ طبيعة عمل الوزارة لا تحتل وجود أخطاء مهنية، وأنّ علاج أي خطأ ناتج عن موظف قد يتضمن خطوات كثيرة ومعقدة، لذا يسعى الموظفون إلى امتلاك مهارات مهنية ومستوى عالٍ من الأداء، تجنباً للأخطاء وللقيام بأعمالهم بصورة متكاملة، ويرى الباحث أنّ الأداء في وزارة الداخلية الفلسطينية يكون عبارة عن جهد نظامي محدد لوضع معايير إنجاز الموظفين بحسب أنظمة وقوانين الوزارة، وتحديد مدى وجود أي أخطاء وتحديد أسبابها في العمل الوزاري المطلوب للتأكد من استخدام كل موارد المؤسسة بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز المهام، ولا تتم هذه الأمور إلا بوجود كوادر بشرية تتوفر فيها الكفاءة والفاعلية.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

"تؤثر المهارات الناعمة على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية"

تم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار) على أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وهي كما يلي:

جدول (10.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار) على أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	26.724	7	3.818	11.653	0.000
داخل المجموعات	47.503	145	0.328		
المجموع	74.227	152			
المتغير	قيمة B	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	0.424	0.940	0.349		
الاتصال والتواصل	0.359	3.248	0.001		
العمل كفريق	0.280	2.789	0.006		
العمل تحت الضغط	0.031	0.331	0.741		
إدارة الأزمات	0.164	1.351	0.179		
التخطيط	0.244	2.304	0.023		
إدارة الوقت	-0.124	-1.329	0.186		
اتخاذ القرار	-0.141	-1.204	0.230		
قيمة R2	36%				

يتبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة (R^2) بلغت 36%، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية) بلغت 36%، أي أنه يوجد العديد من المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (11.653) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة

الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية). وبعد فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير مهارة الاتصال والتواصل حيث تبين أن قيمة ت (3.248) ومستوى الدلالة (0.001)، و متغير مهارة العمل كفريق حيث تبين أن قيمة ت (2.789) ومستوى الدلالة (0.006)، وكذلك متغير مهارة التخطيط حيث تبين أن قيمة ت (2.304) ومستوى الدلالة (0.023). أي أنه كلما زادت مهارات الاتصال والتواصل والعمل كفريق والتخطيط زاد ذلك من أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.244(x3) + 0.280(x2) + 0.359(x1) + 0.424 = \text{أداء العاملين}$$

وقام الباحث بالإجابة على الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر مهارة الاتصال والتواصل على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة الاتصال والتواصل على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (3.248) ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه يوجد تأثير إيجابي لمهارة الاتصال والتواصل على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم قبول الفرضية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاتصال والتواصل يتضمن نقلاً هادفاً للمعلومات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة، بهدف إيجاد قاعدة مشتركة للعمل الإداري، كذلك إيجاد تفاهم متبادل بينهم، فالإتصال الإداري في الوزارة هو عملية تبادل للمعلومات من أجل القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة، إضافة لتبادل البيانات والمعلومات. ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون إلى إصدار

التوجيهات اللازمة عن طريق الاتصال الفعال، كذلك يحتاج الموظفون إلى فهم المهام والقوانين وطرق التعامل مع البيانات، فهم بحاجة إلى هذا النوع من الترابط الإداري لتنظيم الأعمال ومتابعتها.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مهارة العمل كفريق على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة العمل كفريق على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (2.789) ومستوى الدلالة (0.006)، أي أنه يوجد تأثير إيجابي لمهارة العمل كفريق على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم قبول الفرضية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فاعلية الاتصال والترابط في العمل الإداري، ينتج عنها عمل جماعي منظم في الوزارة، إضافة إلى المهارات المهنية الأخرى التي تزيد من روح العمل الجماعي، إذ يقوم العمل في الوزارة على أسس تزيد من تطبيق العمل الجماعي، حيث إن للموظف والوزارة على حد سواء دوراً فاعلاً في تعزيز العمل الجماعي، فدور الموظف يتمثل في التعاون مع زملائه والإدارات المختلفة داخل الوزارة وخارجها، وفي تقديم الاقتراحات المؤدية إلى تطور العمل، وبخاصة بعض الزملاء من ذوي الخبرات الطويلة، مع وجود احترام للرأي الآخر وتقبل التغيير، كذلك تقوم الإدارة والمسؤولون بدورهم للعمل ضمن فريق واحد، وذلك من حيث تحفيز الموظفين على العمل وعلى تقديم الاقتراحات المختلفة، وبتوضيح السياسات والإجراءات الخاصة بالوزارة، حل أية مشكلة تطرأ بشكل جماعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر مهارة العمل تحت الضغط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة العمل تحت الضغط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (0.331) ومستوى الدلالة (0.741)، أي أنه لا يوجد تأثير لمهارة العمل تحت الضغط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم رفض الفرضية.

يعتقد الباحث أنّ العمل تحت الضغط لا يشير إلى أية ناحية إيجابية في عمل وزارة الداخلية، ويرجع ذلك إلى تقدير قيمة الوقت في العمل، وعدم وجود تراخٍ أو تسبب لدى الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود ضغوطات مهنية، ومعرفة كل موظف بدوره وإتمام عمله بالشكل المطلوب منه وبالوقت المخصص، جميعها أمور تسهم بصورة مباشرة في عدم العمل تحت الضغط، إضافة إلى أنّ ضغط العمل يؤدي إلى التوتر والانفعالات غير المبررة، الأمر الذي نادراً ما نلمسه في الوزارة، لذا لم يظهر تأثير لضغط العمل على أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر مهارة إدارة الأزمات على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة إدارة الأزمات على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (1.351) ومستوى الدلالة (0.179)، أي أنه لا يوجد تأثير لمهارة إدارة الأزمات على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم رفض الفرضية.

يفسر الباحث أنّ وزارة الداخلية والكوادر العاملة فيها لم تتعرض لأزمات حادة من شأنها إيجاد إدارة خاصة للأزمات، ولم تتعرض لكم هائل من ضغوطات العمل أو ضغط اجتماعي، ولم تتعرض لمواقف لا يمكن

علاجها، إذ يتم العمل ضمن قواعد مهنية وقوانين منظمة للعمل، ثم إنّ وجود الموارد المادية والبشرية الكافية يضمن عدم التعرض لأزمات حقيقية، ولم يخض العاملون أزمة حقيقية حتى الآن.

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر مهارة التخطيط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة التخطيط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (2.304) ومستوى الدلالة (0.023)، أي أنه يوجد تأثير إيجابي لمهارة التخطيط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم قبول الفرضية.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ التخطيط المدروس والفعال والمهني الموجود في وزارة الداخلية يؤثر بصورة مباشرة على الأداء، وذلك لوجود التخطيط بشكل يومي وللرجوع للمخططات المهنية وأولويات العمل بشكل مستمر، إذ من الصعب وجود أية خطوة عشوائية داخل الوزارة، إضافة إلى الرقابة المشددة على العمل داخل الوزارة، ويضاف إلى ذلك أن الموظف في الوزارة يجب أن يكون مرتب الفكر والعمل، وعارفاً لدوره في الوزارة، وعارفاً مسبقاً ماذا سيعمل، وكيف سيقوم بالمهمة، وهذا مبني على التخطيط المسبق الذي يحدد أين ومتى ومع من يعمل.

الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر مهارة إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (1.329) ومستوى الدلالة (0.186)، أي أنه لا يوجد تأثير لمهارة إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم رفض الفرضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ امتلاك موظفي الداخلية الفلسطينية مهارات إدارية ومهنية متنوعة، ومنها مهارات خاصة بإدارة الوقت، يؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن هذه المهارات التخطيط الجيد المدروس لكل خطوة، وتنظيم هذه الخطوات عن طريق تحديد الأولويات، إضافة لوجود التوجيه والمتابعة، وعدم الإسراف في موارد المؤسسة من وقت وجهد وإمكانات مادية، جميعها مهارات تزيد من قدراتهم وتحسّن أداءهم، فضلاً عن اتباع سياسة تفويض المهام بين الموظفين، وتحديد أولويات العمل، وتجنّب المماطلة، وجدولة المهام، وتجنّب الضغط المهني، ووضع مواعيد نهائية والالتزام بها، وتجنّب القيام بمهام متعددة، جميعها مهارات تزيد من فاعلية الأداء.

