

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد الطالب

علي خالد يوسف بواقنة

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

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

نابلس / فلسطين

١٤٢٢ / ٢٠٠١ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الكفايات الادارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

رسالة ماجستير

إعداد

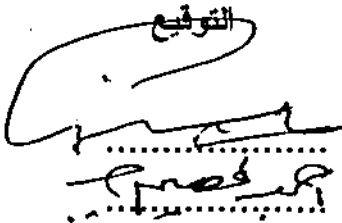
علي خالد يوسف بواقنه

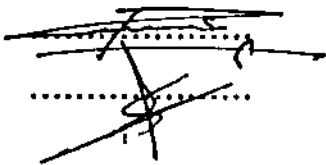
إشراف

الدكتور عبد عساف

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠٠١/٦/١٨م وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع




مشرفاً

ممتحناً خارجياً

عضواً

عضواً

الدكتور عبد عساف

الدكتور احمد فاهيم جبر

الدكتور غسان الحلو

الدكتور عبدالناصر القدومي

الإهداء

الى الذين رووا بدمائهم الطاهرة ثرى فلسطين
الى من شدوا الرحال الى المسجد الأقصى
الى المهجرين من ديارهم كي لا ينسوا
الى من علمني كيف ابحت عن الحقيقة
الى روح والدي وحنان امي
و اخلاص زوجتي

شكر وتقدير

أدين بالشكر لأشخاص كثيرين أقر بفضلهم وعرفاناً مني لجهودهم .
فأدين بالشكر أولاً إلى الدكتور عبد محمد عساف رئيس لجنة الإشراف على هذه الأطروحة
وعلى الجهد الذي بذله أثناء إعدادها وعلى توجيهاته وإرشاداته القيمة في كل خطوة من خطوات
الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان الى كل من أعضاء لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور احمد فهم
جبر و الدكتور غسان الحلوة، الدكتور عبدالناصر القدومي لما قدموه لي من نصيح وإرشاد أثناء
مراجعتها ومناقشتها وعلى ما أبدوه من ملاحظات قيمة أدت إلى إخراج هذه الدراسة إلى ما هي عليه .
وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور عبد الناصر القدومي على إجرائه التحليلات الإحصائية
الدقيقة وإستخراج النتائج مما كان له اثر علمي واضح في إنجاح الدراسة .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ عبد الرحيم غانم المحاضر في جامعة بير زيت على
توجيهاته وإرشاداته مما كان له اثر في إثراء هذه الدراسة .
كما أتقدم بالشكر الى الاستاذ احمد سعيد اشقر والاستاذ جمال رباح اللذان قاما بمساعدتي بتدقيق
البحث لغوياً .

كما لايفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر الى الزميل اسامه ابو ظريف لقيامه بطباعة هذه الدراسة
كما أتقدم بجزيل الشكر والولاء إلى سيادة اللواء الأخ غازي الجبالي مدير الشرطة الفلسطينية
لمنحي فرصة متابعة الدراسة .

وكل التقدير والاحترام الى سيادة العقيد بلال ابو زيد مدير عام شرطة محافظة طولكرم
للتسهيلات التي قدمها لي أثناء اجراء الدراسة

وأتقدم بالشكر الى العزيز ابو مروان (الاخ حكم بلعاوي) عضو المجلس التشريعي الفلسطيني
و عضو اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية على دعمه المادي والمعنوي لمتابعة تحصيلي
العلمي .

والى زملائي في العمل أعضاء سلك الشرطة في مركز شرطة عرار كل المودة والتقدير على
ما قدموه لي من مساندة وتشجيع معنوي معتبر هذه الكلمة بمثابة كلمه خاصه لكل فرد من افراد
الشرطة الفلسطينية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
الذين اعطوا من وقتهم في الاجابة على استبيانات هذه الدراسة لهم كل الشكر .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
عنوان الدراسة	أ
قرار لجنة المناقشة.....	ب
الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	خ
فهرس الملاحق	ذ
ملخص الدراسة	ر
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	١
مقدمة الدراسة.....	٢
مشكلة الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٧
أسئلة الدراسة.....	٧
فرضيات الدراسة.....	٨
حدود الدراسة.....	٩
مصطلحات الدراسة.....	٩
الفصل الثاني : الأدب التربوي والدراسات السابقة.....	
الأدب التربوي.....	١٢
الدراسات السابقة.....	١٨
الدراسات العربية	١٨
الدراسات الأجنبية.....	٢٨

	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
٤٠	 منهج الدراسة
٤٠	 مجتمع الدراسة
٤٠	 عينة الدراسة
٤٢	 أداة الدراسة
٤٦	- صدق الأداة
٤٧	- ثبات الأداة
٤٨	 متغيرات الدراسة
٤٩	 إجراءات الدراسة
٥٠	 المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
٥٢	- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٦١	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٦٢	- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
٦٣	- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
٦٦	- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
٦٨	- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
٧٣	- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٧٨	 مناقشة النتائج
٨٣	 التوصيات
	المراجع:
٨٦	- المراجع العربية
٩٤	- المراجع الأجنبية
٩٩	 ملاحق الدراسة
١١٥	الملخص باللغة الإنجليزية
	(Abstract)

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٤١
٢	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة	٤١
٣	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٤١
٤	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	٤٢
٥	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مكان السكن .	٤٢
٦	معادلة كروبنر ألفا لثبات أداة الدراسة .	٤٨
٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال العلاقات الاجتماعية.	٥٣
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الادارية لمجال إدارة شؤون الموظفين	٥٤
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية لمجال التخطيط	٥٥
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية لمجال إدارة الموارد المالية والمادية	٥٦
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية لمجال إدارة الوقت والاجتماعات.	٥٧
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية لمجال صناعة القرار	٥٨
١٣	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية لمجال النمو المهني	٥٩
١٤	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية عند أفراد عينة الدراسة.	٦٠
١٥	التكرارات والنسب المئوية لأكثر المعوقات التي تمنع مدري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم.	٦١
١٦	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الكفايات الإدارية المتوفرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	٦٢
١٧	المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٣
١٨	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير الخبرة .	٦٤

١٩	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال صناعة القرار تبعاً لمتغير الخبرة	٦٥
٢٠	المتوسطات الحسابية لمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٦٦
٢١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٦٧
٢٢	المتوسطات الحسابية للمجالات الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٦٨
٢٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٦٩
٢٤	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات المجال لعلاقات الاجتماعية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٧٠
٢٥	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال إدارة شؤون الموظفين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٧٠
٢٦	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال التخطيط تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٧١
٢٧	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال إدارة الموارد المادية والمالية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٧٢
٢٨	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال النمو المهني تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٧٢
٢٩	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الدرجة الكلية للكفايات الإدارية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٧٣
٣٠	المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير مكان السكن	٧٤
٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير مكان السكن	٧٥

فهرس الملحق

رقم الملحق	موضوع الملحق	الصفحة
١.	أسماء المحكمين في أداة الدراسة	٩٩
٢.	أداة الدراسة بصورتها الأولية	١٠٠
٣.	أداة الدراسة بصورتها النهائية	١٠٦
٤.	كتاب رسمي من إدارة جامعة النجاح الوطنية	١١٤

ملخص الدراسة

الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر

الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد الطالب

علي خالد يوسف

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

هدفت هذه الدراسة التعرف على الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان السكن، والمراكز الوظيفية على الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من (١٨٥) مديراً، وتم إجراء التحليل الإحصائي إلى (١٧٢) مديراً وبهذا تصبح الاستبانة التي تم جمعها بمثابة عينة قسدية تمثل ما نسبته (٩٣%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة (٧٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات لقياس الكفايات الإدارية المتوافرة وهي (مجال العلاقات العامة، مجال إدارة شؤون الموظفين، مجال التخطيط، مجال إدارة الموارد المالية، مجال إدارة الوقت والاجتماعات، مجال صناعة القرار، مجال النمو المهني) وقد وصل الثبات الكلي للإدارة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا إلى (٠,٩٢) وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي واختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٩,٢%)، وكان مجال صناعة القرار في المرتبة الأولى للكفايات المتوافرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (٨٤,٨%)، بينما كان مجال إدارة الموارد المالية والمادية في المرتبة الأخيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٢,٨%).
- أن أكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم كانت نقص الإمكانيات المادية وتجهيزات الدوائر حيث وصلت النسبة إلى (١٩,٢٥%)، وكانت أقل المعوقات وجود فجوة كبيرة بين المدير والموظفين حيث وصلت النسبة إلى (٠,٠٥%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المركز الوظيفي حيث كانت غالبية الفروق بين مدير عام ومدير (C)، (D) ولصالح مدير عام.

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:

- ١- ضرورة عقد في اللغة الانجليزية واستخدام الحاسوب للموظفين في مختلف الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٢- ضرورة رسم الخطط التطويرية المناسبة، ووجود وصف وظيفي واضح في الدوائر.
- ٣- ضرورة وجود نظام خدمة مدنية واضح للتعيين بعيداً عن المحسوبية والاتجاه السياسي في التعيينات.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- تعريف المصطلحات

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

وقعت الضفة الغربية تحت الاحتلال الإسرائيلي بعد حرب حزيران سنة (١٩٦٧)، وبذلك بسط نفوذه العسكري والإداري على ما تبقى من فلسطين. فعين وزير الدفاع الإسرائيلي لكل مدينة في الضفة الغربية حاكماً عسكرياً يعاونه مجموعة من الضباط في شتى المجالات. مثل شؤون المواصلات، شؤون التعليم، شؤون البلديات والمجالس المحلية وهنا بدأ فصل جديد من فصول الإدارة العسكرية، وبدأ خلط في تطبيق وتفسير القوانين الإسرائيلية والأردنية التي طبقت في المؤسسات الإدارية في الضفة الغربية بالقانون الأردني الذي كان يعتمد على التشريعات الأردنية علق، وحلت محله قوانين وأوامر عسكرية صادرة عن الحاكم العسكري العام للضفة الغربية أو عن وزير الدفاع الإسرائيلي فوق المديرون العامون الذين عينتهم سلطات الاحتلال تحت خلط القوانين الإسرائيلي والأردني في عملية التوظيف واستخدام الصلاحيات الموكلة لهم مما قيد صلاحياتهم وخططهم الإدارية حسب حساسية المركز الذي كانوا يشغلونه. فتم تعيين ضابط عسكري إسرائيلي مسؤول مسؤولية مباشرة عن كل الإدارات المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، فعلى سبيل المثال تم تعيين ضابط للتربية والتعليم، تدخل في شكل مباشر في المناهج الفلسطينية فسحب الكتب التاريخية والسياسية المتعلقة بالقضية الفلسطينية من المناهج والمكتبات المدرسية وكل شيء يمس أمن إسرائيل، وكانت التعيينات والتقلات الإدارية تتم بإدارته وعن طريقه بما يخدم سياسة الاحتلال وكذلك لم يكن مجال الصحة بأقل من سلفة بل سار على نهج سابقه ضمن السياسة التي انتهجتها حكومة الاحتلال العسكرية أعيد تقسيم الضفة الغربية إلى إدارات ومناطق سكانية جديدة، وتختلف إلى حد كبير عن التقسيم الإداري العثماني والبريطاني والأردني مما سهل إدارة المناطق الفلسطينية بشكل أو بآخر على إدارة الحكم العسكري وهكذا لم يمنح مديرو الدوائر الحكومية في ظل الحكم العسكري الإسرائيلي منذ عام ١٩٦٧ سوى هامش بسيط جداً من الحرية الإدارية والتطويرية بسبب التدخل المباشر من قبل الحكام العسكريين بالضفة الغربية وذلك للأسباب التالية :-

- محاولة محو الهوية الوطنية الفلسطينية عن الدوائر المدنية .
- ربط كل حركة من حركات مديري الدوائر بالحكم العسكري حرصاً على الأمن

الإسرائيلي (الجرباوي، ١٩٩٦)

وفي عام (١٩٨٢) نهجت السلطات العسكرية الإسرائيلية سياسة أخرى لإدارة شؤون الضفة الغربية بحيث أنشأت ما أسمته الإدارة المدنية ، من أجل تسيير إدارة الضفة الغربية بأسلوب مدني لكن الجوهر عسكري كان الهدف منه ضم الضفة الغربية كما ضمت الجولان السورية وكما يعتقد إن هذه الخطوة كان مخططاً لها لضم الضفة الغربية إلى إسرائيل وتعتبر الإدارة المدنية بقيادتها العسكرية الفصل الأخير من فصول الإدارة في الضفة الغربية ، وتعتبر هذه الإدارة الأخطر على المجتمع الفلسطيني ومؤسساته ، بحيث أدخلت إسرائيل بصماتها على جميع شؤون المواطنين والدوائر الفلسطينية مجللة عملها بلباس مدني جوهره عسكري . حيث تولى رئيس الإدارة المدنية سلطة تنفيذ مجموعة من القوانين والأوامر العسكرية بواسطة التعيينات وإصدار الرخص والاذونات فالقانون الإداري يتطلب الحصول على بعض الرخص وأضاف الأوامر العسكرية التي أصدرتها إسرائيل متطلبات أخرى هدفت إلى توسيع فرض سيطرتها على المنطقة ويتضمن الملحق الثاني للأوامر القائمة بمائة وسبعين أمراً عسكرياً تقع مسؤولية تنفيذها على رئيس الإدارة المدنية ومنه تنظيم وتعيين الموظفين المدنيين ومن شأن هذه التدابير والقوانين أن تمكن الحاكم العسكري من إعطاء فرص التوظيف للمواطنين حيث إن غالبية مديري الدوائر في عهد الاحتلال كانوا ممن يرى الاحتلال أنهم لا يشكلون خطراً على سياسته مع عدم مراعاة المؤهل العلمي والكفاية الإدارية لديهم (شحاده ، ١٩٩٠).

في تشرين الثاني (١٩٨١) تم إنشاء الإدارة المدنية بناءً على الأمر العسكري رقم (٩٤٧) الذي يعلن إنشاء إدارة مدنية يرأسها شخص لم تحدد جنسيته ويحمل لقب رئيس الإدارة المدنية ويعين من قبل قائد المنطقة الإسرائيلي ، وبالتالي فإن البنية الإدارية المدنية برمتها خاضعة لقائد المنطقة ومسؤولة أمامه، حيث كان من صلاحيات رئيس الإدارة تفويض ممن هم على استعداد للتعاون ، صلاحيات إصدار أو منح الاذونات والرخص التي تتطلبها القوانين والأوامر العسكرية الإسرائيلية وذلك لفرض سياسة الأمر الواقع على المواطنين للرجوع إلى المتعاونين أو أعضاء روابط القرى من أجل الحصول على الاذونات والتصاريح اللازمة لتسيير شؤون حياتهم وخدماتهم (شحاده ، ١٩٩٠).

وفي محاولة إدارية أخرى ، من أجل كسر شوكة رؤساء البلديات المنتخبة وإفشال المشروع الإداري الذاتي الفلسطيني الذي تم تشكيله ويتمثل بلجنة التوجيه الوطني من أجل تسيير الأمور السياسية والإدارية بالضفة الغربية ، شكلت إسرائيل ما يسمى بروابط القرى وهي روابط مكونة إدارياً وسياسياً من المتعاونين مع الحكم العسكري أو " الإدارة المدنية " وهذه الروابط تشبه إلى حد بعيد حزب الزراع الذي تم تشكيله زمن الانتداب البريطاني عام

(١٩٢٥) ، نكاية بالحزب الوطني الفلسطيني والحزب العربي آنذاك . وبعد إضراب البلديات سنة (١٩٨٢) احتجاجا على تشكيل الإدارات المدنية . قامت إسرائيل بتعيين رؤساء البلديات من الرتب العسكرية اليهودية أو حاملي الهوية الإسرائيلية من داخل الخط الأخضر (دروز ، مسيحيين ، بدو ومسلمين) كما قامت بتعيين رؤساء دوائر من سابقى الذكر خصوصا الدوائر الهامة مثل الداخلية التي تختص بأمور السكان وتسجيلهم وتسجيل الأراضي ومديري دوائر السير والدوائر الجمركية وضريبة المكوس . ومن خلال دراسة الوضع القائم دلت الوقائع الفلسطينية اليومية انه لم تتطور الأهرام الإدارية آنذاك في عهد الاحتلال (الشقافي ، ١٩٩٤) .

وقد أشار رئيس الإدارة المدنية كيفية تقديم المساعدة الى المتعاونين مع الاحتلال أو ما يسمى بروابط القرى وانه يجب اتخاذ إجراءات تأديبية ضد العناصر السلبية وهي بالنسبة للاحتلال الإسرائيلي العناصر الوطنية في الضفة الغربية، وتقديم العون الكامل للعناصر الإيجابية أي المتعاونين (العلاء) مع الاحتلال كمنح الرخص ، وزيادة الرواتب ، وإعادة النظر في الامتيازات ومنح بطاقة هوية خاصة لكبار المستخدمين مع الحكم العسكري وأضاف أن ما يجب ذكره هو أن هذه المساعدة لا تقدم من أجل المساعدة بل لتحقيق غرض سياسي ولاستغلال هذه الفئة في تحقيق مآرب مستقبلية وعلى القادة العسكريين أن يقدموا مقترحات في صدد من يجب إخراجهم بإحالتهم على التقاعد ومن يجب تقديمهم للمحكمة التأديبية .

يمكن الاستنتاج أن هدف الاحتلال من التعيينات المصلحة الأمنية للمحتل، وليس بناء هذه المؤسسات فلم يهتم بالمديرين الذين يشغلون إدارة المؤسسات الحكومية حيث إن التعيين لم يكن على أساس المؤهل العلمي أو الكفاية الإدارية أو المهارات الإنسانية أو الفنية وإنما على مدى تقديم المدير الخدمات للمحتل وولائه له وتنفيذ سياسته (شحاده ، ١٩٩٠) .