الفرضية الفرعية السابعة: تؤثر مهارة اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين من خلال الجدول (10.4) الذي يبين مدى وجود تأثير لمهارة اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية أن قيمة ت (1.204) ومستوى الدلالة (0.230)، أي أنه لا يوجد تأثير لمهارة اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك تم رفض الفرضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود قصور في هذا الشأن من حيث تدريب العاملين والموظفين على أسلوب اتخاذ القرار، وقد يكون ذلك نابغاً من الالتزام بالقوانين المتبعة، فيكون اتخاذ القرار خطوة مدروسة وشبه روتينية، لا تزيد من فاعلية العمل، وقد يكون نابغاً من عدم الاطلاع على تجارب سابقة في حلّ المشكلات المهنية.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة:

يختلف مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية)

للإجابة على هذه الفرضية تم تحويلها للفرضيات الفرعية التالية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الفرعية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير الجنس.

جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة

لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	ذكر	69	4.2464	0.47500	1.290	0.199
	أنثى	84	4.1259	0.64592		
العمل كفريق	ذكر	69	4.2536	0.44152	0.858	0.392
	أنثى	84	4.1746	0.65190		
العمل تحت الضغط	ذكر	69	3.4451	0.64891	0.178	0.859
	أنثى	84	3.4643	0.67513		
إدارة الأزمات	ذكر	69	3.9221	0.49821	0.326	0.745
	أنثى	84	3.8914	0.64055		
التخطيط	ذكر	69	4.0311	0.59250	0.251	0.803
	أنثى	84	4.0561	0.63425		
إدارة الوقت	ذكر	69	4.2919	0.56691	0.147	0.883
	أنثى	84	4.3061	0.61461		
اتخاذ القرار	ذكر	69	3.9814	0.60158	0.241	0.810
	أنثى	84	4.0051	0.60951		
الدرجة الكلية	ذكر	69	4.0177	0.40663	0.279	0.781
	أنثى	84	3.9976	0.47533		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.279)، ومستوى الدلالة (0.781)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع المحاور. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين في الوزارة يتلقون التعليمات الإدارية نفسها، ويتبعون نظام العمل نفسه وقوانينه نفسها، ويقوم الجميع بالمهام بحسب المسمى الوظيفي الذي يتبعون له، على الرغم من اختلاف المهام وتنوعها، ويرى الباحث عدم الاختلاف هذا يرجع إلى طبيعة العمل ذاته، الذي يتطلب تحديد أولويات العمل، والنهج المتبع فيه، والمقدرة على اتخاذ القرارات، مع العمل الجماعي، والمقدرة على التفكير المهني المبني على أسس مهنية، فينعكس ذلك على آراء ومهارات العاملين جميعًا بصورة متساوية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال والتواصل	دبلوم	28	3.9694	0.63693
	بكالوريوس	107	4.2163	0.55826
	ماجستير فأعلى	18	4.2937	0.53782
العمل كفريق	دبلوم	28	4.2262	0.66080
	بكالوريوس	107	4.2087	0.55329
	ماجستير فأعلى	18	4.1944	0.51529
العمل تحت الضغط	دبلوم	28	3.4235	0.78582
	بكالوريوس	107	3.4192	0.60713
	ماجستير فأعلى	18	3.7222	0.73902
إدارة الأزمات	دبلوم	28	3.7946	0.61352
	بكالوريوس	107	3.9194	0.58385
	ماجستير فأعلى	18	3.9931	0.49533
التخطيط	دبلوم	28	3.7551	0.77358
	بكالوريوس	107	4.1028	0.55460
	ماجستير فأعلى	18	4.1508	0.57451
إدارة الوقت	دبلوم	28	4.1122	0.66024
	بكالوريوس	107	4.3565	0.55930
	ماجستير فأعلى	18	4.2540	0.63804
اتخاذ القرار	دبلوم	28	3.8112	0.62940
	بكالوريوس	107	4.0267	0.59653
	ماجستير فأعلى	18	4.0873	0.58623
الدرجة الكلية	دبلوم	28	3.8615	0.53830
	بكالوريوس	107	4.0298	0.40886
	ماجستير فأعلى	18	4.0952	0.46527

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة

الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.615	2	0.808	2.477	0.087
	داخل المجموعات	48.906	150	0.326		
	المجموع	50.521	152			
العمل كفريق	بين المجموعات	0.012	2	0.006	0.018	0.982
	داخل المجموعات	48.753	150	0.325		
	المجموع	48.765	152			
العمل تحت الضغط	بين المجموعات	1.450	2	0.725	1.672	0.191
	داخل المجموعات	65.030	150	0.434		
	المجموع	66.480	152			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.503	2	0.251	0.747	0.475
	داخل المجموعات	50.467	150	0.336		
	المجموع	50.970	152			
التخطيط	بين المجموعات	2.912	2	1.456	4.017	0.020
	داخل المجموعات	54.372	150	0.362		
	المجموع	57.285	152			
إدارة الوقت	بين المجموعات	1.366	2	0.683	1.977	0.142
	داخل المجموعات	51.848	150	0.346		
	المجموع	53.215	152			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.206	2	0.603	1.668	0.192
	داخل المجموعات	54.258	150	0.362		
	المجموع	55.465	152			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.788	2	0.394	2.023	0.136
	داخل المجموعات	29.223	150	0.195		
	المجموع	30.012	152			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.023) ومستوى الدلالة (0.136) وهي أكبر من مستوى الدلالة α

$(0.05 \geq)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية

الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمحاور ما عدا محور التخطيط، وبذلك تم رفض

الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التخطيط	دبلوم	بكالوريوس	-0.34770*
		ماجستير فأعلى	-0.39569*
	بكالوريوس	دبلوم	0.34770*
		ماجستير فأعلى	-0.04799
	ماجستير فأعلى	دبلوم	0.39569*
		بكالوريوس	0.04799

وكانت الفروق بين الماجستير فأعلى والدبلوم لصالح الماجستير فأعلى، وبين البكالوريوس والدبلوم لصالح البكالوريوس.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن ذوي الدرجات العلمية الأعلى يتقلدون مناصب إدارية عليا، وتكون المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم أكبر من ذوي الدرجات العلمية الأقل، فيكون لزاماً عليهم التمتع بأداء أفضل من غيرهم، كذلك طبيعة المسؤولية ونوع العمل في وزارة الداخلية والخبرات التعليمية التي اكتسبها ذوو الدرجات العلمية الأعلى، حيث يعرفون أهمية التخطيط والاتصال وإدارة الوقت، وغيرها من المهارات الإدارية، في إنجاز العمل وفي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وليس فقط في الوزارات، هذا فضلاً عن المهارات الأكاديمية والنظريات التي يمكن تطبيقها في العمل الميداني.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات

الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال والتواصل	أقل من 5 سنوات	7	4.3265	0.66350
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	3.8500	0.88243
	من 10-أقل من 15 سنة	24	4.1667	0.63283
	15 سنة فأكثر	102	4.2381	0.45812
العمل كفريق	أقل من 5 سنوات	7	4.6190	0.43795
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	4.0250	0.88071
	من 10-أقل من 15 سنة	24	4.2292	0.61741
	15 سنة فأكثر	102	4.2141	0.46929
العمل تحت الضغط	أقل من 5 سنوات	7	4.0816	0.53361
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	3.3286	0.83054
	من 10-أقل من 15 سنة	24	3.4464	0.77369
	15 سنة فأكثر	102	3.4398	0.58702
إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	7	4.3571	0.82104
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	3.7063	0.77933
	من 10-أقل من 15 سنة	24	3.9167	0.57657
	15 سنة فأكثر	102	3.9105	0.50259
التخطيط	أقل من 5 سنوات	7	4.4286	0.58902
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	4.1071	0.55207
	من 10-أقل من 15 سنة	24	3.9583	0.71921
	15 سنة فأكثر	102	4.0266	0.59862

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الوقت	أقل من 5 سنوات	7	4.3265	0.61564
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	4.1571	0.58425
	من 10-أقل من 15 سنة	24	4.3214	0.70144
	15 سنة فأكثر	102	4.3207	0.56875
اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	7	4.4082	0.47687
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	3.9429	0.66749
	من 10-أقل من 15 سنة	24	4.1071	0.74678
	15 سنة فأكثر	102	3.9496	0.55443
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	7	4.3586	0.37720
	من 5-أقل من 10 سنوات	20	3.8673	0.55680
	من 10-أقل من 15 سنة	24	4.0145	0.56827
	15 سنة فأكثر	102	4.0080	0.37998