وبعد عودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤ ، تم تحديد سياسة خاصة لإعادة بناء الهياكل الإدارية وسد النقص في عدد الموظفين ، اعتمدت السلطة الوطنية الفلسطينية على ملء الشاغر في الدوائر الحكومية المستحدثة مراعية في ذلك عدة عوامل منها ، توظيف الكوادر الوطنية التي خدمت الثورة الفلسطينية سواء في الداخل أو الخارج وبالتالي تم تعيين مديرين بشكل كبير ولافت للنظر حيث إنها أصبحت ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتمحيص وخصوصا أن هؤلاء المديرين غالبا تم تعيينهم بطرق عشوائية ومن عناصر غير مؤهلة

إداريا وعلميا وكثير من الحالات دون الالتزام بالشروط الواجب توافرها في الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغل الوظائف الإدارية بالدولة (كايد ، ١٩٩٩) .

وعليه فإن الإداري الناجح الذي يتولى إدارة مؤسسة معينة ينبغي أن يكون قادرا على القيام بوظائف العملية الإدارية بدقة ومهارة يحقق من خلالها أهداف المؤسسة ويستطيع النهوض بها على النحو الأفضل ، وهذا ما أكدته دراسة هواري التحليلية حول المدير الفعال إلى حاجة المؤسسات إلى كوادرات إدارية مؤهلة ومدرّبة علميا وعمليا وتستطيع إحداث توازن منطقي هادف وفاعل بين مصلحة العمل والعاملين (هواري ، ١٩٨٥) .

وبررت السلطة الوطنية الفلسطينية التعيينات المستحدثة والعدد الكبير للمديرين العاملين ومديري الدوائر الحكومية ، أن غالبيتهم من المناضلين العسكريين الذين كان لهم فاعلية في الثورة الفلسطينية في الشتات ومن كوادرات الانتفاضة بالضفة الغربية أو من حملة الشهادات العليا . ومن ناحية أخرى أن تفشي البطالة بين صفوف المحرّرين من سجون الاحتلال أجبرها على استيعاب الكوادرات الباقية منهم ، ومن هنا أرادت السلطة أن تسهل لهم سبل العيش الكريم ، بالإضافة إلى تكريمهم لتاريخهم النضالي وما قدموه من أجل تحرير الوطن حيث لم يتمكنوا من متابعة تحصيلهم العلمي لقيام سلطات الاحتلال الاسرائيلي باعتقالهم (كايد ، ١٩٩٩).

مشكلة الدراسة

يعتبر نجاح أو فشل أية مؤسسة منوط مباشرة بنجاح إدارتها في تحقيق الوظائف الإدارية أو عجزها عن تحقيقها وعلى هذا فإن النمط القيادي الذي يمارسه المديرون الذين يقفون على قمة الهرم الإداري للمؤسسة يلعب دورا هاما في تحقيق تلك الوظائف (طوقان ، ١٩٩١) .

٥٤١٠٥٩

وتبرز أهمية اكتساب المديرين الذين يشغلون المناصب العليا في الدوائر الحكومية بالمؤهلات العلمية والكفايات الإدارية والتدريب المهني في إنجاز العمل الإداري ورفع مكانة المديرين من مديرين عاديين إلى مديرين ناجحين متفوقين في إداراتهم (عمايري ، ١٩٩٠) .

وأثبتت معظم الدراسات وعلى وجه التحديد (دراسة العوامل، ١٩٩٠، المخلافي ١٩٩٢، وخميس ١٩٩٢، المؤمن ١٩٩٧) أهمية الكفايات الإدارية وإن نجاح أي مؤسسة أو

فشلها يعود إلى إدارتها ومدى تطبيق القانون بها، وإن الإداري يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات الإدارية والفنية والعلمية والإنسانية من أجل أداء وظيفي على نحو أفضل حيث أن الأساليب الإدارية التقليدية أصبحت غير مقبولة من المسؤولين وأصحاب النفوذ في الدولة.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لموضوع الكفايات الإدارية ومشاهدته الميدانية لم يجد دراسة متخصصة اهتمت بمجال البحث "الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية" حيث أن الاهتمام كان منصباً حول الكفايات الإدارية بمجال التعليم. ومن هنا نلاحظ أنه على عكس مؤسسات التعليم فإن الكفايات الإدارية تكاد تكون منقوصة أو مشوشة في المؤسسات الأخرى لذا رأى الباحث من الضروري البحث في مشكلة اضطراب الكفايات الإدارية في المؤسسات المدنية والعسكرية في دوائر السلطة الوطنية الفلسطينية، وتهدف هذه الدراسة لمعرفة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال وجهة نظرهم، وعند اطلاع الباحث على تقرير (الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، ١٩٩٨) حول عمل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية فقد تبين أن السلطة الوطنية الفلسطينية لم تضع معايير علمية وإدارية واضحة لتقييم العمل الإداري السليم مما انعكس سلباً على الوضع الإداري للدوائر الحكومية ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وأمام هذا الواقع ومشاهدة الباحث للواقع الإداري الذي تعيشه وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبلورت لدى الباحث فكرة ضرورة إجراء دراسة ميدانية لتقييم الكفايات الإدارية لعمل مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. بحيث تسلط الأضواء على مستوى المهام الإدارية المطلوبة لتطوير أعمالهم بجداره والوصول إلى توصيات تساعد القائمين على المؤسسات في تحسين تلك الجوانب. في ضوء ما سبق تظهر مشكلة الدراسة لدى الباحث وبالتحديد يمكن إيجازها بالإجابة عن السؤال التالي :-

ما الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وما تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي ومكان السكن) عليها؟
من أجل التعرف على المعوقات التي تعترض المدراء من تطوير عملهم الإداري فقد تم طرح السؤال التالي على مديري الدوائر الحكومية (ما المعوقات التي تمنع مدراء الدوائر من تطوير الكفايات الإدارية في مؤسسه التي يعملون بها؟)

أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي :-

- ١- تعتبر الدراسة في حدود علم الباحث الأولى على مستوى الجامعات الفلسطينية التي تهتم بدراسة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- ٢- نظرا لحداثة الموضوع فإن الدراسة من خلال إطارها النظري والدراسات السابقة سيكون لها مردود في ميلاد بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال .
- ٣- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى دور متغيرات كل من المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي في التأثير على الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

اهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى :-

- ١- تحديد درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- ٢- تحديد تأثير كل من (الجنس ، المؤهل العلمي ، والخبرة ، والمركز الوظيفي ، مكان السكن) على الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- ٣- تهدف هذه الدراسة الى تحديد أهم المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية في المؤسسات التي يعملون بها .

أسئلة الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى تحديد الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية .
- ١- ما درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ؟
 - ٢- ما أكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم ؟

- ٣- هل تختلف درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير الجنس ؟
- ٤- هل تختلف درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير المؤهل العلمي ؟
- ٥- هل تختلف درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير الخبرة ؟
- ٦- هل تختلف درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير المركز الوظيفي ؟
- ٧- هل تختلف درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير مكان السكن ؟

فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية :

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة .
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن .

حدود الدراسة:

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالعوامل التالية :

- أ - المجال الزمني : أجريت الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين ٢٨/٩/٢٠٠٠م ولغاية ١٥/٤/٢٠٠١م .
- ب- المجال المكاني : وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية .
- ج- المجال البشري : تم إجراء الدراسة على مديري الدوائر الحكومية من درجة (A-B-C-D) العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

تعريف المصطلحات :

- ١- الكفاية : (Competence) هي تلك المهارة المكتسبة من خلال الخبرات و التجارب و الممارسات التي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة ودقة (المومني ، ١٩٩٨) .
- ٢- الكفاية الشخصية : وهي التي تتصل بالتكوين العام لرجل القيادة التربوية من الناحية الاجتماعية و الفكرية و الوجدانية باعتباره مسؤولاً عن فريق يتعامل معه أي أنها قدرات وعادات وصفات يجب أن تتوفر في المدير الإداري للقيام بدوره بشكل يرفع من قدرته وقدرته من يعمل معه على العطاء (قريش ، ١٩٨٧) .
- ٣- الكفايات المهنية : وهي التي تتصل بالناحية الوظيفية أي تتعلق بالأساليب والطرق التي يمارسها رجل الإدارة التعليمية ويستخدمها في معالجة ما يواجهه من مواقف أثناء قيامه بدوره وترتبط هذه الكفاية بالجانب العلمي ، و الإدارة يشترط فيها توفر قدر ضروري من المعرفة العلمية والفنية التي تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح (قريش ، ١٩٨٧) .
- ٤- المؤهل العلمي : ويقصد بذلك الدرجة العلمية التي حصل عليها الإداري أكاديميا من مؤسسه معترف بها (وادي ، ١٩٩٨) .
- ٥- الكفاية العلمية : مجموعه من المهارات العلمية التي يمتلكها الإداري والتي تؤهله للقيام بعمله (وادي ، ١٩٩٨) .

٦- مدير عام : هو الشخص الذي يتم تعيينه بقرار من رئيس الوزراء بناءً على تنسيب من الوزير في أي وزارة ويعمل تحت إدارته مجموعه من مديري الإدارات المتوسطة (خمس)، (١٩٩٢).

٧- المدير : كل شخص يقوم بعمل إداري على مستوى مدير عام ومدير ورئيس قسم في جهاز الخدمة المدنية (ياغي ، ١٩٩٤)

٨- الحكومة : مجموعة الهيئات الحاكمة في الدولة فتشمل بذلك السلطات الثلاثة التشريعية والتنفيذية والقضائية (بدوي ، ١٩٨٤).

٩- الإدارة : وتعني استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية والفردية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية وبوسائل إنسانية ، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته كما تعرف بشكل أكثر اختصاراً فنقول الإدارة : جمع الجهد البشري وتوجيهه نحو تحقيق هدف مشترك (التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٢).

١٠- القيادة : قدرة الفرد على التأثير على الآخرين (التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٢).

١١- الضفة الغربية : هي جزء من فلسطين إحتل عام ١٩٦٧ من قبل إسرائيل وتبلغ مساحتها خمسة آلاف كيلو متر مربع وتشمل المحافظات التالية :- القدس ، الخليل ، بيت لحم ، رام الله ، قلقيلية ، طولكرم ، جنين ، نابلس ، سلفيت و بلداتها والقرى والمخيمات التابعة لها .

١٢- السلطة الوطنية الفلسطينية : هي السلطة المشرفة على الضفة الغربية وقطاع غزة وهي نتاج اتفاق أوسلو بين منظمة التحرير وإسرائيل وتم إفرازها من قبل منظمة التحرير الفلسطينية والمجلس الوطني والمجلس المركزي الفلسطيني .

١٣- المهارات القيادية وعملية اتخاذ القرار : هي عملية أساسية ورئيسية تقع على عاتق جميع الإداريين وهي العملية التي تتخذ القرارات من خلالها وتنفذ بعد اختيار البديل الأفضل للوصول إلى القرارات الرشيدة أي بمعنى آخر هي أداء الإداريين لأعمالهم بسرعة ودقة حيث تختلف عن القدرة وهي تكون مكتسبة ونامية لدى الإداريين من خلال خبراتهم وتجاربهم وممارستهم وهناك ثلاثة أنواع من المهارات الفكرية والإنسانية والفنية (مرسي ، ١٩٨٦).

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- الخلفية النظرية

- الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

مقدمة :

يحتوي هذا الفصل على جزئين :

الجزء الاول : عرض لبعض النظريات والآراء المتعلقة بالكفايات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها بهدف تدعيم الدراسة بالأدب التربوي
الجزء الثاني : عرض لمجموعة الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تعرضت لموضوع الكفايات الإدارية .

أولاً: الأدب التربوي :

أهمية الإدارة وكفاياتها .

تعتبر الإدارة نشاطاً من أقدم أعمال الإنسان فهي موجودة في كينونته وممارسته لشؤون حياته وأسرته وأعماله حتى عندما كانت حياته بدائية من صيد وزراعة ومن خلال تعاونه مع غيره ليضمن لنفسه الحياة الكريمة ، وقد عرفت معظم الحضارات القديمة الإدارة فمارستها في أعمالها ودخلت في قوانينهم السياسية للإدارة بأشكالها المختلفة ودخلت الإدارة في الحياة الإسلامية في زمن الخلفاء الراشدين وبني أمية في العهد الراشدي والأموي والعباسي في الشؤون المالية والوزارات والدواوين والجيش بشكل عام .
(التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٢)

أدخل واستخدم لفظ الإدارة منذ سنوات عدة خلت في جميع المؤسسات والأجهزة الحكومية منها وغير الحكومية ، وعلى الرغم من استعمال لفظ الإدارة الشائع في حياتنا العملية ، إلا أننا نلاحظ أن هذه الكلمة يشوبها كثير من اللبس في الفهم وعدم الوضوح و أصبحت تحتل معاني مختلفة ، وعلى هذا الأساس يفهم من يستخدم هذه الكلمة دلالتها حسب موقعها ، فإذا تتبعنا تاريخ هذه الكلمة ونشأتها نجد أن كلمة الإدارة قد اشتقت من الكلمة اللاتينية (Ad+Ministrare) والتي تعني تقديم خدمة (To Serve) أو الاهتمام بشؤون كذا وكذا فالإدارة عبارة عن تدبير أو اهتمام حقيقي بشؤون الناس وبما أن معظم نشاطات الناس تنصف بالتعاون الجماعي فإن الإدارة عبارة عن عملية جماعية قابلة للإدراك والملاحظة بشكل نشاط جماعي سواء أكان ذلك نشاطاً عاماً أم خاصاً ، كبيراً أم صغيراً (درة ، ١٩٩٤).

فأصبحت الإدارة عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج منشطاً وحافزاً كما يقول مارش وسامون وهما من علماء الإدارة البارزين في كتابهما "المنظمات" حيث أصبح ممكن النظر الى عناصر الإنتاج على أنها خمسة عناصر :-

- ١- القوى البشرية . ٢- المواد . ٣- الماكينات والمعدات . ٤- المباني والإنشاءات . ٥- الإدارة .

ومع أن الإدارة لاتدخل بصورة مادية في الإنتاج إلا أنها ضرورية ومهمة في تفاعل جميع العناصر للتوصل الى أعلى إنتاج بأقل جهد وأسرع وقت وبكفاية عالية من الإنتاج (سالم وآخرون ، ١٩٩٥).

وعلم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً ، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة في ميدان الصناعة وكان ذلك في أمريكا عام ١٩١١م حيث رائد الإدارة آنذاك فردريك تايلر الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية . (السماطوي ، ١٩٨٠)

الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق المجتمع ككل ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل المواد غير المحدودة فيه إلى مشاريع نافعه . (سالم وآخرون ، ١٩٨٢)

يرجع إلى الإدارة بصوره عامه نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المنشودة أو العجز عن تحقيقها . وتدفع المؤسسة الناجحة الأفراد في أجهزتها المختلفة إلى العمل وبذل أقصى طاقاتهم لإنجاز الأهداف من خلال رفع معنوياتهم ، وتهيئة جميع الظروف المناسبة لكل فرد في المؤسسة كي يعمل بجد ونشاط ويكون أدائه متوافقاً مع طموح المؤسسة وأهدافها (الجليلي ، ١٩٨٥)

وعليه فان رجل الإدارة في المراكز الرئيسية يلعب دوراً رئيسياً هاماً في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل إليهم ويستندون عليها في قراراتهم كما أنه ينقل ويترجم لمرعوسيه قرارات المستويات العليا وبحكم تأثيره وتفوقه عليهم يستطيع أن يلون الطريق التي يمكنهم بها تنفيذ هذه القرارات . وبالنسبة للدور الإداري فيحتاج إلى شخصيات قوية تعمل في النواحي المختلفة وتتاهض بالتنظيمات الاجتماعية في مجتمعنا ولا تستغلها أو تدمرها . (سمعان وآخرون ، ١٩٧٥)

ومع توافر الإمكانيات والموارد البشرية والمادية ، فإنه يلاحظ أن الإدارة في كثير من المؤسسات الحديثة تفشل في تحقيق الأهداف المنشودة ، وهذه الصورة تظهر بصورة جلية في الدول النامية و العربية من ضمنها وان كانت هذه الظاهرة تبدو بدرجات متفاوتة من دولة إلى أخرى ويعود السبب في فشل تلك المؤسسات إلى تضخمها وتعقدها وزيادة وتعدد الخدمات

التي تقدمها هذه المؤسسات وقد تطلب ذلك زيادة الاهتمام بالإدارة ورفع درجة فعاليتها (الحسن ، ١٩٨١).

لذلك أصبحت قضية الفاعلية الإدارية هي شغل رجال الإدارة في كثير من المجتمعات حيث تنصب الجهود على تطوير الجهاز الإداري بما يمكنه من أداء الأعمال الإدارية بدرجات عالية من الكفاءة والفاعلية وان الأساليب والإجراءات الإدارية لا تعتبر أهدافاً بذاتها بل وسائل معاونه تساعد الإداريين في تحقيق الأهداف التي تطمح المؤسسات إلى تحقيقها (نزار ، ١٩٨٦).

ومع ذلك لم يحظ موضوع تقييم الأداء الإداري بالاهتمام الذي حظيت به المواضيع الأخرى في حقل الإدارة ولا يزال تقييم الأداء الإداري حديث النشأة من حيث الاستخدام ، فقد ظهر أسلوب تقييم الأداء في أواخر النصف الأول من القرن العشرين حيث برز بصفته وسيلة لقياس كفاءة الأداء الإداري للمديرين لمعرفة قدراتهم ومدى تحقيقهم لمستويات الأداء المطلوبة وعن استعدادهم للتقدم والتطوير والإبداع (الاسمري ، ١٩٨٦).