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.677	3	0.892	2.779	0.043
	داخل المجموعات	47.844	149	0.321		
	المجموع	50.521	152			
العمل كفريق	بين المجموعات	1.866	3	0.622	1.976	0.120
	داخل المجموعات	46.899	149	0.315		
	المجموع	48.765	152			
العمل تحت الضغط	بين المجموعات	3.094	3	1.031	2.424	0.068
	داخل المجموعات	63.386	149	0.425		
	المجموع	66.480	152			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.227	3	0.742	2.270	0.083
	داخل المجموعات	48.742	149	0.327		
	المجموع	50.970	152			
التخطيط	بين المجموعات	1.322	3	0.441	1.173	0.322
	داخل المجموعات	55.963	149	0.376		
	المجموع	57.285	152			
إدارة الوقت	بين المجموعات	0.468	3	0.156	0.441	0.724
	داخل المجموعات	52.747	149	0.354		
	المجموع	53.215	152			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.761	3	0.587	1.629	0.185
	داخل المجموعات	53.703	149	0.360		
	المجموع	55.465	152			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.257	3	0.419	2.171	0.094
	داخل المجموعات	28.755	149	0.193		
	المجموع	30.012	152			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.171) ومستوى الدلالة (0.094) وهي أكبر من مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكذلك للمحاور ما عدا محور الاتصال والتواصل، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (17.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	0.057
		من 10-أقل من 15 سنة	0.512
		15 سنة فأكثر	0.690
	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.47653
		من 10-أقل من 15 سنة	-0.31667
		15 سنة فأكثر	-0.38810*
	من 10-أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.15986
		من 5-أقل من 10 سنوات	0.31667
		15 سنة فأكثر	-0.07143
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.08844
		من 5-أقل من 10 سنوات	0.38810*
		من 10-أقل من 15 سنة	0.579

وكانت الفروق بين خبرة 15 سنة فأكثر ومن 5- أقل من 10 سنوات لصالح 15 سنة فأكثر .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ ذوي الخبرات قد اكتسبوا خبرات متنوعة نتيجة التدريب من جهات متنوعة، كالجامعات ومراكز التدريب، كذلك فإن ذوي الخبرة يقع على عاتقهم تمكين الموظف في العمل بمهام جديدة لتطوير مهاراته بمختلف المجالات، كذلك يمتلكون مهارة التفكير بطريقة غير تقليدية، ولديهم أسلوبهم الخاص بالسعي المستمر لتطوير ذاتهم، خاصة في المهارات المطلوبة للنجاح والإبداع، وهذا ما يسعى إليه ذوو الخبرات المنخفضة للوصول إلى هذه المرحلة المهنية، إضافة إلى قدرتهم على توظيف مهاراتهم الشخصية في العمل، فهذه التجارب تنعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات

الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات

الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال والتواصل	مدير عام	7	4.3061	0.46238
	نائب مدير عام	24	4.2143	0.45761
	مدير دائرة	48	4.2589	0.43176
	نائب مدير دائرة	30	4.1762	0.53542
	رئيس قسم	37	4.1429	0.63174
	رئيس شعبة	7	3.6122	1.30596
	العمل كفريق	مدير عام	7	4.0714
نائب مدير عام		24	4.1250	0.55003
مدير دائرة		48	4.2813	0.39822
نائب مدير دائرة		30	4.1722	0.53334
رئيس قسم		37	4.3018	0.59814
رئيس شعبة		7	3.8333	1.32288
العمل تحت الضغط		مدير عام	7	3.5918
	نائب مدير عام	24	3.5000	0.51075
	مدير دائرة	48	3.4345	0.62232
	نائب مدير دائرة	30	3.4429	0.65449
	رئيس قسم	37	3.4903	0.69379
	رئيس شعبة	7	3.1837	1.02590
	إدارة الأزمات	مدير عام	7	3.7500
نائب مدير عام		24	3.9896	0.43911

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير دائرة	48	3.9740	0.47473
	نائب مدير دائرة	30	3.8875	0.50253
	رئيس قسم	37	3.8378	0.65806
	رئيس شعبة	7	3.7321	1.30988
التخطيط	مدير عام	7	3.9796	0.87064
	نائب مدير عام	24	4.1667	0.41418
	مدير دائرة	48	4.0208	0.64965
	نائب مدير دائرة	30	4.0429	0.51597
	رئيس قسم	37	3.9807	0.69102
	رئيس شعبة	7	4.2041	0.74165
إدارة الوقت	مدير عام	7	4.2041	0.53995
	نائب مدير عام	24	4.2857	0.62056
	مدير دائرة	48	4.3750	0.53096
	نائب مدير دائرة	30	4.3286	0.51869
	رئيس قسم	37	4.2432	0.70378
	رئيس شعبة	7	4.1020	0.70332
اتخاذ القرار	مدير عام	7	3.8980	0.68866
	نائب مدير عام	24	4.0952	0.56466
	مدير دائرة	48	3.9375	0.58413
	نائب مدير دائرة	30	4.1095	0.56733
	رئيس قسم	37	3.9846	0.61517
	رئيس شعبة	7	3.6939	0.89378
الدرجة الكلية	مدير عام	7	3.9650	0.51706
	نائب مدير عام	24	4.0510	0.35968
	مدير دائرة	48	4.0340	0.36885
	نائب مدير دائرة	30	4.0170	0.38692
	رئيس قسم	37	3.9879	0.51356
	رئيس شعبة	7	3.7638	0.88290

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة

الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة

لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.746	5	0.549	1.690	0.140
	داخل المجموعات	47.775	147	0.325		
	المجموع	50.521	152			
العمل كفريق	بين المجموعات	1.899	5	0.380	1.191	0.316
	داخل المجموعات	46.866	147	0.319		
	المجموع	48.765	152			
العمل تحت الضغط	بين المجموعات	0.766	5	0.153	0.343	0.886
	داخل المجموعات	65.714	147	0.447		
	المجموع	66.480	152			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.953	5	0.191	0.560	0.730
	داخل المجموعات	50.016	147	0.340		
	المجموع	50.970	152			
التخطيط	بين المجموعات	0.744	5	0.149	0.387	0.857
	داخل المجموعات	56.541	147	0.385		
	المجموع	57.285	152			
إدارة الوقت	بين المجموعات	0.757	5	0.151	0.424	0.831
	داخل المجموعات	52.458	147	0.357		
	المجموع	53.215	152			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.498	5	0.300	0.816	0.540
	داخل المجموعات	53.967	147	0.367		
	المجموع	55.465	152			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.524	5	0.105	0.523	0.759
	داخل المجموعات	29.487	147	0.201		
	المجموع	30.012	152			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.523) ومستوى الدلالة (0.759) وهي أكبر من مستوى الدلالة α

($0.05 \geq$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية

الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وكذلك للمحاور، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الموظفين جميعًا وبمختلف مستوياتهم الإدارية، مطلوب منهم مهام بحسب المركز الذي يشغلونه وما يتضمنه من مهام واجب تنفيذها، وكل مهمة في الوزارة تتطلب مهارات إدارية معينة، ومما يلاحظه الباحث من أمور تجري في وزارة الداخلية الفلسطينية، أنّ الرؤساء ينقلون ما لديهم من مهارات إلى الموظفين، أبرزها مهارات الاتصال والتخطيط والتنظيم والتقييم، لذا فمن الممكن القول إنّه يوجد تساوي في المهارات الناعمة لدى الجميع بصرف النظر عن المسمى الوظيفي.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المديرية"

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المديرية.

جدول (20.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المديرية

المحور	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	جميع المديريات	94	4.2234	0.57585	1.171	0.243
	مقر الوزارة	59	4.1114	0.57576		
العمل كفريق	جميع المديريات	94	4.2305	0.56061	0.557	0.578
	مقر الوزارة	59	4.1780	0.57889		
العمل تحت الضغط	جميع المديريات	94	3.5091	0.68770	1.265	0.208
	مقر الوزارة	59	3.3705	0.61309		
إدارة الأزمات	جميع المديريات	94	3.9402	0.61037	0.941	0.348
	مقر الوزارة	59	3.8496	0.52563		
التخطيط	جميع المديريات	94	4.1049	0.57609	1.534	0.127
	مقر الوزارة	59	3.9492	0.66360		
إدارة الوقت	جميع المديريات	94	4.3571	0.50529	1.522	0.130
	مقر الوزارة	59	4.2082	0.70303		

المحور	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	جميع المديریات	94	4.0547	0.62150	1.566	0.119
	مقر الوزارة	59	3.8983	0.56713		
الدرجة الكلية	جميع المديریات	94	4.0541	0.43363	1.675	0.096
	مقر الوزارة	59	3.9312	0.45441		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.675)، ومستوى الدلالة (0.096)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لجميع المحاور. وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود استفادة أثناء العمل، حيث تنتقل الخبرات بين الدوائر، إذ يتميز العمل في الوزارة بفاعليته لتقديم التدريب للإداريين والموظفين على السواء، حيث تسهم التجارب الميدانية في تعزيز المهارات الخاصة بالموظفين، مع وجود تقييم ومراقبة في جميع الدوائر تتم عن طريق الملاحظة والاهتمام بآليات العمل، إضافة إلى وجود تواصل مستمر بين الدوائر ومشاركة في حلّ المشكلات وأي ظرف يطرأ على سير العمل، وهي طريقة متبعة في جميع أقسام الوزارة ودوائرها على مستوى الوطن.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة:

يختلف مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية)

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الفرعية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير الجنس.

جدول (21.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	69	3.8575	0.55910	2.019	0.045
أنثى	84	3.6376	0.78494		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.019)، ومستوى الدلالة (0.045)، أي أنه توجد فروق في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر قدرة على تحمل ضغط العمل في ظروف عمل وزارة الداخلية، التي تحتاج إلى مجهود بدني وذهني عالٍ نتيجة لحساسية عمل الوزارة وآليات تنفيذ إجراءاتها، إضافة إلى الاعتماد على عنصر الشباب في تنفيذ المخططات بكفاءة، والحرص على توزيع العمل بحيث يكون العمل الصعب مخصصاً للذكور، إذ يتم عن طريق تحديد مقاييس ومعدلات مناسبة لأدائهم، وذلك لتحقيق أهداف عمل الوزارة وليس من ناحية تمييز أو تفريق بين الجنسين، كذلك كي يتم اكتشاف قدرات الموظفين والمساهمة بتميتها في وقت لاحق.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي

وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	28	3.7440	0.69543
بكالوريوس	107	3.7290	0.70800
ماجستير فأعلى	18	3.7716	0.68623

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية

الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one

way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.030	2	0.015	0.030	0.970
داخل المجموعات	74.197	150	0.495		
المجموع	74.227	152			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.030) ومستوى الدلالة (0.970) وهي أكبر من مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

يعتقد الباحث أنّ العمل في وزارة الداخلية يتطلب اتقان العمل وتنفيذه بالشكل المطلوب دون وجود فروقات في أداء الموظفين، لأن ذلك من العمليات الإدارية المركزية في صميم عمل وزارة الداخلية، ومن الأمور الجوهرية التي تُعدّ المحور الأساس للمهارات الإدارية والمهنية؛ إذ يتخذ المديرون القرارات الخاصة بالتخطيط والإجراءات والسياسات العامة والأهداف، ويشاركونهم في تنفيذها الموظفون جميعاً بمستوياتهم الإدارية المختلفة.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.69230	4.0873	7	أقل من 5 سنوات
0.93819	3.5639	20	من 5-أقل من 10 سنوات
0.64010	3.6296	24	من 10-أقل من 15 سنة
0.65510	3.7718	102	15 سنة فأكثر

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.285	1.275	0.619	3	1.858	بين المجموعات
		0.486	149	72.369	داخل المجموعات
			152	74.227	المجموع

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.275) ومستوى الدلالة (0.285) وهي أكبر من مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

يرى الباحث أن موظفي وزارة الداخلية جميعاً مطلوبٌ منهم العمل ضمن حدود ومعايير مهنية معينة، وهي بدورها تفرض عليهم الالتزام بآليات عمل محددة، أي أن كل موظف له دور وآلية عمل واضحة، ويؤدي واجباته المهنية ضمن قواعد الوزارة وقوانينها، سواء كان من المبتدئين أم من ذوي الخبرات الواسعة، فضلاً عن التدريب والتهيئة والاستعداد الذي يتلقاه الموظفون عند التحاقهم بوظيفة في وزارة الداخلية.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.55898	3.8175	7	مدير عام
0.52090	3.8056	24	نائب مدير عام
0.57675	3.7442	48	مدير دائرة
0.97099	3.6778	30	نائب مدير دائرة
0.64902	3.7523	37	رئيس قسم
1.11237	3.5397	7	رئيس شعبة

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.547	5	0.109	0.218	0.954
داخل المجموعات	73.680	147	0.501		
المجموع	74.227	152			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.218) ومستوى الدلالة (0.954) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الأداء الوظيفي تبعاً للمسمى الوظيفي في وزارة الداخلية يعتمد على تحقيق المهمة وإنهائها، وهو يعكس الآليات التي يتحقق بها العمل، وتقاس على أساسها النتائج والمخرجات

المهنية التي حققها الموظف، وهذا الأمر في وزارة الداخلية يعدّ القاسم المشترك لأعمال الإدارة والموظفين في إطار عمل الوزارة، لذا يعدّ الأداء مهمًا وجوهريًا بالنسبة لجميع الموظفين وباختلاف درجاتهم ومسمياتهم الوظيفية، إذ يجب أن يكون على أكمل وجه، ويكون على قدر وافٍ من الشموليّة لكافة المهمات.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي

وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المديرية"

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المديرية.

جدول (28.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى

موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
جميع المديريات	94	3.7825	0.73027	1.023	0.308
مقر الوزارة	59	3.6638	0.64487		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.023)، ومستوى الدلالة (0.308)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المديرية، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

ويرى الباحث أنّ طبيعة الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية تعبر عن قدرة الوزارة على استخدام مواردها البشرية والمادية بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناسقة مع أهدافها ومناسبة لجمهور المراجعين لجميع دوائرها،

وهذا يشير إلى وجود منظومة متكاملة لإنتاج أعمال منظّمة بحسب تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فيكون الأداء الوظيفي تعبيراً عن مدى مقدرة المنظّمة على تقييم أداء الموظفين بهدف مقارنة الأداء الفعليّ مع المعايير سلفاً وبحسب القوانين والأنظمة، وفي جميع الدوائر والأفرع والأقسام التابعة للوزارة، وهذا يدلّ على استراتيجيّة الوزارة بما يساعدها في كشف أي خلل، وللمساهمة في تحسين اتخاذ قرارات عامة على مستوى جميع الأفرع.

* ما هو ترتيب المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية حسب الأكثر أهمية من وجهة نظرهم؟

تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن مهارة التخطيط حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 77.3%، ثم مهارة الاتصال والتواصل بنسبة 71.9%، ثم مهارة العمل كفريق بنسبة 59.7%، ثم إدارة الوقت بنسبة 65.3%، ثم مهارة اتخاذ القرار بنسبة 57.6%، ثم مهارة إدارة الأزمات بنسبة 47.3%، وأخيراً مهارة العمل تحت الضغط بنسبة 39.3%.

جدول (29.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ترتيب المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية حسب الأكثر أهمية.

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
77.3	1.859	5.41	التخطيط
71.9	1.968	5.03	الاتصال والتواصل
65.3	1.780	4.57	إدارة الوقت
59.7	1.947	4.18	العمل كفريق
57.6	1.860	4.03	اتخاذ القرار
47.3	1.843	3.31	إدارة الأزمات
39.3	2.024	2.75	العمل تحت الضغط

يفسر الباحث هذا الترتيب بأنّ عمل الوزارة مرتبط تمام الارتباط بالتخطيط بالدرجة الأولى، إذ يعدّ التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب وجود وزارة تمارس نشاطاتها اليوم دون ممارسة التخطيط، والتي بدورها تحد من العشوائية والارتجال في العمل، كذلك ما يترتب على هذا التخطيط من تنفيذ آليات عملها، ثم يأتي الاتصال كميّزة أساسية في تبادل المعلومات والبيانات لتنفيذ التخطيط، وترتبط هاتان الميزتان (التخطيط والاتصال) مباشرة مع إدارة الوقت، فيتم تجزئة المهام بحسب الأولويات وبحسب الجهد والوقت المبذولين، أمّا العمل كفريق وباقي المعايير فهي تتبع للتخطيط والتواصل وإدارة الوقت، لأنّه من غير هذه المعايير لا تتم الأعمال بالصورة المطلوبة.

3.4 مناقشة نتائج الدراسة:

أ- درجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة جاءت عالية، لأنها تعبر عن المهارات والقدرات التي يمتلكونها وتسهم في تطوير ونجاح عمل الوزارة التي ينتمون إليها من جهة، ومن جهة أخرى فهم في مؤسسة حكومية تتعامل مع الجمهور وجها لوجه، لذا يتعلق وجود هذه المهارات بالتعامل الفعّال وتكوين العلاقات مع الآخرين في العمل ومع المراجعين، هنالك تفاوت في مستوى امتلاك الموظفين للمهارات الناعمة.

انسجمت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، وبخاصة بدراسة "أهمية المهارات الناعمة للتعليم والنجاح الوظيفي"، فمن أهم نتائجها أن طلاب إدارة الأعمال في سنغافورة عموماً كانوا على علم ودراية بأهمية المهارات الناعمة للعمل والتقدم الوظيفي، وأن المهارات الناعمة التي يمتلكها الطلبة على النحو التالي: (العمل الجماعي، اتخاذ القرار، حل المشكلات، إدارة الوقت، ومهارة التفكير النقدي) وأن هنالك مهارات

أخرى تحتاج إلى تحسين بشكل أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة بعض الإجراءات اللازمة لتحسين مهارات الطلبة والتي تساعد في تحسين آفاق أعمالهم من وجهة نظرهم، وهناك حاجة إلى نشر الوعي بين الطلاب حول أهمية المهارات الناعمة.