ويشير تقييم الأداء الإداري ببساطته إلى العملية الإدارية التي تستطيع من خلالها المؤسسة متابعة وقياس مستويات أداء الإداريين ، كما أنها تزود المؤسسة بالبيانات والمعلومات عن مستوى الأداء في الماضي ، والحاضر ، وعن مستوى الأداء المتوقع في المستقبل ، كما أنها تعطي المؤسسة مؤشراً جيداً من جانبين يتصل الأول بمستوى الأداء الحالي ومدى التزام المديرين بواجباتهم ومهامهم الوظيفية ، ويتصل الجانب الثاني بالاستعدادات والقدرات التي يتمتع بها المدبرون ومدى تمكنهم من تحمل أعباء الوظيفة بمستويات أعلى (Amelia And Edwin , 1991).

وتقييم الأداء الإداري من الأمور التي تهم جميع العاملين بالمؤسسة لأن كل فرد في المؤسسة يلعب دوراً مزدوجاً كرئيس ، ومروؤس في نفس الوقت ، وكون عملية تقييم الأداء من الأمور التي يتعين على كل رئيس القيام بها حتى يؤدي كل مسؤول في المؤسسة مهامه وواجباته بدرجة عالية من الإنقان والفاعلية ، حيث تمكن المؤهلات العلمية لجميع الوظائف الإدارية الفرد الذي يشغلها أن يكون قادراً على التخطيط والتنظيم كما تمكنه من تطوير الذات التي تجعله قادراً على الوصول إلى أفضل النتائج بأقل جهد وأسرع وقت (عبده ، ١٩٦٣).

تعد الكفايات الإدارية من أهم عناصر التنمية في الدول النامية وكون الإداري الكفاء من أهم الموارد التي تنثري به أي مؤسسة كما أن الأداء الإداري السليم لمديري الدوائر والمؤسسات من أهم أسباب نجاح هذه المؤسسات (هوانه ، ١٩٨٥).

وفي إشارة إلى أهمية الكفايات الإدارية للإداريين فقد أشار باعباد (١٩٨٢) إلى أن الكثير من الصعوبات الإدارية و الاخفاقات التي تعاني منها الوزارات المختلفة، ترجع إلى قلة الكفاءات الإدارية وانخفاض المستوى العلمي والثقافي في هذه المؤسسات ، وهناك عدة عوامل عند تواجدها في الدولة تعمل على زيادة قوتها وازدهارها بقوة الاقتصاد والسياسة والثقافة والتربية في تلك المجالات التي تعتمد الدولة عليها بحاجة إلى إدارة من أجل تقدمها. وان أسباب التخلف هو نقص الكفايات الإدارية لدى موظفي الدولة القائمين على المناصب العليا، ويعتبر المؤهل العلمي والخصائص الشخصية القيادية والصفات الإنسانية والاخلاقية ضرورة مهمة من أجل تطوير ورفع كفاية المؤسسة على نحو مرغوب

ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي يفترض من الدولة أن تعيد النظر في سياسة التعيين واختيار الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا في الدوائر الحكومية ولذا يجب أن تركز الدولة على الكفاية الإدارية لدى هؤلاء الموظفين من أجل التقدم والتطور وقيامهم بالواجبات الملقاة على عاتقهم (كنعان ، ١٩٨٥).

تعريف الكفاية :

يوجد عدة تعريفات للكفاية منها :

القدرة على التعامل مع الأساليب التقنية الحديثة لإحداث نقله نوعيه متميزة في العملية الإدارية (درة ، ١٩٩٤).

ويعرفها حمدان (١٩٨٠) على أنها المهارات الخاصة والسلوكيات والمعرفة التي يعتقد أنها ضرورية للمعلم .

ويعرفها الطوبجي (١٩٨٧) على أنها المهارة لأداء عمل معين أو القدرة على القيام بهذا العمل .

ويعرفها إسماعيل (١٩٧٦) على أنها الأداء المبني على المعلومات والمهارات والاتجاهات .

ويعرفها الغافري (١٩٩٥) على أنها أداء على درجه عالية من الإلتقان .

وينظر زيتون (١٩٩٣) الى الكفاية بأنها القدره على الاداء والممارسة .

ويعرفها عبد المعطي (١٩٩٠) بأنها معارف عامه ومهارات واتجاهات ايجابية واداء فعال اكتسبها شخص ما وهي ترتبط بسلوكه المؤثر الذي نتعرف عليه من خلال ادائه الظاهري ومعاييره .

ويعرفها درة (١٩٩١) على انها القدره على عمل شئ معين بكفاءه عاليه وبمستوى عال من الاداء وتتمثل بمعلومات مهارات واتجاهات ، أما في هذه الكفايه للفرد فتعني حضارته الاساسية .

ويرى التكريتي وآخرون (١٩٩٦) أن الكفاية هي القدره على ممارسة عمل او مجموعه من الاعمال ككل ، يجب على صاحبها ان تتوفر فيه العناصر الاتيه :

- المؤهل او المؤهلات الدراسيه التي يحصل عليها الفرد في تخصص واحد أو أكثر .
- الخبرة العلميه والعملية الناتجة عن ممارسة فنيه تطبيقيه بحيث تكفي للحصول على هذه الخبرة . وتعني الكفايه الاستغناء عن الغير وتقيس الكفايه الجانبين الكمي والكيفي معاً وتوفر الكفايه ما يفي المهمه حقها في اداء من امتلاك المعرفة الضروريه والمهارات والاتجاهات اللازمه لبلوغ مستوى مقبول في الاداء .

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح ان الكفاية عبارة عن القدرة على الاداء والممارسه.

الشروط الواجب توافرها بالكفايات الإدارية :

إن توفير النظام الإداري الجيد يعد أحد المطالب الأساسية للمجتمع ، لأن الإدارة هي حجر الأساس لبناء المجتمع وتقدمه ، مع العلم أن الإنسان الفرد يلعب دوراً أساسياً في الإدارة ، فهو يصنع الإدارة ويمارسها وهو ما نسميه القائد الإداري ، وقد بدأ الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقائد الإداري وبإعداداته خاصة بعد أن كبر حجم المنشآت الحكومية والتجارية والصناعية ، وتعددت أنشطتها وبعد أن زاد عدد العاملين في هذه المنشآت .

(التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٢)

إن الدور الذي يقوم به هؤلاء القادة الإداريون دور محوري هام في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها ، وحتى يقوم هذا القائد الإداري بهذا الدور لابد وأن تتوفر لديه مقومات ومعايير وسمات تمكنه من لعب هذا الدور بكفاءة وفعالية ، إلى أن هناك عوامل رئيسه تلعب دوراً كبيراً في القيادة يجب على القائد أن يدركها وهي :-

١- ما يجب أن يكون عليه القائد الإداري .

٢- ما يجب أن يعرفه القائد الإداري.

٣- ما يجب أن يفعله القائد الإداري.

إن لهذه العوامل الثلاث الأنفة الذكر أثراً كبيراً على أداء القائد وسلوكه الإداري ، وهي أيضاً على ارتباط وثيق بالقدرات والمهارات التي يجب توفرها في القائد الإداري ويمكن تلخيصها بما يلي :-

١-المهارات الفنية :

وهي القدرة على أداء نشاط أو العمل المعين وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات وأساليب أو أدوات فنية محددة ، ويحتاج المدير إلى قدر كاف من المهارة الفنية كي يتمكن من إنجاز الأعمال التي يكون مسؤولاً عنها على أتم وجه .

٢-المهارات الإنسانية :

وهي قدرة المدير على التفاعل والتفاهم مع الناس بنجاح وكذلك قدرته على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها .

٣-المهارات الفكرية :

وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة ، إنها قابليته الذهنية على النظر إلى المنظمة ككل متكامل ، وقابليته أيضاً على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى ، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية كي يفهم حقيقة ما يجري داخل وخارج المنظمة ولأن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم (المؤمن وآخرون، ١٩٩٧).

ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها العملية التي تم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة وبلحظ من هذا التعريف إن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعية والمحدودة (سالم وآخرون، ١٩٨٢).

إن القيادة الإدارية تعتبر عملية متكاملة لها أبعادها وعناصرها المرتبطة بطبيعة الموقف ومتطلباته وبالأفراد التابعين وتوقعاتهم وحاجاتهم وآرائهم ، وبقدرة القائد نفسه أيضاً على التأثير بالآخرين وحفزهم على العمل والإنجاز وعليه فإنه يجب على كل المديرين أن يكونوا قادة وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين وكانت الدراسات في الماضي تفترض إن القيادة والإدارة هما نفس الشيء ، وبالرغم من أن هذا الافتراض غير صحيح إلا إن هذا جزء من عمل المدير الذي ينطوي على تنفيذ الأشياء وعن طريق الأشخاص الآخرين ، ويكون من السهل تحقيقه إذا كان المدير قائداً ماهراً (الجوهري ، ١٩٨١).

فلا بد أن يكون القائد الإداري ماهراً وخبيراً في المجال الذي يعمل فيه ، وقد أدى تعدد الأعمال التي يشرف عليها القائد الإداري الى أن أصبح من الضروري أن يكون القائد الإداري قد حصل على قدر وافر من المعلومات والخبرات المتصلة بمجال عمله في مراحل التعليم المختلفة ، كما أصبح من الضروري أن يحضر القائد الإداري على فترات متباعدة برامج تدريبية تهدف الى تحديد خبرة هذا القائد بالنسبة لهذا المجال (علي ، ١٩٨٣).

فالقائد الإداري الناجح يمكن أن يطور خبراته ومعلوماته وينمي مهاراته العلمية عن طريق الاطلاع المستمر على ما ينشر من بحوث أو دراسات أو آراء متصلة بالمجال الذي يعمل فيه وهو بذلك يستطيع أداء مهامه بكفاءة وفاعلية ، عدا عن ذلك فأن صورته أمام العاملين معه أيضاً ستكون إيجابية وهذا له تأثير على دافعية العاملين وإنجازاتهم وقناعاتهم وثقتهم بالدور الذي يقوم قاندهم به ، فمن المهم تطوير اتجاهات العاملين نحو القادة الإداريين في منشأتهم وتغيير أية اتجاهات سلبية في هذا المجال لأنه إذا ساد العاملين اتجاهات سلبية نحو قاندهم يكون لذلك تأثير سيئ على العمل وعلى المنشأة ككل فمعنى هذه الاتجاهات السابقة فقدان الثقة بين العاملين وقادتهم (علي ، ١٩٨٣).

لمساعد العاملين لتكوين اتجاهات إيجابية نحو مديريهم لابد أولاً أن يتمتع المدير نفسه بقدر عال من الكفايات التي تمكن من قيادة المنظمة ، ولابد أيضاً من تعريف العاملين بحقيقة الجهود التي يبذلها هؤلاء القادة ، ولابد أيضاً أن تتاح لهم الفرص للتعبير عن رأيهم في المواقف والقرارات التي يتخذها هؤلاء القادة عبر استخدام قنوات اتصال واضحة ومقبولة لدى مرعوسيههم والوزارات المعنية (المؤمن وآخرون ، ١٩٩٧).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

-وفي دراسة مرعي (١٩٨٣) لتحديد الكفايات التعليمية عند معلم المدرسة الابتدائية في الأردن . حيث تبين أن من المجالات الجادة لتحسين نوعية التربية اليوم هو الاهتمام بإعداد المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم ، ولكن على أسس تربوية ونفسية جديدة تجمعها حركه شاملة تسمى بحركة التربية كقائمه على الكفايات ، وهذا ما تطلبه استراتيجية تطور التربية العربية

من تجويد نواحي الكيف في التعليم ، وتجديدها ، واستيعاب الاتجاهات الجديدة فيها بتحقيق كفايات المعلمين وقدراتهم على النهوض بمهامهم .

وحددت الدراسة ستة مجالات وهي :-

- التخطيط ،مراعاة بنية المادة الدراسية ،اختيار الأنشطة وتنظيمها ،التقويم .

تحقيق الأهداف التربوية ، تحقيق ذاتية المعلم .

حيث وزعت في (٨٥) كفاية .

وتوصل الباحث الى النتائج التالية :-

- التأهيل اثناء الخدمة أفضل من الإعداد بعد الخدمة بشكل عام في مجال تحديد مدى

ضرورة الكفايات ، ودرجة ممارستها ، وعلى حاجة المعلمين لمزيد من التدريب عليها .

- إعداد وتأهيل فئات الوكالة قبل الخدمة وأثناءها أفضل من فئات الحكومة

ومن التوصيات التي توصل إليها :-

- توجيه مناهج إحداث معلمي المرحلة الابتدائية قبل الخدمة وتأهيلهم وتدريبهم في أثناء

الخدمة ، نحو تربية المعلمين القائمة على الكفايات .

- تحقيق التكامل وليس التطابق بين أعداد المعلمين قبل الخدمة وتأهيلهم وتدريبهم في أثناء

الخدمة من خلال اتفاق النوعين في الأهداف ، وفي الحد الأدنى من الكفايات التعليمية .

- مساعدة معلمي المرحلة الابتدائية على النحو المهني الهادف المستمر .

- الاهتمام بتكوين الاتجاهات الايجابية نحو المهنة عند إعداد وتأهيل وتدريب المعلمين ،

بحيث لا يصرفنا الاهتمام بالكفايات عن تكوين هذا الاتجاه الإيجابي الذي يقف وراء هذه

الكفايات .

-وقد أنت نتائج دراسة خصاونه (١٩٨٦) حول آراء وأفكار مديري المدارس الثانوية

في الأردن لتؤكد جدوى تدريب مديري المدارس أثناء العمل بقصد رفع مستوى أدائهم

وتحسين كفاءتهم ومهارتهم القيادية والإدارية حيث إن نسبة كبيره من المديرين ينقصها الإعداد

المهني المناسب الذي يؤهلها لتولي المسؤولية والقيادية الرئيسية بالمدارس الثانوية مما يقتضي

إعادة النظر في أسس اختيار المديرين في برامج التدريب أثناء العمل .

-أجرى قریش (١٩٨٧) دراسة حول الكفايات الإدارية المتوافرة في مديري المدارس

الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين حيث شملت عينة

الدراسة (٣٠) مديراً من (٨٦)مديراً أي ٣٥% من المجتمع الأصلي و(٤٠) معلماً من اصل

١٣٥٢ معلماً أي ٣% من المجتمع الأصلي واستخدم إستبانتين ، استبانة لمديري المدارس

الثانوية واستبانته لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية حيث هدفت هذه الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- هل هناك فرق بين تصور المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات وذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى مديري المدارس الثانوية ؟
 - ٢- هل هناك فرق بين تصور المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات من حيث نظرتهم للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى مديري المدارس أيضا ؟
 - ٣- ما الكفايات التي يرى المديرون والمديرات والمعلمون والمعلمات أنها متوافرة غير مرغوب فيها لدى مديري المدارس أيضا ؟
 - ٤- هل هناك فرق بين تصور المديرين لكفاياتهم المتوافرة والمرغوب فيها تصور المعلمين والمعلمات لتلك الكفايات ؟
- وقام الباحث برصد الكفايات وحصرها في عشرة كفايات شخصيه وعشرة كفايات مهنية تم تحليلها إلى عدد من الفقرات بلغت (٦٢) فقره في استبانته المدير و (٥٥) فقره في استبانته المعلم.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- ١- تطابق وجهتي نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات وذوي الخبرة الطويلة والقصيرة من حيث الكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات
 - ٢- إن الجنسين سيات في نظرتهم للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات .
 - ٣- يتفق المديرون والمعلمون على أن كفايات المديرين في مجالات العلاقات الانسانية والتواضع والعلاقة مع المجتمع المحلي والتوجيه والتنسيق كانت متدنية .
- عدم توافر التدريب الكافي قبل وأثناء الخدمة للمديرين والمديرات في الضفة الغربية .

-وأجرى المومني (١٩٨٨) دراسة في الأردن كان الهدف منها تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات التربوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من خلال عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لهذه العملية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر التربوية لمديريات التربية والتعليم في الأردن التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن واختار الباحث عينة دراسته من مديري الدوائر في إدارات التربية في كل من أمانة العاصمة

عمان وإدارة التربية في محافظة إربد وبلغ عدد أفراد العينة ٢٤ مديراً للدوائر المختلفة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- لا توجد طريقه واضحة ومحدده لعملية اتخاذ القرارات في دوائر التربية في الأردن .
- لا توجد قواعد معلوماتية تتيح للمديرين اتخاذ قرارات صائبة وعدم تصنيف المعلومات إن وجدت .
- تعد المركزية والتشريعات من العوامل التي تؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات .

- وأجرى عوامله (١٩٩٠) دراسة في الأردن وهدفت إلى تقييم ممارسات الإداريين

في كليات المجتمع العامة والخاصة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في كليات المجتمع الأردني البالغ عددهم (١١٤٠) فرداً وقد شملت عينة الدراسة جميع الإداريين العاملين في كليات المجتمع الواقعة في إقليم الوسط من المملكة (محافظة عمان ، محافظة البلقاء ، محافظة الزرقاء) الحكومية والخاصة وقد استخدمت الدراسة استبانة الممارسات الإدارية التي طورها الباحث وتضمنت أحد عشر مجالاً إدارياً يمارسها المدير في مجال عمله وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها :-

- جميع أفراد عينة الدراسة من الإداريين يمارسون المجالات الإدارية الأحد عشر مع تفاوت في تلك الممارسات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .

تمثل أعلى المتوسطات في الأداء لممارسات الإداريين هي لمن هم حاصلون على درجة بكالوريوس أو أقل وكانت أدنى متوسطات للأداء متوسطات الإناث وذلك في ممارسة مجال نوعية العمل بينما كانت أدنى المتوسطات لأداء الإداريين الذكور هو متوسط تحديد المشكلات والمواقف الطارئة وقد أوصت الدراسة بالقيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع الممارسات الإدارية للإداريين في كليات المجتمع وإجراء دراسات أخرى تتناول واحداً أو اثنين من مجالات الممارسات الإدارية .