ب- يمتلك موظفو وزارة الداخلية الفلسطينية مستوى عاليًا من الأداء، فطبيعة العمل في وزارة الداخلية لا تحتمل أخطاء مهنية، لما لها من خصوصية في الخدمات المقدمة، لذا يسعى الموظفون إلى امتلاك مهارات مهنية ومستوى عالٍ من الأداء، تجنبًا للأخطاء، ولا يتم ذلك إلا بوجود كوادر بشرية تتوفر فيها الكفاءة والفاعلية، انسجمت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً: دراسة: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

أهم نتائج الدراسة: أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي.

ثانياً: دراسة: العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الاداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية دراسة ميدانية مطبقة في أستراليا.

وقد أوصت الدراسة: أن للجودة الشاملة دوراً فاعلاً وهذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

ت- تؤثر المهارات الناعمة على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، نسبة تفسير المتغيرات المستقلة (المهارات الناعمة) للمتغير التابع (أداء العاملين في وزارة الداخلية) بلغت 36% أي أن بعض المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة، المتغيرات المستقلة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار)

مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (أداء العاملين)، يوجد تأثير إيجابي لمهارة الاتصال والتواصل ومهارة العمل كفريق ومهارة التخطيط، أي أنه كلما زادت مهارات الاتصال والتواصل والعمل كفريق والتخطيط زاد ذلك من أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

- الاتصال والتواصل، يوجد تأثير إيجابي لمهارة الاتصال والتواصل على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ذلك يعود إلى طبيعة العمل في وزارة الداخلية كوزارة خدماتية وتعاملها مع الجمهور وجها لوجه يجب أن يكون بلطف ولباقة، وطريقة التواصل بين أفراد العمل يجب أن تكون بأسلوب حضاري، هذا يعكس التمكن من مهارة الاستماع والمقدرة على التحدث بطلاقة.
- العمل كفريق، يوجد تأثير إيجابي لمهارة العمل كفريق على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ذلك يعود إلى آليات العمل والمهام المطلوبة الموزعة بين جميع أفراد الطاقم، حيث يعتبر العمل في وزارة الداخلية تكاملياً، يفرض على العاملين العمل كفريق واحد، وينتج ذلك عن اتباع التعليمات والقواعد المهنية بطريقة واعية.
- التخطيط، يوجد تأثير إيجابي لمهارة التخطيط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويعود ذلك لوجود تخطيط بشكل يومي والرجوع للمخططات المهنية وأولويات العمل بشكل مستمر، ومن الصعب وجود أية خطوة عشوائية، فالموظف في الوزارة يجب أن يكون مرتب الفكر والعمل ويعي مسبقاً ماذا سيعمل وكيف سيقوم بالمهمة.
- إدارة الأزمات، لا يوجد تأثير لمهارة إدارة الأزمات على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويعود ذلك إلى أن كوادر وزارة الداخلية لم تتعرض لأزمة حادة، ثم إن وجود الموارد المادية والبشرية الكافية يضمن عدم التعرض لأزمات.

- إدارة الوقت، لا يوجد تأثير لمهارة إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويعود ذلك إلى اتباع سياسات التفويض وتحديد الأولويات في العمل وجدولة المهام وتجنب المماثلة.
- اتخاذ القرار، لا يوجد تأثير لمهارة اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويعود ذلك لوجود قصور في هذا الشأن من حيث تدريب العاملين والموظفين على أسلوب اتخاذ القرار.
- العمل تحت الضغط، لا يوجد تأثير لمهارة العمل تحت الضغط على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويعود ذلك لعدم وجود تراخٍ أو تسبب لدى الموظفين، وهناك تقدير لقيمة الوقت، وكل موظف يعرف دوره ويسعى لإتمام عمله وإنجاز المهام بشكل يومي.

انسجمت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، ومنها:

أولاً: دراسة "الحقيقة وراء أهمية المهارات الناعمة في مكان العمل التي تمنى الأشخاص الأذكى أنهم عرفوا بها مسبقاً"، في وجود تأثير للمهارات الناعمة مجتمعة على تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويعود ذلك إلى الترابط الوثيق بين متغيري الدراسة، ولم تتسجم النتيجة مع الدراسات السابقة في أي من المهارات التي لها تأثير والتي ليس لها تأثير، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل ومن أهم نتائج الدراسة: مصطلح المهارات الناعمة يشمل مجموعة واسعة من القدرات والصفات من الوعي بالذات والتعامل مع الانتقادات والتواصل والقيادة وإدارة الوقت والدهاء في التصرف في الموقف.

وثانيًا: دراسة "المهارات الإدارية وعلاقتها بالرضى الوظيفي"، ومن أهم النتائج أن الدراسة كشفت عدم وجود مستوى مهارات إدارية من حيث متغيراتها والمؤشر العام للمهارة من حيث مستوى الرضى الوظيفي، وكشفت الدراسة عن عدم إحساس العينة بعدم وجود رضى وظيفي، أما من حيث الدراسات العلائقية فكشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية بين مستوى المهارة الإدارية والرضى الوظيفي، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارة الإدارية بدلالة الجنس.

وثالثًا: دراسة "ما هي أهم المهارات الناعمة من وجهة نظر المشغلين"، حيث أظهرت نتيجة الاستبانة أن 64% كان ردهم سلبيًا، كما أظهرت الاستبانة نفسها أن أهم ثلاث مهارات ناعمة من وجهة نظر هؤلاء الأشخاص هي الاتصال والتواصل وحصلت على نسبة 79%، ثم العمل ضمن فريق وكانت نسبتها 66%، وبعدها إدارة الوقت وحصلت على 60%.

ث- يختلف مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية للإجابة على هذه الفرضية تم تحويلها لفرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- يعود ذلك إلى أن الموظفين يتلقون التعليمات نفسها ويتبعون نظام العمل نفسه على الرغم من اختلاف المهام وتنوعها، والعمل الجماعي المبني على أسس مهنية، وانعكس ذلك على مهارات العاملين جميعًا بصورة متساوية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

كان ذلك على النحو التالي: لصالح الماجستير فأعلى مقارنة مع الدبلوم. ولصالح البكالوريوس مقارنة مع الدبلوم. ويعود ذلك إلى أن المهام الملقاة على عاتقهم أكبر، فيكون لزاما عليهم التمتع بعدد من المهارات أفضل من غيرهم، ويعرفون أهمية التخطيط والاتصال والتواصل والعمل كفريق، فضلا عن المهارات الأكاديمية والنظريات العلمية التي يمكن تطبيقها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. يعود ذلك إلى أن سنوات الخبرة أكسبت الموظفين خبرات متنوعة نتيجة للتدريب وتعاملهم مع قضايا العمل إضافة إلى قدرتهم على توظيف مهاراتهم الشخصية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. يعود ذلك إلى أن الموظفين جميعا مطلوب منهم المهام نفسها حسب المسمى الوظيفي الذي يشغلونه، والتي لها تأثير وهي الاتصال والتواصل، والتخطيط، والعمل كفريق، ويمكن القول إن هنالك تساويًا في المهارات الناعمة لدى الجميع بصرف النظر عن المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل لجميع المحاور. يعود ذلك إلى تناقل الخبرات وتقديم التدريب للإداريين، وتسهم التجربة الميدانية في تعزيز المهارات، بالإضافة إلى وجود رقابة على آليات العمل ووجود التواصل الدائم، وهي طريقة متبعة في جميع أقسام ودوائر كل المديریات على مستوى الوطن.

ج- يختلف مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية) للإجابة على هذه الفرضية تم تحويلها لفرضيات فرعية:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.

يعود ذلك إلى طبيعة المهام المطلوبة من الموظفين وجها لوجه ودرجة صعوبتها وقدرة التحمل التي تحتاج إلى مجهود ذهني وبدني، ويحرص صانعو القرار عند توزيع العمل أن يكون العمل الصعب مخصصا للذكور.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية).

يعود ذلك إلى أن العمل في وزارة الداخلية يتطلب إتقان العمل وتنفيذه بالشكل المطلوب، وبآليات عمل محددة.

ح- ما هو ترتيب المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية حسب الأكثر أهمية من وجهة نظركم؟ تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن مهارة التخطيط حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 77.3%، ثم مهارة الاتصال والتواصل بنسبة 71.9%، ثم مهارة العمل كفريق بنسبة 59.7%، ثم إدارة الوقت بنسبة 65.3%، ثم مهارة اتخاذ القرار بنسبة 57.6%، ثم مهارة إدارة الأزمات بنسبة 47.3%،

وأخيرا مهارة العمل تحت الضغط بنسبة 39.3%. ويعود ذلك إلى خصوصية وزارة الداخلية التي يرتبط عملها ارتباطا كليا بالخطة، إذ يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة.

وتختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في تبيان كيفية التكامل الشامل للمهارات الناعمة التي تؤثر على أداء العاملين، وتوفير إمكانية المساهمة في تغيير التخطيط والتصميم والتنفيذ، ما يقدم خدمات أفضل للمواطنين ويوفر الجهد والوقت.

ملخص النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

بناء على دراسة تأثير المهارات الناعمة على تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة (دراسة حالة وزارة الداخلية) وبعد الاطلاع على التحليلات التي جمعها الباحث من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلات، تمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة في معرفة مدى تأثير المهارات الناعمة على تحسين أداء الموظفين في وزارة الداخلية بالإضافة إلى معرفة مستوى الأداء ومستوى المهارات الناعمة لديهم.

ومن خلال تحليل النتائج التي قام بها الباحث خرج بعدد من النتائج التي مكنته من تقديم عدد من التوصيات ذات الأهمية لمجتمع الدراسة ولأصحاب القرار، ويأمل الباحث أن تسهم هذه التوصيات في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، كما أوصى الباحث بمجموعة من الدراسات المقترحة التي قد يستفيد منها الباحثون وأصحاب القرار.

2.5 ملخص النتائج:

بناء على ما جاء في الدراسة فقد تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤدي مهارات التخطيط والاتصال والتواصل دوراً بارزاً في إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل، نتيجة لتبادل المعلومات في ما بين موظفي وزارة الداخلية بمختلف مستوياتها الإدارية.

- لا يؤدي العمل تحت الضغط إلى نتائج إيجابية ولا يتم أساساً العمل في مثل هذه الظروف، نظراً لتعاون الكادر البشري بصورة فعالة، ولا يتأثر الأداء الوظيفي بضغط العمل.
- يتم تبادل وجهات النظر والآراء للوصول إلى حل للأزمات.
- يعتمد الموظفون إلى متابعة خطواتهم ومهامهم في العمل بدقة نتيجة للتخطيط الجيد في الوزارة.
- يمتلك المديرون والإداريون والموظفون مهارات التخطيط ويضعون الأهداف المهنية بصورة جيدة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- يلتزم الموظفون ورؤسأؤهم بالقوانين والأنظمة، حيث يتضح ذلك بالالتزام بإدارة الوقت وبالخطط الموجودة، نتيجة لاعتماد خطة عمل يومية لتسيير المهام المختلفة.
- لا يوجد تأثير للمهارات التالية على تحسين أداء الموظفين: مهارة اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة العمل تحت الضغط.
- تحسين الأداء (المتغير التابع) يتأثر بصورة مباشرة بالمتغيرات المستقلة (المهارات الناعمة) حيث بلغت (R2) 36%، وهذه النتيجة تدل على أنه يوجد العديد من المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.
- العاملون في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمتعون بعدد من المهارات الناعمة التي تسهم جميعها في تحسين الأداء (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل كفريق، مهارة التخطيط، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، العمل تحت الضغط).
- وجود تأثير إيجابي للمهارات التالية على تحسين الأداء (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، التخطيط).

- عدم وجود تأثير للمهارات التالية على تحسين الأداء (إدارة الأزمات، ادارة الوقت، اتخاذ القرار، العمل تحت الضغط).
- يمتلك الموظفون في وزارة الداخلية درجة عالية من المهارات الناعمة، كان المتوسط الحسابي (4.00).
- مستوى أداء العاملين جاء بدرجة عالية، كان المتوسط الحسابي (3.73).
- لا توجد فروق ذات دلالة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية).
- توجد فروق ذات دلالة في مستوى الأداء تعزى لمتغير واحد من المتغيرات الديموغرافية وهو متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، أما باقي المتغيرات الديموغرافية فلا توجد فيها فروق.
- جاء ترتيب المهارات الناعمة حسب الأهمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية على النحو التالي: التخطيط، الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، العمل كفريق، اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط.

3.5 ملخص التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تعميم فكرة المهارات الناعمة في باقي الوزارات لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء.
- زيادة الاهتمام بدائرة التدريب للتركيز على المهارات التالية (التخطيط ، الاتصال والتواصل ، العمل كفريق) لما لها من تأثير على تحسين الأداء للحفاظ على مستوى جودة الخدمة .

- تكليف دائرة التدريب بإعداد برنامج تدريب للموظفين في المهارات التالية (إدارة الوقت، إدارة الأزمات ، العمل تحت الضغط ، واتخاذ القرار) للوصول إلى أقصى درجات التميز.
- ضرورة الاهتمام بإدارة الوقت والتخطيط لما له من نتائج إيجابية في عمل الدوائر الحكومية.
- عدم تكليف العاملين في الوزارة بأعباء عمل إضافية.
- عقد ورشات عمل وعدد من اللقاءات اللازمة للتركيز على أهمية المهارات الناعمة وعلى تطويرها بما يتناسب مع القرن 21.
- تنشيط الحوافز المعنوية والمادية للحفاظ على ذوي المهارات العالية.
- تطوير المهارات الناعمة لدى الموظفين عن طريق تبادل الأفكار والخبرات مع العاملين في الإدارة العليا.
- رفع مستوى مهارة اتخاذ القرار في وزارة الداخلية لاتخاذ القرار المناسب في أوقات الأزمات والضغوطات.
- الاهتمام بمهارة إدارة الوقت باعتبار الوقت من الموارد المهمة، لإنجاز المهام الوظيفية وإنجاز الخدمات للمواطنين.
- استغلال العلاقة الإيجابية بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء في تحسين جودة الخدمة.
- تدريب العاملين في قطاع الأمن على امتلاك المهارات الناعمة لما لها من تأثير على أداء العاملين.
- إضافة دائرة للجودة الشاملة في هيكلية الوزارة تشمل مراقبة جودة الخدمة المقدمة وتطوير المهارات الناعمة لدى العاملين في وزارة الداخلية.

4.5 دراسات مقترحة:

بناء على النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة ومدى قراءتها من قبل صانع القرار من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، ومدى قدرة العاملين على الاستفادة من المهارات الناعمة، هنالك عدد من الدراسات المقترحة مستقبلياً:

- 1- المهارات الناعمة في القطاعين الخاص والعام في فلسطين بين الحداثة والتقليد.
- 2- المعوقات التي تؤثر على المهارات الناعمة في تحسين الأداء.
- 3- المهارات الناعمة التي يحتاجها القطاع العام في فلسطين مع الحكومة الإلكترونية.
- 4- تأثير المهارات الناعمة على تحسين الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية (الشرطة، الدفاع المدني).
- 5- تأثير المهارات الناعمة على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل (دراسة حالة وزارة الداخلية).

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

الكتب باللغة العربية:

1. ابن خلدون (1979): مقدمة ابن خلدون، ط4، دار الكتب العربية، بيروت.
2. ابن منظور (1994): لسان العرب، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
3. أبو النصر، مدحت (2012): مفهوم وقواعد إدارة الوقت والمهارات، دار الكتب المصرية، مصر.
4. أبو النصر، مدحت (2012): مهارات الاتصال الفعال، المجموعة العربية، القاهرة.
5. الأسمرى، سالم حسن (2003): تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة السعودية.
6. الأعرجي، عاصم (2000): دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر، عمان.
7. أفندي، عطية حسين (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
8. توفيق، عبد الرحمن (2003): سكرتاريا مهارات التعامل مع الآخرين (الإصدار الرابع) القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
9. حريز، سامي محمد هاشم (2007): المهارات في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية، عمان.
10. حريم، حسين محمود (1997) تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار النهضة، عمان.

11. الخزامي، عبد الحكيم احمد (2012) تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، مصر.
12. الخضيرى، محسن احمد (2000): إدارة الأزمات، مكتبة مديولي، القاهرة.
13. خميس، عبد الله (2013) المهارات الناعمة التي يبحثون عنها، مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر.
14. درويش، عبد الكريم، نكلا ليلي (1997): أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجلو المصرية، القاهرة.
15. الرازي، محمد بن أبي بكر (2004): مختار الصحاح، طبعة 5، القاهرة.
16. رفاعي، علي محمد (2008): الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، العدد الأول، الرياض.
17. شيرمن جمس آر (2010): التخطيط وخطوات النجاح (الإصدار الأول)، ترجمة محمد علي، دار المعرفة للتنمية، الرياض.
18. عز الدين، أحمد جلال (1999): إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
19. عفيفي، صديق محمد (2005): أخلاق المهنة لدى المعلم، المنظمة العربية للتنمية المستدامة، القاهرة.
20. العميان، محمود سلمان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

21. الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (2003): القاموس المحيط (ط7) مؤسسة الرسالة، بيروت.
22. كنعان نواف (2003): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر (الإصدار الأول) عمان.
23. اللوزي، موسى (2003): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن.
24. منصور وجواد محمد (2000): مبادئ الإدارة الحديثة، مجموعة النيل، ط1، القاهرة.
25. النمر، سعود محمد وآخرون (1991): الإدارة العامة - الأسس والوظائف، جامعة الملك سعود، ط2، الرياض.
26. هيجان، عبد الرحمن (1998) ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.

رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراة:

1. أبو كريم، ايمن محمد (2013): علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
2. أليس، فضية (1998): ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
3. البليبيسي، أسامة زياد (2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. حجاج، علا (2014): دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، فلسطين.
5. الزهراني، محمد شرف (2004): التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للرياض.
6. الزبيق، محمد بن إبراهيم (2004): العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
7. السكران، ناصر (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
8. الشرم، سعيد (2005): المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس: رسالة دكتوراة، جامعة الأزهر، القاهرة.

9. صيام، آمال نمر (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
10. الطيان، سوسن (2000): البيئة والأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
11. عثمان، محمد (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. العطوي، عواد محمد (2013): أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض.
13. غزاوي، راوية (2012): إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك - عمان.
14. الفايد، سالم (2008): فريق العمل وعلاقته بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة، جامعة نايف.

دوريات:

1. الجمري، منصور (2015): المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال، مقال صحافي، الخليج العربي.
2. المحاسنة، محمد (2007): أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، عدد1، عمان.

1. Brown ,(2004) The relationship between TQM practices and quality performance and the roie of formal TQM programs : an Australian empirical study.
2. Erez, M. And Kanfer, F. H. (1983). The role of goal acceptance in goal setting and task performance. Academy of management review, 8(3), pp. 454-463.
3. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of management journal, 38(3), pp. 635-672.
4. Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management journal, 40(1),pp. 171-188.
5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting horizons, 15(1),pp. 87-104
6. Klaus, (2008). The Hard Truth About soft skills Workplace Lessons Smart People Wish Theyd Learned sooner.
7. Lee&yu (2004). corporate Cuiture and Organization performance.
8. Majid Et Al,(2012). Importance Of Soft Skills For Education And Career Success.
9. Mettler T Rohner P(2009). Performance management in health care: The past, the present, and the future (PDF). International Conference Business Informatics. Vienna.
10. Quinley ,Kevin (2013). How soft Skills Complement Tech Fluency.

11. Robles, Marcel(2012). Executive Perceptions Of the Top 10 Soft Skills Needed in Todays Workplace.
12. Schulz., Bernd(2009). The Importance of Soft Skills: Education beyond Academic Knowledge.
13. Seetha, S.(2013). Necessity Of Soft Skills training For Students and professionals.
14. Vincent, Kevin. (2009). Hard Facts of Soft Skill Mangement, New Zealand Mangement.

الملاحق:

ملحق رقم (1): أسماء محكمي الاستبانة

1. د. إلهام الخطيب - عميد البحث العلمي / جامعة القدس.
2. د. سمير أبو زنيد - عميد كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل.
3. د. سلمان التلاحمة - عضو هيئة التدريس بكلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل.
4. د. إياد لافي - عضو هيئة التدريس بمعهد التنمية المستدامة / جامعة القدس.

ملحق رقم (2): الاستبانة

عزيزي الموظف، عزيزتي الموظفة،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة (دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية)". وذلك لنيل درجة الماجستير، تخصص التنمية المستدامة، جامعة القدس، ومن خلال فقرات هذه الاستبانة، يرجى الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل دقة وبما ينطبق على حالتك، منوهاً لك أن المعلومات التي تقدمها/ تقدمينها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث: سائد دسة

إرشادات لتعبئة الاستبانة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام: الأول خاص بالمعلومات العامة، والثاني خاص بينود الاستبانة، والثالث خاص بأهم الملاحظات التي تود/ين إضافتها. أرجو التفضل بالإجابة على جميع الأسئلة.

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً، وتعبئة الفراغات التي تتطلب كتابة:

الجنس: ذكر. أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دبلوم عالٍ ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المديرية:

الدائرة:

المسمى الوظيفي:

الدرجة الوظيفية:

القسم الثاني: مستوى رضى الموظفين عن المهارات الناعمة في الوزارة

يرجى إجابة هذا القسم عبر وضع إشارة (✓) تحت المستوى الذي تراه يناسب حالة المهارة في الوزارة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة تتطلب اختيار تقدير من خمس مستويات: (موافق بشدة) وتعني أن العبارة صحيحة دائماً أو في كل الأحيان تقريباً، و(موافق) وتعني أن العبارة صحيحة غالباً، و(محايد) وتعني عدم الموافقة التامة أو الرفض التام، و(غير موافق) وتعني أن العبارة غير صحيحة غالباً، و(غير موافق بشدة) وتعني أن العبارة غير صحيحة على الإطلاق أو دائماً.

أولاً- الاتصال والتواصل:				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				1. أستخدم كل عناصر الاتصال الفعال لتحسين أداء العمل في الوزارة.
				2. أؤيد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة من أجل تحسين الأداء وتبادل المعلومات.
				3. تواصل مع الموظفين ساعدني في تحقيق أهداف الوزارة.
				4. أنصت أولاً وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث.
				5. أستخدم الاتصال المباشر ووسائل التقنيات الحديثة للاتصال بأقراني.
				6. في حواراتي ونقاشاتي أجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في العمل.
				7. لمهاراتي في الاتصال والتواصل دورٌ في إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل.
ثانياً - العمل كفريق:				
				1. أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم.
				2. أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق.
				3. أستعين بالآخرين عند وضع الحلول لتنفيذ الأعمال المشتركة.
				4. أتحمّل الضغوط المختلفة بالتعاون مع أعضاء الفريق.
				5. أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
				6. أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة.
ثالثاً - العمل تحت الضغط:				
				1. أستطيع العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.
				2. أقوم بأعمال ومسؤوليات أكثر من الموجودة في مهامي الوظيفية.
				3. أشعر أن عملي لا يلقى التقدير الكافي من الإدارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					4. أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف بها.
					5. أدائي الوظيفي يتأثر بضغوط العمل.
					6. أحتفظ بهدوئي عند التعرض للضغط.
					7. أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.
رابعاً - إدارة الأزمات:					
					1. أدائي الوظيفي يتأثر بضغوطات العمل.
					2. أحتفظ بهدوئي عند التعرض للضغط.
					3. أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.
					4. أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والاستنتاج وقت الأزمات.
					5. أجد نفسي قادراً على توقع الأزمة قبل وقوعها والتغلب عليها.
					6. أستطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات.
					7. أستطيع إدارة فريق العمل في وقت الأزمات بشكل سلس.
					8. أستمع لآراء الآخرين وأقيّمها للوصول إلى حل للأزمات.
خامساً - التخطيط:					
					1. أمتلك مهارات التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية.
					2. أمتلك خطة استراتيجية واضحة لعملي.
					3. أهدافي الخاصة تتوافق مع إمكانياتي المتاحة.
					4. أستطيع تحديد أولويات تنفيذ الأهداف.
					5. أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي.
					6. أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل.
					7. أتابع خطتي في العمل بدقة عبر مراحل تنفيذها.
سادساً - إدارة الوقت:					
					1. أحرص على الالتزام بأوقات العمل.
					2. أحتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعداً للأمور الطارئة.
					3. أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.
					4. أخصص مكاناً لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها.
					5. أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير.
					6. أعتد خطة عمل يومية لتسيير مهماتي المختلفة.
					7. أستطيع تنظيم مهماتي ضمن وقتي المتاح في العمل.

سابعاً - اتخاذ القرار:					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1.	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية.								
2.	أقوم بتفويض لاتخاذ القرارات بالطرق العلمية.								
3.	يوجد لديّ تجهيز مسبق لقرارات بديلة قبل اتخاذ القرارات.								
4.	يتسم عملي بالجرأة في اتخاذ القرارات وتحمل النتائج.								
5.	أستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب رغم التحديات.								
6.	أمتلك المهارات لجميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها.								
7.	أقوم بتقييم القرارات المتخذة بالاستفادة من نتائجها.								
ثامناً - الأداء:									
1.	لدى الموظفين المهارات والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.								
2.	الموظفون يتميزون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.								
3.	يقوم الموظفون بمهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.								
4.	يعمل الموظفون بجهد كافٍ لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.								
5.	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.								
6.	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.								
7.	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطط السنوية والشهرية.								
8.	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.								
9.	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.								
10.	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مديريهم.								
11.	يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.								
12.	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في الوزارة.								
13.	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.								
14.	يؤثر اطلاع الموظفين على تقييم الأداء على مستوى الأداء لديهم.								
15.	تسعى الوزارة لتطوير أداء عاملها عبر الدورات والبرامج التدريبية.								
16.	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.								
17.	يوجد اهتمام من قبل المديرين للاقتراحات التي يقدمها العاملون والتي تخص جودة الأداء.								
18.	يتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.								