-وفي دراسة بامقيدح (١٩٩١) بعنوان تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية

والتعليم في الجمهورية اليمنية ، إذ كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية وذلك لإعطاء صوره عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية

وتهدف بالأخص إلى بيان تصورات المديرين للتنظيم الإداري القائم في المجالات

التالية :

- مجال الاتصالات الإدارية ، ومجال صناعة واتخاذ القرارات ، ومجال التصنيف الوظيفي ومجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ومجال كفاية الكوادر وأدائهم ، ومجال توازن السلطة والمسؤولية ، ومجال المركزية واللامركزية ، ومجال التفويض الإداري .

وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم وعددهم (٩٥) مديراً

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها :-

- لا توجد في الوزارة ادارة تختص بمتابعة التطوير والتنظيم الإداري .
- هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها .
- لا توجد معايير موضوعية لاختيار المديرين .
- لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم ولا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم .
- يتم تعيين المديرين لمناصب إدارية عليا بناء على الانتماءات القبلية (العشائرية) أو الحزبية أو الشللية .
- يوجد فروق ذات دلالة على عاملي الخبرة التدريسية والإدارية الطويلة .
- أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة فمنها :-
- ١- العمل على تدريب المديرين في الوزارة على عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها بطريقة علمية ، وزيادة نسبة المشاركة في صنع القرار واتخاذها من قبل المديرين في المراتب الدنيا .
- ٢- إيجاد ادارة متخصصة في عملية التنظيم الإداري .
- ٣- المطالبة بتعديل القرار الذي يتم التعيين بموجبه بالمناصب الإدارية العليا .
- ٤- العمل على تفويض السلطات للإدارات الدنيا والتقليل من المركزية الإدارية .

- دراسة المخلافي (١٩٩٢) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الكفاية الإدارية لدى

مديري المدارس الحكومية باليمن ، وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية :-

- ١- ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في اليمن في العمليات الإدارية التالية: التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، اتخاذ القرار ، القيادة ، التقويم كما يقدره المديرون أنفسهم والمعلمون الواقعون تحت إدارتهم ؟
- ٢- هل توجد فروق بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في اليمن كما يقدره المعلمون أنفسهم وهذا الواقع كما يقدره المعلمون الواقعون تحت إدارتهم؟

٣- هل توجد فروق في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن كما يقدره المديرون أنفسهم تعزى إلى جنس المدير ومؤهله وخبرته؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مدن الجمهورية اليمنية ، وعددهم (٩٣) مديراً ومديرة ، كما تكون من جميع المعلمات والمعلمين اليمنيين الواقعين تحت إدارتهم وعددهم (١٩١٤) معلماً ومعلمه .
أما عينة الدراسة فتكونت من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في كل من صنعاء (أمانة العاصمة) ، مدينة تعز ، عدن ، وبلغ عدد الذين استجابوا (٤١) مديراً ومديرة كما تكونت من (١٦٢) معلماً ومعلمه ممن يعملون في المدارس الحكومية بالمدن المذكور وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

- يقدر المديرون والمعلمون معاً واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة .
- يقدر المديرون واقع الكفاءة الإدارية لديهم بدرجة اعلى مما يقدره المعلمون .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرين انفسهم وهذا الواقع كما يقدره المعلمون .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرين انفسهم تعزى الى المؤهل العلمي في ما عدا عمليتي التخطيط واتخاذ القرار ولصالح ذوي المؤهل فوق الجامعي .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرون انفسهم تعزى الى الخبرة

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها :

ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس الحكومية باليمن على أن تتبع هذه البرامج أساليب أكثر جدوى وان يكون الانتظام فيها إجبارياً .

-أما دراسة خميس (١٩٩٢) والتي كان عنوانها تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات المتوسطة أنفسهم وهدفت هذه الدراسة إلى تقدير مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة ، وكذلك حاولت الإجابة عن السؤالين التاليين :-

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

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

٢- هل يختلف التقدير لمستوى الأداء الإداري باختلاف المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية ، والمرتبة الوظيفية ، أو في التفاعل بين هذه المتغيرات .
وتكونت عينة الدراسة من (١٦٧) فرداً موزعين على فئتين هما : فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم (٧٦) مديراً عاماً ومساعداً ، وفئة مديري الإدارات المتوسطة وعددهم (٩١) وتم اختيارهم كعينة قصدية . واستخدم الباحث في دراسته أداة بحث رئيسة واحدة قام بتطويرها موزعه على المجالات السابقة .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء حسب تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء حسب تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى للخبرة العملية .
- ٣- توجد فروق جوهريه بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى للمرتبة الوظيفية حيث كانت تقديرات مديري العموم اقل من تقديرات مديري الادارات انفسهم لمستوى الاداء الإداري .

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وكان من أهمها:-

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

- وأجرى الداود (١٩٩٥) دراسة بعنوان كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفايات المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن .
وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :-
- ما أهمية قائمة الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمسؤولين والإداريين والمشرفين ؟

- هل تختلف أهمية الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمسؤولين والإداريين والمشرفين ؟

- هل تختلف أهمية الكفايات الإشرافية تبعاً لاختلاف الخبرة والمؤهل و التفاعل بين هذه المتغيرات ؟

وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٢) معلماً ومسؤولاً إدارياً ومشرفاً تربوياً مثلت ما نسبته ٥٠% من مجتمع الدراسة . واستخدم الباحث استبانة اشتملت (٥٠) فقرة موزعة على (٦) مجالات .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- ١- تراوحت أهمية قائمة الكفايات الإشرافية بين (٣،٧٩-٤،٦٨) وهي كبيرة جداً .
- ٢- كانت الأهمية بالدرجة الأولى لمجالات :الإمام بطبيعة العمل والعلاقات الإنسانية وتكوين المعلمين .وبالدرجة الثانية لمجالي : الخصائص الشخصية والقيادية . أما أقل المجالات أهمية فكان مجال الأساليب الإشرافية .
- ٣- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.005$) بين استجابات المعلمين والإداريين والمشرفين لصالح المشرفين .
- ٤- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.005$) بين بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أعلى من بكالوريوس . وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير للخبرة .

وقد أوصى الباحث بما يلي :

- اعتماد قائمة الكفايات الإشرافية الموجودة في الدراسة وحسب أهميتها عند تقديم أداء المشرف .
- عقد الندوات والمؤتمرات التي تتناول دور المشرف وأساليبه وتقويمه .
- ضرورة تعزيز مجال العلاقات الإنسانية في الميدان .
- ضرورة عمل دراسات جديدة حول تقييم المهارات الإشرافية للمشرف .

- أما دراسة العوض (١٩٩٦) بعنوان الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين وقد حاول الباحث الإجابة على الاسئلة التالية :-

- ما الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ؟
- ما درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات من وجهة نظر المعلمين ؟
- هل تختلف آراء المعلمين في تحديدهم لدرجة الممارسة باختلاف الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

- وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٤) معلماً واستخدم الباحث استبانته مكونه من (٩٧) فقره موزعه على ثمانية مجالات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-
- يمارس المشرفون بدرجة كبيره (٥٣) كفاية ويمارسون (٢٦) كفاية بدرجة متوسطة .
 - لا توجد فروق داله إحصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى الجنس أو الخبرة أو المؤهل لدى المعلمين .
 - ممارسة المشرفين لمجالات الدراسة مرتبه تنازلياً كالآتي مجال العلاقات الإنسانية ، مجال إدارة الصفوف ، مجال النمو الذاتي ، مجال القيادة .

-وفي دراسة مياس (١٩٩٦) حول الكفايات القيادية لمديري المدارس الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة المفرق وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية الثانوية لدائرة التربية والتعليم في محافظة المفرق خلال العام ١٩٩٦/٩٥ م والتي تتمثل في ثلاث فئات قيادية :-

- ١- القيادات التربوية في الدائرة العامة .
 - ٢- القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم الأولى والثانية .
 - ٣- مديري ومديرات المدارس الثانوية أنفسهم .
- حيث بلغ عددهم (٢٤٠) قائداً تربوياً .
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-
- ١- زيادة اهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية بالكفايات الفنية إلى جانب الكفايات الإدارية
 - ٢- زيادة الاهتمام بالكفايات الاجتماعية والتدريب عليها خاصة كفاية الاتصال .
 - ٣- عقد دورات تدريبية ومهنية لمديري ومديرات المدارس لإكسابهم كفايات قيادية .

-وفي دراسة حمدان وهارون (١٩٩٧) حول الكفايات المهنية والشخصية للعاملين في الصحافة الرياضية في الأردن ، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري تحرير الصحف الأردنية ورؤساء الأقسام الرياضية في الصحف ، وهدفت الدراسة إلى بناء قائمه بالكفايات التي يجب أن يمتلكها العاملون في الصحافة الرياضية في الأردن والتعرف إلى مدى امتلاكهم لهذه الكفايات والفروق بين درجات امتلاكهم للكفايات المهنية والشخصية ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي لبناء الكفايات واستعانوا بالخبراء في مجال الإعلام والصحافة . وأجريت معاملات الصدق والثبات وحللت النتائج باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق . توصل الباحث إلى بناء كفايات مهنية وشخصية

بلغت (٤٠) كفاية موزعه بالتساوي على محوري الكفايات المهنية والشخصية وحصلت هذه الكفايات على ٨٠% فما فوق من الدرجات كذلك أشارت النتائج إلى أن العاملين في الصحافة الرياضية يمتلكون الكفايات بدرجة جيدة. ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات امتلاك الكفايات المهنية والكفايات الشخصية لصالح الكفايات الشخصية .

ويوصي الباحثان من خلال نتائج الدراسة بضرورة وضع برامج وتأهيل وتطوير العاملين في الصحافة الرياضية لرفع درجة امتلاكهم للكفايات المهنية بشكل خاص والشخصية بشكل عام وضرورة إجراء دراسات وبحوث للتعرف على مدى امتلاك العاملين في الصحافة الرياضية لهذه الكفايات من وجهة نظر العاملين في الأوساط الرياضية .

-دراسة القدومي ، وكايد . (١٩٩٧) .

وتدور حول التعرف على درجة الكفايات التعليمية لدى معلمي التربية الرياضية ومعلماتها في محافظة طولكرم للتعرف على اثر متغير المؤهل العلمي والخبرة على ذلك وقد أجريت الدراسة على عينه قوامها (١٠٤) معلماً ومعلمه أشارت النتائج أعلى درجة الكفايات التعليمية الكلية (٧٩ %) أظهرت النتائج ترتيب مجالات الكفايات كما يلي:

إدارة الصفوف (٨٤,٥ %) ، مجال العلاقات الاجتماعية (٨١,٧٢ %) ، مجال الأهداف (٨٠,٤٧ %) ، مجال التقويم (٧٦,٢٧ %) كما أظهرت النتائج فروقاً في درجة الكفايات التعليمية من حملة البكالوريوس والدبلوم لصالح حملة البكالوريوس وأصحاب الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة لصالح الخبرة الطويلة وبناءً على النتائج أوصى الباحثان بضرورة عمل برنامج تأهيل لحملة درجة الدبلوم .

- وفي دراسة هويدي (٢٠٠٠) حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين وبيان اثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية حيث تكونت عينة الدراسة من (١٩٢) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية بنسبة (١٥%) من مجتمع الدراسة (١٢٦٨) معلماً في العام الدراسي (١٩٩٨ - ١٩٩٩) . ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة اعد الباحث استبانة من (٧٠) كفاية موزعة على (٩) مجالات إشرافه ، تضمنت مقياساً لتقدير درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم وفق سلم ليكرت الخماسي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى إلى جنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة .
 - لا توجد فروق داله على مجمل الادارة تعزى للمؤهل العلمي ، لكن توجد فروق داله احصائية على مجمل الاختبارات المدرسية تعزى لخبرة المعلم لخريج بكالوريوس فأعلى .
 - لا توجد دلالة احصائية على مجمل الاداة تعزى للمنطقة التعليمية لكن توجد فروق داله على مجال العلاقات الإنسانية لصالح منطقة القدس /أريحا
- وتم وضع النتائج التالية :-

- ١- وضع برنامج تأهيل للمشرفين التربويين .
- ٢- إجراء دراسة للكشف عن سبب تدني ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية.

الدراسات الاجنبية:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات التي تم اجراؤها في بيئات اجنبية توصل الباحث الى بعض الدراسات من اهمها :

-وقام بربر (Barbar,1981) بدراسة حول مهارات مديري ومديرات المدارس الثانوية في ثلاثة ألوية في الضفة الغربية كما يراها الإداريون ومديرو ومعلمو المدارس الثانوية وهدفت الدراسة إلى معرفة مهارات المديرين الحالية والمتلى حسب تصور المديرين والمعلمين والإداريين . ووضعت مجموعه من المعايير مثل أدوار ومهارات مناسبة لهذه الأدوار المديرين . حصرت في إحدى عشرة قدره وهي : القيادة ، صنع القرار ، الاتصال مع الآخرين ، التفويض ، العلاقات الشخصية بين الأفراد ، التخطيط ، التنسيق ، التقويم ، الإرشاد ، تطوير وتحسين المناهج ، ثم قدره تنفيذية وكتابة التقارير .

واقصرت الدراسة على ثلاثة ألوية في الضفة الغربية وهي : رام الله ، بيت لحم والخليل . وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خبرة ومؤهلات المديرين وتصورهم لأداء معظم أدوارهم وممارساتهم ، فمثلا لم يظهر تصور المديرين لمهاراتهم وأدوارهم في "القيادة والتفويض ، والعلاقات الإنسانية والتخطيط والتقويم ، وتطوير وتحسين المناهج" اية علاقة ذات دلالة احصائية مع خبرتهم ومؤهلاتهم . هذا يعني أن خبرة ومؤهلات المديرين تؤثران بشكل طفيف على ممارستهم.

- يرى المديرون أنفسهم أن قدراتهم أقل من المثلى في معظم الحالات وخاصة التخطيط وتحسين المناهج والتوجيه واتخاذ القرارات .
- توجد فروق بين تصور المديرين من ناحية وتصور المعلمين والإداريين من ناحية أخرى فيما يتعلق بمهارات المديرين .
- تتباين تصورات المديرين والمعلمين والإداريين بخصوص أهمية عدة أدوار ومهارات عندما أدرجت المهارات والأدوار كما نراها كل مجموعه .
- وقد ركز الباحث على التوصيات التالية :-
- إعطاء أهمية كبرى للتخطيط التربوي .
- رأى المديرون أن الجوانب الروتينية من وظائفهم وبالتحديد المهارات الإدارية والكتابية بحاجة الى تحسين .
- تضييق الفجوة بين تصور المديرين والمعلمين والإداريين لمهارات المديرين الحالية وتصورهم لمهارات المديرين المثلى وذلك لمصلحة العملية التربوية .

-وفي دراسة بلالوك (Blalock,1987) التي عنوانها احتياجات التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في كليات علوم علمية منتخبة خاصة مدتها أربع سنوات .

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد حاجات التطوير الإداري لدى رؤساء الأقسام ثم التحقق من أولوياتها وفقاً لتصميم برنامج معين لتلبية هذه الحاجات . وقد أديرت مقابلات مع (٧٠) من رؤساء الأقسام والعمداء الأكاديميين بالإضافة إلى رؤساء كل من المؤسسات التعليمية المشاركة . وقد عرف رؤساء الأقسام واجباتهم من خلال قائمه ضمت (٢٦) بند وكانت المسؤوليات التي تم تعريفها وتعيينها على أنها الأكثر أهمية هي : البرنامج الأكاديمي ، وشؤون الكلية ، وعمليات القسم . وقد كانت مسؤولياتهم التي تستهلك معظم وقتهم البرنامج الأكاديمي والتفاصيل الإدارية . أما مشكلاتهم وصعوباتهم الكبيرة فكانت قضايا الموظفين وقيود الميزانيات . ومن بين قائمه تكونت من (١٤) مهارة إدارية ، اظهر رؤساء الأقسام اهتماماً أكبر بتطوير مهارات العلاقات الإنسانية ، واتخاذ القرارات بطريقه فعاله ، وفض الخلافات والنزاعات وتمثيل مجموعات متباعدة متشعبة ، وإدارة الوقت ، والتعامل مع مراسلات القسم وتقييم الكلية وتحفيزها . وإن التصميم للبرنامج التطويري الذي فضله رؤساء الأقسام كان على شكل ورشة عمل أو ندوة اقليمية تشمل نشاطات فرديه أو نشاطات تتخذ شكل المجموعات حيث تدار هذه الورش والندوات جلال السنة الدراسية من قبل فريق من المستشارين . وقد اتفق كل من عمداء الكليات ورؤساء المؤسسات (الجامعات) على أهمية المسؤوليات المنهجية والأخرى المتعلقة بالكلية . كما اتفقوا على أهمية مهارات العلاقات

الإنسانية من حيث دورها في إنجاح أداء رؤساء الأقسام لمهامهم .لتطوير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام . إلا أن أكثر من نصف العمداء لم يبدوا اهتماماً في تأسيس مثل هذا البرنامج ، في حين أبدى أكثر من نصف الرؤساء اهتماماً بذلك . لقد كان العامل الأكثر أهمية في تحديد حاجة وقيمة تطوير المهارة الإدارية لدى رؤساء الأقسام هو فيما إذا كان الدور الذي تم تعريفه على أنه واقع قيادي . وإذا لم يكن كذلك ، فإنه لا يوجد ثم حاجة للمهارات الإدارية . إن كمية الخبرة المتولدة عن ممارسة المنصب لرؤساء الأقسام ونوع اختيار الإجراءات المستعمل ، وطول مدة العمل أو اشغال المنصب جميع ذلك أثر في الحاجة إلى تطوير المهارات الإدارية .

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

وقد وجهت الدراسة أربع مجموعات من الأسئلة :

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

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

وقد وجدت الدراسة أن إجراءات الاختيار والمعايير المتبعة لتحديد الأشخاص ذوي القدرة الإدارية الكافية لبرنامج ريجنت للتطوير الإداري هي أمور سارية المفعول ونافذة وقد

أورد المشاركون أن الأساليب التي استعملها البرنامج عززت وطورت تلك المهارات التي تم تحديدها من أجل قيادة أكاديمية فاعله .

- وفي دراسة أجراها (Castaneda,1988) حول حجم الأداء الإداري وإنتاج الوحدة الإدارية وهدفت إلى تقييم العلاقة بين الأداء الإداري وإنتاج الوحدة الإدارية وقد عرف الباحث الأداء الإداري بأنه مستوى ممارسة المدير للسلوكيات والمهام المرتبطة بعمله أما الوحدة الإدارية فقد عرفها على ضوء ما تنتجه أو الخدمات التي تقدمها الإدارة بكامل موظفيها وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :-
- إن الأداء الإداري الكلي كان مرتبطاً إيجابياً بمستوى إنتاج الوحدة الإدارية بالنسبة لحجم العمل .
- أنه عندما تؤخذ أبعاد الأداء الإداري المختلفة بعين الاعتبار فإن إنتاج الوحدة الإدارية يصبح عالياً .
- كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيرات مهمة للأداء الإداري الجيد في حجم ورضى الموظفين عن العمل .

- وفي دراسة ولتر (Walter , 1988) بعنوان العوامل التطويرية والإرشادية في برامج إعداد شؤون الطلاب ، ونظم التوظيف حيث كان الهدف من هذه الدراسة ما يلي :-

- تحديد المجالات المهنية والمعرفية الأساسية التي يأخذها مستخدمو الطلاب بالاعتبار عندما يوظفون موظفين جدد .
- تحديد المستوى الأساسي لبرامج إعداد الخريجين .
- كشف الفروق بين برنامج إعداد الخريجين والعوامل الإدارية والتطويرية والإرشادية.

وكان من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها :-

- ١- أيد المستخدمون وبشكل كبير، مجالات المعرفة والمهارة (خاصة مهارات الاتصال) باعتبارها عناصر مهمة في قرار التوظيف والتعيين والاختيار .
- ٢- لم يكن مجال التدريس مهماً جداً بالنسبة للمستخدمين .
- ٣- اعتبر المستخدمون عملية التطبيق وترجمة النظرية إلى واقع عملي أمراً مهماً جداً .
- ٤- لم يكن استخدام نماذج تطوير الطلبة أمراً مهماً.

- وفي دراسة نكس (Nix,1990) بعنوان استراتيجيات التطوير الإداري للعمداء الأكاديميين في الكليات والجامعات . فإن الهدف من هذه الدراسة هو استقصاء ومعرفة

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

وقد تم توزيع الاستبانة أداة الدراسة على (٣٠٠) عميد أكاديمي ، لمائة مؤسسه تعليمية شملت التمريض ، وإدارة الأعمال والفنون ، والعلوم ، بالوسائل البريدية .
وتشير نتائج الدراسة إلى :-

- ١- أن جزءاً كبيراً من العمداء أشاروا إلى عدم وجود برنامج أو مسؤولية محدده لتطوير الإداريين الأكاديميين في مؤسساتهم .وكنتيجة لذلك فإن نشاطات التطوير التي أعدت وأهلت العمداء لشغل مراكزهم كانت مهمة بالنسبة للقلة الذين شاركوا فيها .
- ٢- تفشل مؤسسات التعليم العالي في اعتبار التطوير الإداري مهمة مؤسسية .
- ٣- بخصوص الأنماط المهنية ، وصل العمداء إلى مراكزهم الوظيفية الحالية بطرق متعددة مع أن الخبرة في التدريس كانت العامل الأهم في ذلك .

- وفي دراسة قام بها (Vass,1990) وهدفت إلى تقييم نسبة ما يخصصه المديرون من أوقاتهم لأحد عشر عملاً قبل وبعد التشريع الذي طالبهم بقضاء القسم الأكبر من أوقاتهم في رفع مستوى الأداء للعاملين وتقييم نظرة مديري التعليم ومديري المدارس إلى الكيفية التي يقضي المديرون بها أوقاتهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات التربوية في (٣٢) إدارة تعليمية تابعه لاتحاد إدارات التعليم في الينوي خارج مدينة شيكاغو وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين لا يقضون وقتاً كبيراً في أداء المهام المحددة لهم وإن التشريع كان ضرورياً لأحداث التغيير في سلوكهم الإداري .

- والدراسة التي أعدها كوليزا (Kulesza , 1993) بعنوان خيارات الإصلاح الإداري في بولندا ، تصف الجهاز الحكومي في جمهورية بولندا بأنه من مخلفات نظام سياسي قديم ، تسوده انظمه حكومية وإدارية قديمة لا تستجيب للتغيرات في بيئة المجتمع .
ثم جاءت جهود الحكومة البولندية لإصلاح الجهاز الإداري الذي اصبح ضرورة تقتضيها طبيعة التقدم والتغيير في المجتمعات ، وذلك للتخلص من مخلفات الانظمة القديمة والفوضى والخلل وغيرها .

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

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

- وفي دراسة كليمنتش و جانظر (Clementsich & Gunther, 1996) قاما بدراسة في جامعة استراليا حول مخاطر التلوث على البيئة الأسترالية وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية الكفايات الإدارية لدى المديرين القائمين على الأجهزة التنفيذية المسؤولة في استراليا ودورها في عملية ضبط الشكاوى المتعلقة بالتلوث البيئي ، حيث إن امتلاك المديرين للكفايات الإدارية والعلمية تساعد الجهات الرسمية في المواقع العليا من الوقوف على مخاطر التلوث أول بأول وكل هذا ناتج عن وعي وكفاية المديرين القائمين على المراكز الرئيسية الموجودون في مواقع مسؤولة وهذا ساعد الدولة على إصدار قوانين لحماية البيئة من التلوث الكيميائي و تنظيم الصناعة قبل تفشي الظاهرة .

- وفي دراسة برادشو ، وآخرون (Bradshaw & others, 1997) :
اجروا بحثاً في جامعة شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان كفايات المدير حيث هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات التي يجب أن يمتلكها المديرون في المراكز الإدارية وضرورة قيام الجامعات والمدارس في وضع هيكلية واليه تصنع القادة الإداريين حيث قام باحثون في جامعة كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع الخطط والدراسات من أجل التحسين والتطوير الإداري من خلال إعطاء الفرص والتسهيلات للمديرين المتدربين والمتمرسين من أجل التطوير المهني المستمر . وقاموا بإنشاء مراكز التدريب على الأنظمة الإدارية التعاونية بوجود الخبراء في الشؤون الإدارية والتنفيذية يقدمون المساعدة والدعم مع وجود خطط تطويرية تخصصية لكل مدير مع وجود المعاهد والكليات العاملة على تزويد الإداريين بالمهارات والكفايات الإدارية وهناك خطة من أجل الاستفادة من المديرين ذوي الخبرة بقيام المديرين الحاليين بالالتقاء مع ذوي الخبرة ولهذه اللقاءات فوائد كثيرة في مجال التزود بالمهارات والخبرات وتعميق نظم الاتصال عند هؤلاء المديرين .

- أجرى آلن ماردو و مونيكا سيللي (Alan Mardue & Monica E Seeley)
(1997) بحثاً بعنوان تطوير الأداء في عملية تقييم وتعديل الكفايات الإدارية في خدمات الصحة الوطنية والمعلومات الطبية " في جامعة باث (Bath) حيث يهدف البحث إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف عند مديري مراكز الخدمات الطبية واثر التدريب والتعليم في

إكساب المديرين للكفايات الإدارية وتطويرها ، وأوضح الباحث أن التدريب ، التحفيز ، وتقارير الكفاية والتعليم واكتساب التكنولوجيا المتطورة لهما الأثر الكبير في رفع كفاية المديرين في الخدمات الصحية .

وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مديراً يعملون في مراكز الخدمات الصحية وهناك معايير ومقاييس لمراكز الخدمات الطبية تم استخدامها لقياس مدى التطور عند مديري المراكز الصحية حيث تبين انه لا يوجد فروق أو اختلاف بين المديرين من منطقته لأخرى على انه يوجد فروق في نوعية المديرين أنفسهم حيث أن مراكز الخدمات الصحية تزود المديرين بالمعلومات العلمية الحديثة وتعمل على إثراء عملية النقاش والمقابلات بين المديرين وتزويد المدراء بالتدريب الصناعي والتكنولوجي المعلوماتي الخاص برفع الكفايات الإدارية للمدراء .

حيث تم طرح السؤال التالي : ما هي أهمية تزويد المديرين بالمعلومات التكنولوجية والمهارات في التأثير على كفايات المدير ؟

حيث توصل البحث إلى النتائج التالية :-

- ١- أهمية التدريب والمعلومات التكنولوجية والمهارات في رفع الكفايات الإدارية للمديرين في المراكز الصحية .
- ٢- أهمية اللقاءات النوعية والكمية بين المديرين في المنظمات المختلفة لإثراء العمل الإداري في المراكز الصحية .
- ٣- أهمية التدريب في رفع الكفايات الإدارية للمديرين في المراكز الصحية .
- ٤- اعتماد خطة تطويرية من أجل تحسين أداء المديرين في المراكز الصحية وتزويدهم بالمهارات والمعلومات التكنولوجية لرفع كفاية المديرين في المراكز الصحية .

- وفي دراسة بيلسو نكوست ودبرو لاين (Below-Nyquist & Deborah Lynn, 1998) والتي أجريت في جامعة شمال أريزونا في الولايات المتحدة حول المديرين

المؤهلين في المراكز الإدارية فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كفايات المديرين وميزاتهم الإدارية لأنه هناك حاجة لمديرين أكفاء وذوي فعاليات نشطة وكذلك من أجل تحسين التشخيص الإداري وتفعيله والقيام بالممارسة الإدارية الناجحة وتم التركيز على معرفة المزايا والخصائص الرئيسية اللازمة للإدارة الناجحة ومديريها النشيطين وبناءً على ذلك فقد قام الباحثان بجمع معلومات وتكميلها عند دراسة متعددة الأساليب بهدف التطوير الإداري والكفاءة العاملة للإداريين فالمعلومات التي تم جمعها هي مبنية على الميزان الكمي والنوعي معاً

والمعلومات مستقاة من وسائل استكشافية واستعلامية مبني عليها البحث وقد جاء تحليل المحتوى للمعلومات الكمية من خلال استخدام الإحصاء الوصفي .

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية :-

- ١- إن القادة الإداريين يجب أن يتميزوا بالصفات القيادية التي تميزهم عن غيرهم من حيث الكفاءة الإدارية والفاعلية .
- ٢- إن القادة الإداريين يتمتعون بمزايا شخصيه بارعة تميزهم عن غيرهم .
- ٣- إن القادة الإداريين يتميزون بوجود علاقات انسانية ناجحة مع زملائهم في العمل

- وفي دراسة بارنز ، ومايكل سكوت، (Barnes & Scot, 1998) .

اجرى بارنز ومايكل سكوت في جامعة كونيتيكت في أمريكا دراسة حول تطوير المهارات في بيئة التعليم التطويرية وهدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات والمهارات الإدارية للمديرين المتدربين والمتمرسين حيث أن معظم الشباب المتقدمين للوظائف لا يملكون المهارات للحصول على الوظيفة في سوق العمل والعمال وتم وضع آلية تطويرية لتأهيل المدير المتمرس والمتدرب ليقوم بعمله خير قيام .

وأوصت الدراسة إلى وضع آلية لتطوير المهارات وذلك من خلال :-

- ١- التدريب والتعليم على المهارات المستخدمة وتطويرها .
- ٢- مراعاة التنظيم المهني والتوجيه المهني أيضا .
- ٣- إعادة تصميم وتنظيم المعلومات إضافة إلى أن هناك أموراً تتطلب العزل المهني لأموار ومهارات المستخدمين وتطوير النمو المهني للمديرين المتدربين والمتمرسين .
- ٤- وتم وضع استراتيجيات تعليم تهدف إلى تقديم المعرفة وتطوير المهارات للشباب من أجل قبولهم في الوظائف ودعم المجتمع .
- ٥- اعتماد التعليم التطبيقي من أجل خلق جيل واع ومتطور .

- وفي دراسة قام بها شاهين (Shahin,1998) بتركيا بعنوان إعداد القادة التربويين

للقرن الحادي والعشرين ،: بحث فيها حول كفايات مديري المدارس الابتدائية للأتراك . وهدفت الدراسة إلى توضيح الكفايات لمديري المدارس ،و استخدام الباحث في دراسة أسلوب

(Delphi) واستند إلى أربعة مصادر للمعلومات هي :-

- ١- مديري مدارس ابتدائية في انقره .
- ٢- اساتذة في الإدارة التربوية في الجامعات التركية .

٣- الموجهين في المدارس الابتدائية .

٤- معلمي المدارس الابتدائية .

تم جمع المعلومات في ثلاث جولات ، في الأولى تم تحديد (١١٤) كفاية . وفي الجولة الثانية طلب من المستجيبين وضع علامة من (١-٧) بين معارض بشده وموافق بشده . وفي الجولة الثالثة محاولة للتحرك نحو الإجماع بين المستجيبين على مجموعه من الكفايات .

أظهرت النتائج : إجماعاً عالياً على ٤١ كفاية .

إجماعاً على ٥٦ كفاية .

ولا إجماع على ١٧ كفاية .

الكفائتان الأكثر إجماعاً عليهما من قبل المستجيبين كانتا : المدير بصفة كونه شخصاً Person والديمقراطية الشخصية وقد تشابهت استجابات أساتذة الجامعات والمعلمين . وكذلك كان تشابه بين استجابات المشرفين والمديرين .

وهذه الدراسة وفرت قائمه معتمدة لكفايات مديري المدارس الابتدائية تقيد مخططتي البرامج في الجامعات لتحديد حاجات مديري المستقبل .

- دراسة كنج و شانون (King & shannon, 1998) .

في جامعة تنسي الشرقية في أمريكا أجرى كنج و شانون دراسة حول الكفايات الإدارية التي يحتاجها الباحث في العلوم الصحية والتمريض وكان الهدف من الدراسة هو تحديد الكفايات اللازمة للخريجين الجدد الذين سوف يلتحقون بالمجال الصحي في ضوء التغيرات والتطور العلمي التكنولوجي ، وضع المديرون العامون برامج وقوانين متفق عليها لملاحظة أهمية الكفايات الإدارية في الوظيفة وكانت عينة الدراسة من الممرضين ممن ذوي الخبرة الخاصة وتم احتواء اثنين وثمانين (٨٢) من المديرين الممرضين ذوي الخبرات المميزة وثلاثة وعشرين من الخريجين الجدد ، وأعضاء لمائة وسبع عشرة من الكليات والمعاهد العلمية وإحد عشر من رؤساء الجامعات .

وأثبتت الدراسة وجود اختلاف مميز وواضح على ضوء الأهمية للكفايات وكفاية المستوى الداخلية والتي يتم احتياجها بين الممرضين في مراكز الصحة المركزية وبرامجها وأهمية المهارات الفنية والإدارية بالإضافة للمؤهل العلمي للموظفين في المستويات الداخلية لوزارة الصحة . وأكد البحث على أهمية النواحي الشخصية والصفات الجسمية لمن يريد التقدم للوظيفة وضرورة التركيز على التطور القيادي والإداري للموظفين والمشرفين في المراكز الصحية .

وتم التركيز على الاهتمام بالموارد المعرفية والمؤهلات العلمية والقانونية اللازمة للموظف أو المتدربين في المراكز الصحية ، وأهمية الأمور المالية والمادية من أجل التطوير الإداري ورفع كفاءة الموظفين .

- وفي دراسة مكديون و ثيديوس (Mc Edwin & Thaddeus,1998) حول الكفايات الإدارية والتقنية وأهميتها في إدارة المزارع الحيوانية ، وأجرى الباحث دراسة في جامعة كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية حول الكفاءة الإدارية والمهنية للمديرين الذين يقومون بإدارة المزارع الحيوانية وتهدف الدراسة الى معرفة الكفايات الوظيفية والعلمية والمهنية التي يجب احتياجها للدخول إلى الوظيفة أو المهنة وتم تحديد قائمه من الكفايات والمواصفات التي يجب توافرها في من يود الحصول على الوظيفة وتمثل الشروط في اثنتي عشرة كفاية تم اختيار الكفايات التالية منها:-

- ١- أسلوب حل المشاكل .
- ٢- التطوير المهني والفني .
- ٣- التعليم طويل الأمد .
- ٤- القيادة .
- ٥- التفعيل الوظيفي .
- ٦- التوازن الوظيفي والعائلي .
- ٦- التكنولوجيا وتطبيقاتها .

و تعتبر هذه الكفايات أساسيه للمتقدمين للحصول على وظيفة في مجال إدارة تربية الحيوانات وهذا يبين أهمية الكفايات الإدارية في جميع شؤون الحياة .

خلاصة الدراسات السابقة .

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، استنتج الباحث أن موضوع دراسة الكفايات الإدارية وخاصة في الدوائر الحكومية في وزارات الدولة لم يحظ بالاهتمام الكافي في الوطن العربي بالرغم من أهمية هذا الموضوع في مجال بناء الدولة الفلسطينية والتنمية الإدارية في أيامنا هذه .

ويرى الباحث أن هذه الدراسات تناولت جوانب كثيرة من مجالات الإدارة العامة بشكل عام والكفايات الإدارية بشكل خاص في مجال التربية والتعليم ، حيث ركزت الدراسات على ما يلي :-

- ١- أهمية التأهيل والتدريب قبل وأثناء الخدمة للمديرين لإكسابهم كفايات قيادية .
- ٢- التأكيد على أهمية وضع معايير مناسبة لاختيار المديرين والموظفين من منطلق مهني مبني على التخصص والجدارة ، وكذلك التأكيد على أهمية إعداد المديرين وتدريبهم بشكل مستمر .

٣- اتفقت الدراسات على أن هناك تدنياً في مجال العلاقات الإنسانية والتواضع والعلاقة مع المجتمع المحلي .

٤- ركزت الدراسات على أهمية المؤهل العلمي والخبرة للمديرين وضرورة الكفايات الإدارية لبناء الشخصية القيادية .

٥- أهمية وضع وصف وظيفي للوظائف الإدارية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات .

٦- المركزية وأثرها على تدني مستوى الكفايات التعليمية والإدارية في المؤسسات التعليمية والإدارية .

واستناداً لما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن دراسة الكفايات الإدارية فإن الباحث يحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على مجالات أساسية ومهمة للكفايات الإدارية وإضافة معلومات جديدة يكون لها الأثر الفاعل والمهم .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- تقنين أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات تطبيق الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها وطريقة بناء أداة البحث وتقنياتها ويتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة وما تم فيها من معالجات احصائية في استخلاص النتائج وتحليلها وفيما يلي بيان لذلك.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر الحكومية العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات الشمال خلال العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ب (١٨٥) مديراً ومديره وتشمل محافظات الضفة الغربية (محافظة الخليل ، بيت لحم ، أريحا ، رام الله ، سلفيت ، قلقيلية ، جنين ومحافظة طولكرم) وقد قام الباحث بجمع المعلومات الإحصائية في كل وزارة من حيث عدد المديرين والمديرات في كل محافظه من مكاتب هيئة الاستعلامات الفلسطينية ومكاتب المؤسسات الوطنية ووصلت حصيلة جمع الاستبانات إلى (١٧٢) إستبانة من اصل (١٨٥) إستبانة وبهذا يصبح أفراد مجتمع الدراسة بمثابة عينة قصدية والجداول (١) (٢) (٣) (٤) (٥) تبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة .

١- متغير الجنس .

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجدول (١) .

الجنس	التكرار	النسبة أل %
ذكر	١٥٩	٩٢,٤
أنثى	١٣	٦,٧
المجموع	١٧٢	%١٠٠

١- متغير الخبرة .

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة .

الجدول (٢)

الخبرة	التكرار	النسبة أل %
اقل من ٥ سنوات	٣٤	١٩,٨
٥-١٠ سنوات	٥٧	٣٣,٢
١١-١٥ سنة	١٩	١١
اكتر من ١٥ سنة	٦٢	٣٦
المجموع	١٧٢	%١٠٠

٢- متغير المؤهل العلمي :

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول (٣) .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة أل %
ثانوية عامه +دبلوم	٢٧	١٥,٧
بكالوريوس	٩٥	٥٥,٢
ماجستير فأعلى	٥٠	٢٩,٢
المجموع	١٧٢	%١٠٠

٣- متغير المركز الوظيفي :

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الجدول (٤)

النسبة ال %	التكرار	المركز الوظيفي
١٠,٥	١٨	مدير عام
١٦,٩	٢٩	مدير (A)
٢٥	٤٣	مدير (B)
٣٦	٦٢	مدير (C)
١١,٦	٢٠	مدير (D)
%١٠٠	١٧٢	المجموع

٤- متغير مكان السكن :

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن .

الجدول (٥)

النسبة ال %	التكرار	مكان السكن
٥٨,٧	١٠١	مدينة
٣٣,٢	٥٧	قرية
٨,١	١٤	مخيم
%١٠٠	١٧٢	المجموع

أداة الدراسة .

استخدم الباحث في دراسته أداة بحث رئيسية واحدة هي إستبانة (الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الوطن) وقد استند الباحث في إعداد الإستبانة إلى الأدبيات في كفايات الإداريين في المؤسسات التعليمية والأدوات البحثية في دراسات كل من .
مياس (١٩٩٦) ، المومني (١٩٩٨) ، خميس (١٩٩٢).

وقد استفاد الباحث كذلك من استطلاع آراء بعض المسؤولين والزملاء الإداريين والى آراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة بصورتها الأولية والتي حرص الباحث منها على استقصاء اكبر عدد ممكن من الكفايات الإدارية في جميع مجالات الكفايات الإدارية .
الملحق (١) .

وقد تكونت الاستبانة من قسمين .

القسم الأول : معلومات عامه

معلومات عامه : تضمنت هدف الدراسة وتعليمات تعبئتها وتضمنت معلومات عن

الإداريين من حيث الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان السكن والمركز الوظيفي .

القسم الثاني : الاستبانة:

تكون هذا الجزء من (٧) مجالات من مجالات الكفايات الإدارية ولكل مجال عدد من

الفقرات وهذه المجالات هي :-

المجال الأول : مجال العلاقات الاجتماعية وقد تكون هذا المجال من ثماني فقرات.

١- أتعاون مع الموظفين في الدوائر الحكومية الأخرى .

٢- أحترم زملائي في العمل .

٣- أنظم أنشطة رياضية وثقافية داخلية بمشاركة الموظفين .

٤- أتعاون مع الموظفين من أجل نظافة الدائرة التي نعمل فيها .

٥- أتقبل آراء الموظفين واحترم مشاعرهم .

٦- أعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين .

٧- أعامل الموظفين بعدالة وعدم تحيز .

٨- أعمل مع الموظفين بروح الفريق الواحد .

المجال الثاني : مجال إدارة شؤون الموظفين وقد تكون هذا المجال من عشر فقرات.

١- أحل مشكلة العمل عند الموظفين .

٢- أستمع إلى آراء واقتراحات الموظفين حول العمل .

٣- أقوم بتوعية الموظفين بفلسفة المؤسسة وأهدافها وبقوانين الوزارة وأنظمتها وتعليماتها.

٤- أطلع الموظفين على تخطيط الإدارة وسياساتها منذ بداية السنة .

٥- أوثق علاقة الموظفين بالمجتمع المحلي .

٦- أتابع حاجات الموظفين التدريبية وأعمل على إشباعها .

٧- أوفر مناخاً للموظفين يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير

٨- أرشد الموظفين في حل مشكلات العمل .

٩- أعمل على تقوية العلاقات بين الموظفين أنفسهم .

١٠- أتابع التحصيل العلمي للموظفين المتميزين .

المجال الثالث : مجال التخطيط وقد تكون هذا المجال من ثلاثة عشر فقرات .

١- يتناسب تخطيطي مع حجم المؤسسة وواقعها .

٢- أحرص عند التخطيط على مشاركة الموظفين في الدائرة التي أعمل بها .

٣- أقوم بإعداد خطه مستقبلية للدائرة التي أعمل بها

٤- أواكب الحداثة في عملية التخطيط .

٥- أخطط للأهداف الإدارية للمؤسسة التي أعمل بها

- ٦- أحرص على تنفيذ الخطط الإدارية الموكلة لي .
- ٧- أقوم بإعداد خطه بديله في الظروف الطارئة .
- ٨- أعد خطه شهرية شاملة لتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة .
- ٩- أخطط لمشروعات تطويرية تحسينيه .
- ١٠- أراعي مناسبة التوزيع الزمني لتنفيذ الخطة .
- ١١- أراعي أن تتضمن الخطة أساليب مناسبة للتقويم .
- ١٢- أضع خطه بالمشكلات التي أتوقع أن تواجهها إدارتي .
- ١٣- أضع خططاً لمعالجة المشكلات المتوقعة .

المجال الرابع : مجال إدارة الموارد المالية والمادية وقد تكون هذا المجال من تسع فقرات.

- ١- أقوم بتلبية حاجات الدائرة ومتطلباتها حسب الأولوية
- ٢- أعد الموازنه العامة للدائرة الحكومية التي اعمل بها
- ٣- أعمل على تصميم المشاريع الإنتاجية وتنفيذها .
- ٤- أضع خطه لتحديد اوجه الصرف للمؤسسة في ضوء الإمكانيات
- ٥- أشكل لجنة مشتريات من الموظفين لشراء لوازم المؤسسة بالطرق القانونية .
- ٦- أنجز مشاريع مؤسستي الضرورية في ضوء إمكانياتها المادية .
- ٧- أوفر الاحتياجات الضرورية للمؤسسة منذ بداية العام
- ٨- أحاول الحصول على دعم مادي من الخارج لإنجاز مشاريع أداريه في الدائرة التي اعمل بها .
- ٩- أشرك الموظفين في وضع الموازنة المالية للدائرة التي اعمل فيها .

المجال الخامس : مجال إدارة الوقت والاجتماعات وقد تكون هذا المجال من احدى عشرة فقره .

- ١- أحرص على حسن استغلال الموظف للوقت أثناء عمله .
- ٢- أؤكد على ضرورة تقيد الموظف ببداية ونهاية الدوام الرسمي .
- ٣- أهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها بدقة .
- ٤- أعمل على تنفيذ العمل بسرعة متناهية وبدون تأخير .
- ٥- أحرص على تقييم الوقت بين الأعمال الإداري والفنيه .
- ٦- أختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها
- ٧- أعقد اجتماعاً لكافة الموظفين وأوضح لهم أهمية الوقت بالنسبة لنجاح العمل .
- ٨- ألتزم بساعات الدوام الرسمي .
- ٩- أوزع جدول الأعمال على الموظفين قبل الاجتماع .
- ١٠- أحدد الأفراد الذين سيحضرون الاجتماع .
- ١١- أختتم الاجتماع بإعطاء ملخص لما دار الحديث عنه في الاجتماع

المجال السادس : مجال صناعة القرار وقد تكون هذا المجال من عشر فقرات .

- ١- أكون على علم بكل مشكله تحصل في الدائرة أتبنى عملية حلها
- ٢- اتخذ القرارات الادارية طبقاً للقوانين والانظمه بعد دراسة متأنية للموقف
- ٣- أقيم نتائج القرار بعد تنفيذه .
- ٤- اتخذ القرار المناسب لحل المشكله .
- ٥- أتابع تنفيذ القرارات .
- ٦- اختار الوقت المناسب لإصدار القرار .
- ٧- اتخذ القرارات الادارية بعد دراسة متأنية للموقف .
- ٨- أطور عملية اتخاذ القرار لأنها جوهر عملية القيادة الادارية .
- ٩- أتبع المنهجية العلمية في اتخاذ قراراتي .
- ١٠- أوزع جدول الأعمال على الموظفين قبل الاجتماع .

المجال السابع : مجال النمو المهني وقد تكون هذا المجال من تسع فقرات .

- ١- أشارك في الدورات والندوات العلمية في المجال الإداري .
- ٢- أستفيد من الأبحاث العلمية الحديثة في المجال الإداري .
- ٣- أتابع مشاهدة البرامج الادارية المختلفة في التلفزيون .
- ٤- أتابع الصحف والمجلات المتخصصة في المجال الإداري .
- ٥- أقوم بزيارة المؤسسات والمنشآت والمرافق الادارية في فلسطين.
- ٦- أتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في الدوائر الحكومية الأخرى .
- ٧- اعمل على تنمية الجوانب الابداعية لدى الموظفين
- ٨- أقوم بعقد اجتماعات دوريه لمناقشة الوضع الإداري في المؤسسة التي اعمل فيها .
- ٩- اعمل على تطوير الخدمات الادارية للموظفين .

واعتمد الباحث في بناء هذه الاستبانة على أساس سلم ليكرت (Likert Scale) الذي

يتكون من خمس استجابات وذلك على النحو التالي :-

- ١- درجة كبيره جداً (٥) درجات .
- ٢- درجة كبيره (٤) درجات .
- ٣- درجة متوسطة (٣) درجات .
- ٤- درجة قليلة (٢) درجات .
- ٥- درجة قليلة جداً (١) درجات .

وطلب الباحث من المستجيبين وضع شارة (x) على يسار كل فقره تبعاً لسلم الاستجابة بما يتناسب مع آراءهم الشخصية .

وتم صياغة جميع فقرات الاستبانة صياغة إيجابية لأنها تعبر عن كفايات لكل مجال من مجالات الكفايات الإدارية لكي تصل عدد الفقرات إلى (٧٠) فقرة بالإضافة الى السؤال التالي اذكر اهم ثلاث معوقات يعتقد الإداري انها تمنع من تطوير الكفايات الإدارية في المؤسسة التي يعمل بها ؟
صدق الأداة .

للتحقق من صدق الأداة فقد اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى حيث عرض الاستبانة على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية ومجال الإدارة العامة من حملة درجة الدكتوراه وممن تزيد خبرتهم في المجال عن ٣ سنوات من جامعة النجاح إذ بلغ عدد المحكمين (٨) وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها واجمعوا على صدقها وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها ذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات وتوجيهات واقتراحات المحكمين .

حيث تم إجراء التعديلات في النواحي اللغوية لبعض الفقرات . وبعض الفقرات تم تحويلها لمجال آخر غير الذي وضعت من أجله حيث كان عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم في الصورة الأساسية (٨٠) فقرة وقد تم حذف فقرات وإضافة فقرات جديدة ومن الفقرات المعدلة :

- ١- أقوم بإعداد خطة مستقبلية (قبل التعديل) (بعد التعديل) أقوم بإعداد خطة مستقبلية للدائرة التي اعمل بها .
- ٢- اخطط للأهداف الإدارية (قبل التعديل) (بعد التعديل) اخطط للأهداف الإدارية للمؤسسة التي اعمل بها .
- ٣- احرص على تنفيذ الخطة الإدارية (قبل التعديل) (بعد التعديل) احرص على تنفيذ الخطة الادارية الموكلة إلى .
- ٤- أتابع حاجات الموظفين في المجتمع المحلي (قبل التعديل) (بعد التعديل) حذفت واستبدلت بالفقرة اعمل على تقوية العلاقة بين الموظفين أنفسهم .
- ٥- التعرف على مشكلات العاملين واعمل على حلها (قبل التعديل) (بعد التعديل) تم إلغاؤها حيث أنها تتشابه مع الفقرة الثالثة من مجال إدارة شؤون الموظفين .
- ٦- أتابع التحصيل العلمي للموظفين المتميزين (قبل التعديل) (بعد التعديل) تم حذفها .
- ٧- انظم علاقة تعاونية مع الإدارات الأخرى (قبل التعديل) (بعد التعديل) تم دمجها مع الفقرة الأولى فاصبح التعاون مع الموظفين في الدوائر الحكومية الأخرى .

- ٨- احترمت واقدر مشاعر الموظفين (قبل التعديل) (بعد التعديل) تم حذفها واستبدلت بالفقرة الثالثة احترمت زملائي في العمل .
- ٩- أتواصل مع الموظفين بروح الفريق الواحد (قبل التعديل) (بعد التعديل) اعمل مع الموظفين بروح الفريق الواحد .
- ١٠- أكون على رأس كل مشكلة تحصل في الدائرة وأتنبأها (قبل التعديل) (بعد التعديل) أكون على علم بكل مشكلة تحصل بالدائرة وأتبنى عملية حلها .
- ١١- أتولى قيادة الاجتماعات الأسبوعية ملقياً كلمة توعية وتذكير هادفة (قبل التعديل) (بعد التعديل) تم حذفها .
- ١٢- استغل عملية الصراع لمصلحة المؤسسة لاتخاذ القرارات الحاسمة (قبل التعديل) (بعد التعديل) تم حذفها .
- ١٣- أ- أشارك في الدورات والندوات العلمية في المجال الإداري ، ب- أشارك في دورات التطوير الإداري ، ج- أشارك في دورات التدريب الإداري (قبل التعديل) (بعد التعديل) حيث تم حذف (ب+ج) ودمجها في الفقرة (أ) .
- فقد تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية لتشمل سبعة مجالات للكفايات الإدارية موزعين على (٧٠) فقرة كذلك اتفق المحكمون على صدق الاستبانة بعد إجراء التعديلات في الصياغة اللغوية وحذف بعض الفقرات وتم تحويل بعض الفقرات لمجال أخرى غير الذي وضعت من أجله وتم حذف بعض الفقرات لتكرارها ودمج عدد من الفقرات في فقره واحدة

ثبات الأداة .

للتحقق من ثبات الأداة التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠) إدارياً من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، وتم تضمين نتائجهم في النتائج النهائية للدراسة ، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات ، ونتائج الجدول (٦) تبين ذلك.

الجدول (٦)

معادلة كروبناخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجالات	الثبات
مجال العلاقات الاجتماعية	٠,٨٩
مجال إدارة شؤون الموظفين	٠,٩١
مجال التخطيط	٠,٨٤
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٠,٨٧
مجال إدارة الوقت والاجتماع	٠,٨٩
مجال صناعة القرار	٠,٩٢
مجال النمو المهني	٠,٨٢
الثبات الكلي	٠,٩٣

يتضح من الجدول (٦) إن معاملات الثبات لمجالات الأداة تراوحت بين (٠,٨٢ - ٠,٩٢) ووصل الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٩٣) وجميعها معاملات ثبات عالية تفي بأغراض الدراسة .

متغيرات الدراسة .

تتضمن هذه الدراسة المتغيرات التالية :-

أولاً - المتغيرات المستقلة (Independent Variables) وتشمل :

- ١- متغير الجنس وله مستويان .
 - * - ذكر .
 - * - أنثى .
- ٢- متغير الخبرة وله أربعة مستويات .
 - * - أقل من ٥ سنوات .
 - * - من ٥ - أقل من ١١ سنة .
 - * - ١١ - ١٥ سنة .
 - * - أكثر من ١٥ سنة .
- ٣- متغير المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات .
 - * - ثانوية عامه + دبلوم .
 - * - بكالوريوس .
 - * - ماجستير وأعلى .
- ٤- متغير المركز الوظيفي وله خمسة مستويات .
 - * - مدير عام .
 - * - مدير (A) .
 - * - مدير (B) .
 - * - مدير (C) .
 - * - مدير (D) .
- ٥- متغير مكان السكن وله ثلاث مستويات .

• - مدينة . • - قرية . • - مخيم .

ثانياً - المتغير التابع (Dependent Variable)

يتمثل في درجة الاستجابة على استبانة الكفايات الإدارية لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية حيث اشتملت على مجالات الكفايات التالية :-

- ١- مجال العلاقات الاجتماعية .
- ٢- مجال إدارة شؤون الموظفين .
- ٣- مجال التخطيط .
- ٤- مجال إدارة الموارد المالية والمادية .
- ٥- مجال إدارة الوقت والاجتماعات .
- ٦- مجال صناعة القرار .
- ٧- مجال النمو المهني .

إجراءات الدراسة .

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :

- ١- تم توجيه كتاب رسمي من المشرف إلى رئيس قسم الدراسات العليا بعد الموافقة على أداة الدراسة .
- ٢- تم توجيه كتاب من رئيس قسم الدراسات العليا إلى مدير الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحث .
- ٣- تم تسليم الاستبانات إلى مديري الدوائر الحكومية وذلك بعد الالتقاء بهم وشرح كيفية التطبيق وكذلك بمساعدة بعض الزملاء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- ٤- استغرقت عملية جمع الاستبانات ثلاثة اشهر تقريباً من ٢٠٠٠/١٠/٢ إلى ٢٠٠٠/١٢/٢م حيث وزعت الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٠/٢٠٠١م حيث تم جمع الاستبانات من كل المناطق وجميع محافظات الضفة الغربية في وزارات السلطة وكان عدد المستجيبين للاستبانة (١٧٢) مديراً ومديرة من اصل (١٨٥) مديراً ومديرة .
- ٥- تبويب البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب .
- ٦- معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

المعالجات الإحصائية .

من أجل معالجة البيانات استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية :-

- ١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية .
- ٢- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent.t- test) .
- ٣- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

فيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما الكفايات الادارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال ، والدرجة الكلية للكفايات الادارية ونتائج الجداول (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣) تبين ذلك ، بينما يبين الجدول (١٤)، ترتيب مجالات الكفايات الادارية والدرجة الكلية للكفايات الادارية لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية:

درجة كبيرة جداً.	(٨٠% فأكثر)
درجة كبيرة .	(٧٠-٧٩,٩%)
درجة متوسطة.	(٦٠-٦٩,٩%)
درجة قليلة.	(٥٠-٥٩,٩%)
درجة قليلة جداً.	(أقل من ٥٠%)

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوفرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال العلاقات الاجتماعية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
١	أتعاون مع الموظفين في الدوائر الحكومية الأخرى.	٤,٢٣	٨٤,٦	كبيرة جداً
٢	أحترم زملائي في العمل.	٤,٧٠	٩٤	كبيرة جداً
٣	أنظم أنشطة رياضية وثقافية داخلية بمشاركة الموظفين.	٢,٢٧	٤٥,٤	قليلة جداً
٤	أتعاون مع الموظفين من أجل نظافة الدائرة التي تعمل فيها.	٤,٠٦	٨١,٢	كبيرة جداً
٥	أقبل آراء الموظفين واحترم مشاعرهم.	٤,٤٨	٨٩,٦	كبيرة جداً
٦	أعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين.	٤,٥٠	٩٠	كبيرة جداً
٧	أعامل الموظفين بعدالة وعدم تحيز.	٤,٤٧	٨٩,٤	كبيرة جداً
٨	أعمل مع الموظفين بروح الفريق الواحد.	٤,٤٩	٨٩,٨	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	٤,١٤	٨٢,٨	كبيرة جداً

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الكفايات الإدارية المتوفرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال العلاقات الاجتماعية كانت كبيرة جداً على الفقرات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، وكانت قليلة جداً على الفقرة (٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٤٥,٤%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للكفايات على المجال كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٨%).

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال إدارة شؤون الموظفين

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
١	أحل مشكلة العمل عند الموظفين.	٤,٤٠	٨٨	كبيرة جداً
٢	أستمع إلى آراء واقتراحات الموظفين حول العمل.	٤,٤٦	٨٩,٢	كبيرة جداً
٣	أقوم بتوعية الموظفين بفلسفة المؤسسة وأهدافها وبقوانين الوزارة وأنظمتها وتعليماتها.	٤,٢٦	٨٥,٢	كبيرة جداً
٤	أطلع الموظفين على تخطيط الإدارة وسياساتها منذ بداية السنة.	٣,٩٢	٧٨,٤	كبيرة
٥	أوثق علاقة الموظفين بالمجتمع المحلي.	٤,٠١	٨٠,٢	كبيرة جداً
٦	أتابع حاجات الموظفين التدريسية وأعمل على إشباعها.	٣,٩٢	٧٨,٤	كبيرة
٧	أوفر مناخاً للموظفين يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير.	٤,٠٥	٨١	كبيرة جداً
٨	أرشد الموظفين في حل مشكلات العمل.	٤,٣٥	٨٧	كبيرة جداً
٩	أعمل على تقوية العلاقات بين الموظفين أنفسهم.	٤,٢١	٨٤,٢	كبيرة جداً
١٠	أتابع التحصيل العلمي للموظفين المتميزين.	٣,٨٢	٧٤,٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,١٣	٨٢,٦	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الكفايات المتوافرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال إدارة شؤون الموظفين كانت كبيرة جداً على الفقرات (١، ٢، ٣، ٥، ٧، ٨، ٩) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، وكانت كبيرة على الفقرات (٤، ٦، ١٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٤,٤%-٧٨,٤%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال إدارة شؤون الموظفين كانت درجة الكفايات الإدارية كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢.٦%).

٣- مجال التخطيط:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوفرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال التخطيط

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
١	يتناسب تخطيطي مع حجم المؤسسة وواقعها.	٤,٠١	٨٠,٢	كبيرة جداً
٢	أحرص على التخطيط على مشاركة الموظفين في الدائرة التي أعمل بها.	٤,٢٠	٨٤	كبيرة جداً
٣	أقوم بإعداد خطة مستقبلية للدائرة التي أعمل بها.	٤,٠٣	٨٠,٦	كبيرة جداً
٤	أواكب الحداثة في عملية التخطيط.	٣,٩٨	٧٩,٦	كبيرة
٥	أخطط للأهداف الإدارية للمؤسسة التي أعمل بها.	٤,٠٤	٨٠,٨	كبيرة جداً
٦	أحرص على تنفيذ الخطط الإدارية الموكلة لي.	٤,٤٢	٨٨,٤	كبيرة جداً
٧	أقوم بإعداد خطة بديلة في الظروف الطارئة.	٤,١٠	٨٢	كبيرة جداً
٨	أعد خطة شهرية شاملة لتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.	٣,٦٧	٧٣,٤	كبيرة
٩	أخطط لمشروعات تطويرية محسنة.	٣,٧٤	٧٤,٨	كبيرة
١٠	أراعي مناسبة التوزيع الزمني لتنفيذ الخطة.	٣,٨٧	٧٧,٤	كبيرة
١١	أراعي أن تتضمن الخطة أساليب مناسبة للتقويم.	٣,٨٢	٧٦,٤	كبيرة
١٢	أضع خطة بالمشكلات التي أتوقع أن تواجهها إدارتي.	٣,٩٣	٧٨,٦	كبيرة
١٣	أضع خططاً لمعالجة المشكلات المتوقعة.	٣,٨٤	٧٦,٨	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٧	٧٣,٤	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الكفايات الإدارية المتوفرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال التخطيط كانت كبيرة جداً على الفقرات (٢، ١، ٣، ٧، ٦)، حيث

كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، وكانت كبيرة على الفقرات (٤، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٣,٤-٧٩,٦%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت درجة الكفايات الإدارية كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٣,٤%).

٤- مجال إدارة الموارد المالية والمادية:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال إدارة الموارد المالية والمادية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة %	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
١	أقوم بتلبية حاجات الدائرة ومتطلباتها حسب الأولوية.	٤,٤٠	٨٨	كبيرة جداً
٢	أعد الموازنة العامة للدائرة الحكومية التي أعمل بها.	٣,٦٧	٧٣,٤	كبيرة
٣	أعمل على تصميم المشاريع الإنتاجية وتنفيذها.	٢,٩٨	٥٩,٦	قليلة
٤	أضع خطة لتحديد أوجه الصرف للمؤسسة في ضوء الإمكانيات.	٣,٨١	٧٦,٢	كبيرة
٥	أشكل لجنة مشتريات من الموظفين لشراء لوازم المؤسسة بالطرق القانونية.	٣,٧٨	٧٥,٦	كبيرة
٦	أنجز مشاريع مؤسستي الضرورية في ضوء إمكانياتها المادية.	٤,١٨	٨٣,٦	كبيرة جداً
٧	أوفر الاحتياجات الضرورية للمؤسسة منذ بداية العام.	٣,٥٣	٧٠,٦	كبيرة
٨	أحاول الحصول على دعم مادي من الخارج لإنجاز مشاريع إدارية في الدائرة التي أعمل بها.	٢,٩٨	٥٩,٦	قليلة
٩	أشرك الموظفين في وضع الموازنة المالية للدائرة التي أعمل فيها.	٣,٤٣	٦٨,٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٦٤	٧٢,٨	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال إدارة الموارد المالية والمادية كانت كبيرة جداً على الفئتين (١، ٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، وكانت كبيرة على الفقرات (٢، ٤، ٥، ٧)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٠,٦% - ٧٦,٢%)، وكانت متوسطة على الفقرة (٩) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٨,٨%)، وكانت قليلة على الفئتين (٣، ٨)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها بالتساوي (٥٩,٦%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت درجة الكفايات كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٢,٨%).

٥- مجال إدارة الوقت والاجتماعات:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال إدارة الوقت والاجتماعات

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	أحرص على حسن استغلال الموظف للوقت أثناء عمله.	٤,٢٧	٨٥,٤	كبيرة جداً
٢	أؤكد على ضرورة نقيذ الموظف ببداية ونهاية الدوام الرسمي.	٤,٤٢	٨٨,٤	كبيرة جداً
٣	أهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها بدقة.	٤,٣٦	٨٧,٢	كبيرة جداً
٤	أعمل على تنفيذ العمل بسرعة متناهية وبدون تأخير.	٤,٣٧	٨٧,٤	كبيرة جداً
٥	أحرص على تقييم الوقت بين الأعمال الإداري والفنية.	٤,١٢	٨٢,٤	كبيرة جداً
٦	أختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها.	٤,١٣	٨٢,٦	كبيرة جداً
٧	أعقد اجتماعاً لكافة الموظفين وأوضح لهم أهمية الوقت بالنسبة لنجاح العمل.	٤,١٠	٨٢	كبيرة جداً
٨	ألتزم بساعات الدوام الرسمي.	٤,٤٠	٨٨	كبيرة جداً
٩	أوزع جدول الأعمال على الموظفين قبل الاجتماع.	٣,٧٦	٧٥,٢	كبيرة جداً
١٠	أحدد الأفراد الذين سيحضرون الاجتماع.	٤,٠٩	٨١,٨	كبيرة جداً
١١	أختم الاجتماع بإعطاء ملخص لما دار الحديث عنه في الاجتماع.	٤,١٣	٨٢,٦	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,١٩	٨٣,٨	كبيرة جداً

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال إدارة الوقت والاجتماعات كانت كبيرة جداً على الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦،

٨، ١٠، ١١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت كبيرة على الفقرة (٩) وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٧٥,٢%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٨%).

٦- مجال صناعة القرار:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال صناعة القرار

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
١	أكون على علم بكل مشكلة تحصل في الدائرة و اتابع عملية حلها.	٤,٣٣	٨٦,٦	كبيرة جداً
٢	أأخذ القرارات الإدارية طبقاً للقوانين والأنظمة بعد دراسة متأنية للموقف.	٤,٤٧	٨٩,٤	كبيرة جداً
٣	أقيم نتائج القرار بعد تنفيذه.	٤,٢٤	٨٤,٨	كبيرة جداً
٤	أأخذ القرار المناسب لحل المشكلة.	٤,٣٧	٨٧,٤	كبيرة جداً
٥	أتابع تنفيذ القرارات.	٤,٣١	٨٦,٢	كبيرة جداً
٦	أختار الوقت المناسب لإصدار القرار.	٤,٣١	٨٦,٢	كبيرة جداً
٧	أأخذ القرارات الإدارية بعد دراسة متأنية للموقف.	٤,٢٩	٨٥,٨	كبيرة جداً
٨	أطور عملية اتخاذ القرار لأنها جوهر عملية القيادة الإدارية.	٤,٢٨	٨٥,٦	كبيرة جداً
٩	أتبع المنهجية العلمية في اتخاذ قراراتي.	٤,١٦	٨٣,٢	كبيرة جداً
١٠	أوزع جدول الأعمال على الموظفين قبل الاجتماع.	٣,٧٠	٧٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,٢٤	٨٤,٨	كبيرة جداً

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال صناعة القرار كانت كبيرة جداً على الفقرات (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت كبيرة على الفقرة (١٠) وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٧٤%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٤,٨%).

٧- مجال النمو المهني:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال النمو المهني

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
١	أشارك في الدورات العلمية في المجال الإداري.	٤,٠٢	٨٠,٤	كبيرة جداً
٢	أستفيد من الأبحاث العلمية الحديثة في المجال الإداري.	٣,٩٠	٧٨	كبيرة
٣	أتابع مشاهدة البرامج الإدارية المختلفة في التلفزيون.	٣,٥٢	٧٠,٤	كبيرة
٤	أتابع الصحف والمجلات المتخصصة في المجال الإداري.	٣,٥٧	٧١,٤	كبيرة
٥	أقوم بزيارة المؤسسات والمنشآت والمرافق الإدارية في فلسطين.	٣,٣٩	٦٧,٨	متوسطة
٦	أنتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في الدوائر الحكومية الأخرى.	٣,٦٢	٧٢,٤	كبيرة
٧	أعمل على تنمية الجوانب الإبداعية لدى الموظفين.	٣,٩٣	٧٨,٦	كبيرة
٨	أقوم بعقد اجتماعات دورية لمناقشة الوضع الإداري في المؤسسة التي أعمل فيها.	٣,٨٤	٧٦,٨	كبيرة
٩	أعمل على تطوير الخدمات الإدارية للموظفين.	٣,٩٢	٧٨,٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٧٤	٧٤,٨	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لفقرات مجال النمو المهني كانت كبيرة جداً على الفقرة (١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٠,٤%) وكانت كبيرة على الفقرة (٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٩، ٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٠,٤%-٧٨,٦%)، وكانت متوسطة على الفقرة (٥) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٨,٨%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٤,٨%).

٨- ترتيب المجالات ودرجة الكفايات الكلية:

الجدول (١٤)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات
والدرجة الكلية عند أفراد عينة الدراسة (ن = ١٧٢)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة •	النسبة المئوية (%)	درجة الكفاية
٤	مجال العلاقات الاجتماعية	٤,١٤	٨٢,٨	كبيرة جدا
٣	مجال إدارة شؤون الموظفين	٤,١٣	٨٢,٦	كبيرة جدا
٦	مجال التخطيط	٣,٦٧	٧٣,٤	كبيرة
٧	مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٣,٦٤	٧٢,٨	كبيرة
٢	مجال إدارة الوقت والاجتماعات	٤,١٩	٨٣,٨	كبيرة جدا
١	مجال صناعة القرار	٤,٢٤	٨٤,٨	كبيرة جدا
٥	مجال النمو المهني	٣,٧٤	٧٤,٨	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٩٦	٧٩,٢	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الكفايات المتوافرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت كبيرة جدا على مجالات العلاقات الاجتماعية، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الوقت والاجتماعات، وصناعة القرار) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، بينما كانت كبيرة على المجالات المتبقية وهي (التخطيط، إدارة الموارد المالية والمادية، والنمو المهني) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٢,٨%-٧٤,٨%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للكفايات الإدارية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٩,٢%).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات كانت على النحو التالي:

المرتبة الأولى: مجال صناعة القرار (٨٤,٨%).

- المرتبة الثانية: مجال إدارة الوقت والاجتماعات (٨٣,٨%).
 المرتبة الثالثة: مجال إدارة شؤون الموظفين (٨٢,٦%).
 المرتبة الرابعة: مجال العلاقات الاجتماعية (٨٢,٨%).
 المرتبة الخامسة: مجال النمو المهني (٧٤,٨%).
 المرتبة السادسة: مجال التخطيط (٧٣,٤%).
 المرتبة السابعة: مجال إدارة الموارد المالية والمادية (٧٢,٨%).

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما اكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم؟

للإجابة عن السؤال تم حصر اكثر المعوقات حدوثا حيث تم التوصل الى (١٢) معوقا ، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لها ونتائج الجدول (١٥) تبين ذلك .

الجدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية لأكثر المعوقات التي تمنع المدراء من تطوير الكفايات الإدارية في المؤسسات التي يعملون بها .

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية %
١	نقص الامكانيات المادية وتجهيزات الدوائر	٣٣	١٩,٢٥
٢	نقص الدورات التدريبية في المجال الإداري	٢٧	١٥,٩٧
٣	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٢	١٣,٠١
٤	الوماطة والمحسوبية في التعيينات	١٦	٩,٤٦
٥	عدم وجود وصف وظيفي واضح	١٥	٨,٨٧
٦	نقص الحوافز التشجيعية للموظفين المبدعين في عملهم	١٣	٧,٦٩
٧	عدم وجود خطط عمل واضحة	١٢	٧,١٠
٨	عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخليه على الموظفين	١١	٦,٤٩
٩	التداخل ما بين الاتجاه السياسي للموظفين والعمل	٩	٦,٤١
١٠	الضعف في اللغة الانجليزية كتابة وقراءة ومحادثة	٨	٤,٧٢
١١	الضعف في استخدام الحاسوب	٤	٢,٣٥
١٢	وجود فجوة كبيرة بين المدير والموظفين	١	,٠٠٥
	المجموع	١٦٩	%١٠٠

يتضح من الجدول (١٥) ان الذين اكتملت استجاباتهم على السؤال (١٦٩) موظفاً من اصل (١٧٢) موظفاً ، ومن خلال نتائج الجداول تبين ان نقص الامكانيات المادية وتجهيزات الدائره ونقص الدورات التدريبية في المجال الاداري والمركزية حيث اتخاذ القرارات الإدارية كانت تشكل اعلى ثلاث معوقات حيث كانت النسبة المئوية لها على التوالي (١٩,٢٥ % ، ١٥,٩٧ % ، ١٣,١٠ %) وتشكل ما نسبته (٢٣ ، ٤٨ %) من مجموع المعوقات الكلية وفيما يتعلق بأقل ثلاثة معوقات كانت حول الضعف في اللغة الانجليزية كتابة وقراءة ومحادثة ، والضعف في استخدامات الحاسوب ووجود فجوة كبيرة بين المدير والموظفين ، حيث كانت النسبة المئوية لها على التوالي (٤,٧٢ % ، ٢,٣٥ % ، ٠,٠٥ %).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (١٦) تبين ذلك.

الجدول (١٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	أنثى		ذكر		مجالات الكفايات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠,٦٧	٠,٤١	٠,٤٤	٤,٠٩	٠,٤٨	٤,١٥	مجال العلاقات الاجتماعية
٠,٨٠	٠,٢٥	٠,٤٢	٤,٠٩	٠,٥٩	٤,١٣	مجال إدارة شؤون الموظفين
٠,٤٨	٠,٧٠	٠,٤٧	٣,٧٨	٠,٥٦	٣,٦٦	مجال التخطيط
٠,١١	١,٥٧	٠,٦٩	٣,٩٥	٠,٧٥	٣,٦١	مجال إدارة الموارد المالية والمادية
٠,٩٩	٠,٠٠٥	٠,٥٠	٤,١٩١	٠,٦٠	٤,١٩	مجال إدارة الوقت والاجتماعات
٠,٩٩	٠,٠٠٦	٠,٤٦	٤,١٦	٠,٦١	٤,٢٥	مجال صناعة القرار
٠,١٧	١,٣٤	٠,٥٣	٣,٩٧	٠,٦٤	٣,٧٢	مجال النمو المهني
٠,٦٠	٠,٥١	٠,٤١	٤,٠٣	٠,٥٠	٣,٩٦	الدرجة الكلية

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ، (ت) الجدولية (١,٩٦) بدرجات حرية (١٧٠)

يتضح من الجدول (١٦) أن قيم (ت) المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية للكفايات الإدارية كانت على التوالي (٠٠,٤١, ٠٠,٢٥, ٠٠,٧٠, ١,٥٧, ٠٠,٠٠٥, ٠٠,٠٠٦, ١,٣٤, ١,٥١) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

لفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث يبين الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير الخبرة، بينما يبين الجدول (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير الخبرة.

المجالات	أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
مجال العلاقات الاجتماعية	٤,٠٥	٤,١٣	٤,١٧	٤,٢٠
مجال إدارة شؤون الموظفين	٣,٩٢	٤,١٤	٤,١١	٤,٢٣
مجال التخطيط	٣,٥٣	٣,٦١	٣,٧٣	٣,٧٨
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٣,٦١	٣,٥١	٣,٦٣	٣,٧٧
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	٤,٠٦	٤,١٢	٤,٢١	٤,٣٢
مجال صناعة القرار	٤,٠٣	٤,١٨	٤,٢٦	٤,٤١
مجال النمو المهني	٣,٦١	٣,٦٩	٣,٧١	٣,٨٧
الدرجة الكلية	٣,٨٢	٣,٩١	٣,٩٧	٤,٠٨

الجدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات
تبعاً لمتغير الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٣	٠,٥٧	٠,١٩	٠,٨٢	٠,٤٨
	داخل المجموعات	١٦٨	٣٨,٩١	٠,٢٣		
	المجموع	١٧١	٣٩,٤٨			
مجال إدارة شؤون الموظفين	بين المجموعات	٣	٢,١٥	٠,٧١	٢,١٦	٠,٠٩
	داخل المجموعات	١٦٨	٥٥,٧٣	٠,٣٣		
	المجموع	١٧١	٥٧,٨٩			
مجال التخطيط	بين المجموعات	٣	١,٦٤	٠,٥٤	١,٧٨	٠,١٥
	داخل المجموعات	١٦٨	٥١,٧٤	٠,٣٠		
	المجموع	١٧١	٥٣,٣٨			
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	٣	١,٩٥	٠,٦٥	١,١٤	٠,٣٣
	داخل المجموعات	١٦٨	٩٦,٠٧	٠,٥٧		
	المجموع	١٧١	٩٨,٠٣			
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	بين المجموعات	٣	١,٩١	٠,٦٣	١,٨١	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٦٨	٥٨,٩٥	٠,٣٥		
	المجموع	١٧١	٦٠,٨٧			
مجال صناعة القرار	بين المجموعات	٣	٣,٤٣	١,١٤	٣,٢١	*٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٦٨	٥٩,٨٩	٠,٣٥		
	المجموع	١٧١	٦٣,٣٢			
مجال النمو المهني	بين المجموعات	٣	١,٧٧	٠,٥٩	١,٤٤	٠,٢٣
	داخل المجموعات	١٦٨	٦٨,٥٥	٠,٤٠		
	المجموع	١٧١	٧٠,٣٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	١,٦٥	٠,٥٥	٢,٣٠	٠,٠٧
	داخل المجموعات	١٦٨	٤٠,٠٧	٠,٢٣		
	المجموع	١٧١	٤١,٧٢			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، (ف) الجدولية (٢,٦٦).

يتضح من الجدول (١٨) أن قيم (ف) المحسوبة على المجالات (العلاقات الاجتماعية، إدارة شؤون الموظفين، التخطيط، إدارة الموارد المالية والمادية، إدارة الوقت والاجتماعات، النمو المهني) والدرجة الكلية للكفايات كانت على التوالي (٠,٨٢، ٢,١٦، ١,٧٨، ١,١٤، ١,٨١، ١,٤٤، ٢,٣٠) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (٢,٦٦) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال صناعة القرار، ولتحديد بين أي من فئات الخبرة كانت الفروق استخدم

اختبار شفیه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج

الجدول (١٩) تبين ذلك.

الجدول (١٩)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال صناعة القرار

تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥	١١-١٥	أكثر من ١٥
أقل من ٥ سنوات		٠,١٥-	٠,٢٣-	٠,٣٧-
١٠-٥			٠,٠٧-	٠,٢٢-
١١-١٥				٠,١٤-
أكثر من ١٥				

*دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول (١٩) أن الفروق كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ على مجال صناعة القرار بين أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات، وأصحاب الخبرة (١٥) سنة فأكثر، لصالح (١٥) سنة فأكثر. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

خامساً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث يبين الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما يبين الجدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	ثانوية عامة+دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فاعلي
مجال العلاقات الاجتماعية	٤,٢٤	٤,١٣	٤,١٢
مجال إدارة شؤون الموظفين	٤,٢٤	٤,٠٥	٤,٢١
مجال التخطيط	٣,٦٤	٣,٦٩	٣,٦٥
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٣,٨٨	٣,٦٠	٣,٥٨
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	٣,٣٧	٤,١٧	٤,١٣
مجال صناعة القرار	٤,٣٧	٤,٢٠	٤,٢٩
مجال النمو المهني	٣,٨٦	٣,٦٧	٣,٨١
الدرجة الكلية	٤,٠٨	٣,٩٣	٣,٩٧

الجدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات

تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٢	٠,٤٩	٠,٢٤	١,٠٦	٠,٣٤
	داخل المجموعات	١٦٩	٣٨,٩٩	٠,٢٣		
	المجموع	١٧١	٣٩,٤٨			
مجال إدارة شؤون الموظفين	بين المجموعات	٢	١,٣٣	٠,٦٦	١,٩٩	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٦٩	٥٦,٥٥	٠,٣٣		
	المجموع	١٧١	٥٧,٨٩			
مجال التخطيط	بين المجموعات	٢	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,١٤	٠,٨٦
	داخل المجموعات	١٦٩	٥٣,٢٩	٠,٣١		
	المجموع	١٧١	٥٣,٣٦			
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	٢	١,٨٤	٠,٩٢	١,٦٢	٠,٢٠
	داخل المجموعات	١٦٩	١٦,١٨	٠,٥٣		
	المجموع	١٧١	٩٨,٠٣			
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	بين المجموعات	٢	١,١٠	٠,٥٥	١,٥٥	٠,٢١
	داخل المجموعات	١٦٩	٥٩,٧٦	٠,٣٥		
	المجموع	١٧١	٦٠,٨٧			
مجال صناعة القرار	بين المجموعات	٢	٠,٣١	٠,١٥	٠,٤٢	٠,٦٥
	داخل المجموعات	١٦٩	٦٣,٠١	٠,٣٧		
	المجموع	١٧١	٦٣,٣٢			
مجال النمو المهني	بين المجموعات	٢	١,١٢	٠,٥٦	١,٣٦	٠,٢٥
	داخل المجموعات	١٦٩	٦٩,٢٠	٠,٤٠		
	المجموع	١٧١	٧٠,٣٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٤٧	٠,٢٣	٠,٩٧	٠,٣٧
	داخل المجموعات	١٦٩	٤١,٢٤	٠,٢٤		
	المجموع	١٧١	٤١,٧٢			

* دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$.

يتضح من الجدول (٢١) أن قيم (ف) المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية للكفايات كانت على التوالي (١,٠٦، ١,٩٩، ٠,١٤، ١,٦٢، ١,٥٥، ٠,٤٢، ١,٣٦، ٠,٩٧) وجميع هذه القيم أصغر من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٥) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

لفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث يبين الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، بينما يبين الجدول (٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مدير عام	مدير (أ)	مدير (ب)	مدير (C)	مدير (D)
مجال العلاقات الاجتماعية	٤,٠٥	٤,٢٥	٤,٣٢	٤,٠٥	٣,٩٩
مجال إدارة شؤون الموظفين	٤,١٧	٤,٢٧	٤,٣٠	٤,٠	٣,٨٨
مجال التخطيط	٣,٨٠	٣,٧٩	٣,٨٤	٣,٥٠	٣,٥٢
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٣,٨٩	٣,٦٤	٣,٨٢	٣,٤٠	٣,٧٥
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	٤,٢٩	٤,٢٥	٤,٣٤	٤,٠٩	٤,٠١
مجال صناعة القرار	٤,٤٩	٤,٣٠	٤,٣١	٤,١٨	٤,٠
مجال النمو المهني	٤,٠٣	٤,٠	٣,٧٤	٣,٥٧	٣,٦١
الدرجة الكلية	٤,١٠	٤,٠٧	٤,١٠	٣,٨٣	٣,٨٢

الجدول (٢٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات

تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٤	٢,٨١	٠,٧٠	٣,٢٠	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٦٧	٣٦,٦٧	٠,٢٢		
	المجموع	١٧١	٣٩,٤٨			
مجال إدارة شؤون الموظفين	بين المجموعات	٤	٤,١٨	١,٠٤	٣,٢٥	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٦٧	٥٣,٧٠	٠,٣٢		
	المجموع	١٧١	٥٧,٨٩			
مجال التخطيط	بين المجموعات	٤	٤,٢٢	١,٠٥	٣,٥٨	٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	١٦٧	٤٩,١٦	٠,٢٩		
	المجموع	١٧١	٥٣,٣٨			
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	٤	٦,٢٥	١,٥٦	٢,٨٤	٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٦٧	٩١,٧٧	٠,٥٥		
	المجموع	١٧١	٩٨,٠٣			
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	بين المجموعات	٤	٢,٤٦	٠,٦١	١,٧٥	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٦٧	٥٨,٤١	٠,٣٥		
	المجموع	١٧١	٦٠,٨٧			
مجال صناعة القرار	بين المجموعات	٤	٢,٨٣	٠,٧٠	١,٩٥	٠,١٠
	داخل المجموعات	١٦٧	٦٠,٤٩	٠,٣٦		
	المجموع	١٧١	٦٣,٣٢			
مجال النمو المهني	بين المجموعات	٤	٥٨,٨	١,٤٢	٣,٦٦	٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	١٦٧	٦٤,٦٤	٠,٣٨		
	المجموع	١٧١	٧٠,٣٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤	٣,٠٠٥	٠,٧٥	٣,٢٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٦٧	٣٨,٧١	٠,٢٣		
	المجموع	١٧١	٤١,٧٢			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، (ف) الجدولية (٢,٤٢).

يتضح من الجدول (٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في الكفايات الإدارية على مجالي إدارة الوقت والاجتماعات، وصناعة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على جميع المجالات المتبقية والدرجة الكلية للكفايات تبعاً للمركز الوظيفي، لتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (٢٤)، (٢٥)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٨)، (٢٩) تبين ذلك.

١. مجال العلاقات الاجتماعية:

الجدول (٢٤)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال العلاقات الاجتماعية

تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير (A)	مدير (B)	مدير (C)	مدير (D)
مدير عام		٠,٢٠-	٠,٢٦-	٠,٠٨-	٠,٠٦
مدير (A)			٠,٠٦-	٠,٢٠	٠,٢٦
مدير (B)				٠,٢٦	٠,٣٢
مدير (C)					٠,٠٦
مدير (D)					

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (٢٤) أن الفروق كانت ذات دلالة إحصائية بين مدير (B) ومدير (D) لصالح مدير (B)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

٢. مجال إدارة شؤون الموظفين:

الجدول (٢٥)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال إدارة

شؤون الموظفين

تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير (A)	مدير (B)	مدير (C)	مدير (D)
مدير عام		٠,٠٩-	٠,١٣-	٠,١٧	٠,٢٩
مدير (A)			٠,٠٣-	٠,٢٦	٠,٣٩
مدير (B)				٠,٣٠	٠,٤٢
مدير (C)					٠,١٢-
مدير (D)					

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

يتضح من الجدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0,05)$ على مجال إدارة شؤون الموظفين بين:

- مدير عام ومدير (D) لصالح مدير عام.
 - مدير (A) ومدير (D) لصالح مدير (A).
 - مدير (B) ومدير (D) لصالح مدير (B).
- بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية

٣. مجال التخطيط:

الجدول (٢٦)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال التخطيط

تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير (A)	مدير (B)	مدير (C)	مدير (D)
مدير عام		٠,٠٩	٠,٠٤-	٠,٢٩	٠,٢٨
مدير (A)			٠,٠٥-	٠,٢٨	٠,٢٧
مدير (B)				٠,٣٣	٠,٣٢
مدير (C)					٠,٠١-
مدير (D)					

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

يتضح من الجدول (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0,05)$ على مجال التخطيط بين:

- مدير (B) ومدير (D) لصالح مدير (D).
 - مدير (B) ومدير (D) لصالح مدير (B).
- بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

٤. مجال إدارة الموارد المالية والمادية:

الجدول (٢٧)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال إدارة الموارد المالية والمادية
تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير (A)	مدير (B)	مدير (C)	مدير (D)
مدير عام		٠,٢٥	٠,٠٧	٠,٤٩	٠,١٤
مدير (A)			٠,١٧-	٠,٢٣	٠,١٠-
مدير (B)				٠,٤١	٠,٠٧
مدير (C)					٠,٣٤-
مدير (D)					

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$.

يتضح من الجدول (٢٧) وجود فروق ذات دالة إحصائية $(\alpha = ٠,٠٥)$ على مجال إدارة الموارد المالية والمادية بين:

- مدير عام ومدير (C) لصالح مدير عام.
- مدير (B) ومدير (C) لصالح مدير (B).
- بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

٥. مجال النمو المهني:

الجدول (٢٨)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال النمو المهني
تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير (A)	مدير (B)	مدير (C)	مدير (D)
مدير عام		٠,٠٢	٠,٢٨	٠,٤٦	٠,٤٢
مدير (A)			٠,٢٥	٠,٤٣	٠,٣٩
مدير (B)				٠,١٧	٠,١٣
مدير (C)					٠,٠٣-
مدير (D)					

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$.

يتضح من الجدول (٢٨) وجود فروق ذات دالة إحصائية $(\alpha = ٠,٠٥)$ على مجال النمو المهني بين:

- مدير عام ومدير (C)، ومدير (D) لصالح مدير عام.
- مدير (A) ومدير (C) لصالح مدير (A).
- بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

٦. الدرجة الكلية للكفايات:

الجدول (٢٩)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للكفايات الإدارية
تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير (A)	مدير (B)	مدير (C)	مدير (D)
مدير عام		٠,٠٣	٠,٠٨	٠,٢٧	٠,٢٨
مدير (A)			٠,٠٢-	٠,٢٤	٠,٢٥
مدير (B)				٠,٢٦	٠,٢٧
مدير (C)					٠,٠٥
مدير (D)					

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

يتضح من الجدول (٢٩) وجود فروق في الدرجة الكلية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بين:

- مدير عام ومدير (C)، ومدير (D) لصالح مدير عام.
- مدير (B) ومدير (D) لصالح مدير (A).
- بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

سابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن.

لفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث يبين الجدول (٣٠) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير مكان السكن، بينما

يبين الجدول (٣١) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير مكان السكن.

الجدول (٣٠)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية للكفايات تبعاً لمتغير مكان السكن

المجالات	مدينة	قرية	مخيم
مجال العلاقات الاجتماعية	٤,١٢	٤,١٨	٤,١٩
مجال إدارة شؤون الموظفين	٤,٠٨	٤,١٨	٤,٢٣
مجال التخطيط	٣,٦٣	٣,٧٥	٣,٦٥
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٣,٥٨	٣,٧٣	٣,٦١
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	٤,١٤	٤,٢٨	٤,١٨
مجال صناعة القرار	٤,٢٢	٤,٢٨	٤,٢٢
مجال النمو المهني	٣,٧٠	٣,٨٣	٣,٦٩
الدرجة الكلية	٣,٩٢	٤,٠٣	٣,٩٧

الجدول (٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمجالات والدرجة الكلية للكفايات
تبعاً لمتغير مكان السكن

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٢