رتب المهارات المشار إليها أدناه تصاعديا من 1-7 حسب درجة أهميتها من وجهة نظرك؟

7	6	5	4	3	2	1	المهارة
							الاتصال والتواصل
							إدارة الوقت
							اتخاذ القرار
							التخطيط
							إدارة الأزمات
							العمل كفريق
							العمل تحت الضغط

القسم الثالث: ملاحظات إضافية:

ملحق رقم (3): بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي

بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	
اسم الدائرة الحكومية: (وزارة الداخلية)	
المسمى الوظيفي: مدير دائرة	
رمز الوظيفة:	الإدارة:
ألفئة الوظيفية: الاولى	مديرية
الشرح الوظيفي: (C-A)	دائرة الشؤون الادارية والمالية
المسئول المباشر حسب الهيكلية:	القسم:
حسب الهيكل التنظيمي المعتمد	التمعية:
عدد المرؤسين:	
المسميات الوظيفية التي تشرف عليها الوظيفة : حسب الهيكل التنظيمي المعتمد	
الإشراف على تطبيق كافة القوانين والانظمة والاحكام المتعلقة بشؤون الموظفين والشؤون المالية ومتابعة الاجراءات الخاصة بهما.	
<ol style="list-style-type: none"> المشاركة في اعداد الخطة العامة للإدارة العامة واعداد الخطة التنفيذية للدائرة ومتابعة تنفيذها . الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة ، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها . الإشراف على الموظفين العاملين في الدائرة ومتابعة تقييم ادائهم وانجازاتهم وفق المؤشرات ومعايير تقييم الاداء في الوظيفة العمومية . اعداد التقارير والبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدائرة وتقديمها للمسؤول المباشر . تحديد احتياجات الدائرة من النواحي الادارية والمالية وبشروط. عقد الاجتماعات الدورية وكلما اقتضت الحاجة مع المرؤسين ومتابعة تنفيذ التوصيات. تقييم الموظفين في الدائرة سنوياً وفقاً لما تطلب الامر. التسيق ومعالجتها الداخلية والخارجية بما يتعلق بمجال دائرته. توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدائرة وتقديمها للمسؤول المباشر الإشراف على تنظيم وتصنيف ملفات الموظفين وتحديثها وحفظ الوثائق الخاصة بهم. الإشراف على تنفيذ جميع عمليات الموظفين مع جهات الاختصاص بخصوص التعيينات والترقيات والتمويل وانهاء الخدمة 	



12. الاشراف على اجازات الموظفين وضبط الدوام ومداخلة ساعة الدوام وراجع التقارير الدورية
13. إعداد موازنة الدائرة الحكومية.
14. تقديم التقارير عن الموازنة ومراقبة تنفيذها.
15. الاشراف على القيام بحسابات الدائرة الحكومية .
16. الاشراف والمتابعة على المشتريات حسب الاصول والانظمة المعمول بها .
17. الاشراف على إدارة الوثائق.
18. إجراء عمليات الشراء الخاصة باحتياجات الدائرة الحكومية .

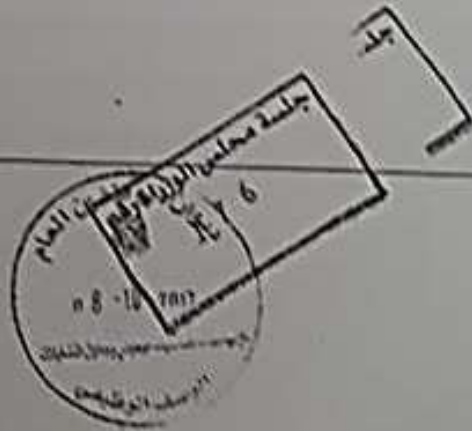
حسب الهيكل التنظيمي المعتمد

<p>سنوات الخبرة في المجال: (اعلان ومسابقة داخلية)</p> <ul style="list-style-type: none"> • بكالوريوس 4 سنوات كحد أدنى خدمة فعلية • ماجستير 3 سنوات كحد أدنى خدمة فعلية • دكتوراه سنتين كحد أدنى خدمة فعلية 	<p>المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى . التخصص: علوم ادارية/ علوم مالية</p>
	<p>متطلبات أخرى:</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. معرفة باللغة الانجليزية 2. القدرة على العمل ضمن فريق 3. القدرة على ادارة الامرات 4. القدرة على تطوير بيئة العمل 5. مهارة الاتصال والتواصل 6. مهارة في استخدام برامج الكمبيوتر 7. مهارة التخطيط 8. مهارة كتابة التقارير 9. مهارة في ادارة الموارد البشرية 10. مهارة اعداد الميزانيات والسياسات المالية 11. القدرة على تحمل ضغط العمل 	<p>المهارات والقدرات:</p>

مجلس الخدمة المدنية
السلطنة
31-10-2017



881



فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
162	أسماء محكمي الاستبانة	1
163	الاستبانة	2
168	بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	3

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	أشكال الضغط	1.2
34	الأسباب العامة للأزمات	2.2
56	نموذج الأداء الفعال	3.2
59	وصف معدلات الأداء الوظيفي	4.2
66	أثر المهارات الناعمة على تحسين الأداء	5.2
66	منهجية تحسين الأداء	6.2

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	مراحل بناء الفريق	1.2
41	خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات	2.2
92-91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
95-93	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات درجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة	2.3
96-95	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية	3.3
97	معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية	4.3
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية للمهارات الناعمة	1.4
102-101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاتصال والتواصل	2.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل كفريق	3.4
105-104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل تحت الضغط	4.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة الأزمات	5.4
108-107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التخطيط	6.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة الوقت	7.4
111-110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور اتخاذ القرار	8.4
113-112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	9.4

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	لمستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية	
10.4	تحليل ميل خط الانحدار لفحص تأثير المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار) على أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية	115
11.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير الجنس	121
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	123
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	124
14.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	125
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	126-127
16.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	127-128
17.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	128-129
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	130-131
19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	131-132
20.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى المهارات	133

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المديرية	
21.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير الجنس	135
22.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	136
23.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	136
24.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	137
25.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	138
26.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	139
27.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	139
28.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية التي تعزى لمتغير المديرية	140
29.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ترتيب المهارات الناعمة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية حسب الأهمية.	141

رقم الصفحة	فهرس المحتويات الموضوع
أ	الإهداء
ب	إقرار
ت	شكر وعرهان
ث	مصطلحات الدراسة
ح	الملخص باللغة العربية
خ	ملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة
1	1.1 مقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
6	3.1 أهمية الدراسة
6	1.3.1 الأهمية العلمية
7	2.3.1 الأهمية العملية
7	4.1 أهداف الدراسة
8	5.1 فرضيات الدراسة
9	6.1 حدود الدراسة
11	7.1 نموذج الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	1.2 المهارات الناعمة
12	1.1.2 مقدمة
13	2.1.2 مفهوم المهارة
13	3.1.2 مفهوم المهارات الناعمة
14	4.1.2 أهمية المهارات الناعمة

16	5.1.2 طرق اكتساب المهارات الناعمة
18	2.2 أهم المهارات الناعمة
18	1.2.2 مقدمة
18	2.2.2 مهارة الاتصال والتواصل
23	3.2.2 العمل كفريق
26	4.2.2 العمل تحت الضغط
32	5.2.2 إدارة الأزمات
37	6.2.2 التخطيط
41	7.2.2 إدارة الوقت
47	8.2.2 اتخاذ القرار
54	3.2 تحسين أداء العاملين
54	1.3.2 مفهوم الأداء
56	2.3.2 عناصر الأداء
58	3.3.2 معدلات الأداء
59	4.3.2 محددات الأداء
61	5.3.2 أهم العوامل المؤثرة على الأداء
62	6.3.2 عملية تحسين الأداء
64	7.3.2 إدارة الأداء
64	8.3.2 أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على تحسين الأداء
67	2.4 المؤسسات العامة
67	1.4.2 مفهوم المؤسسات العامة
67	2.4.2 وزارة الداخلية
71	2.5 الدراسات السابقة

80	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
80	1.3 منهج الدراسة
81	2.3 مجتمع الدراسة
81	3.3 عينة الدراسة
82	4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
85	5.3 صدق الأداة
88	6.3 ثبات أداة الدراسة
89	7.3 إجراءات الدراسة
90	8.3 المعالجة الإحصائية
91	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
91	1.4 تمهيد
91	2.4 نتائج فرضيات الدراسة
91	1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
104	2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
106	3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة
112	4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة
125	5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة
134	2.4 مناقشة نتائج الدراسة
142	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
142	1.5 مقدمة
142	2.5 ملخص النتائج
144	3.5 ملخص التوصيات
146	4.5 دراسات مقترحة
147	المصادر والمراجع

162

163

164

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول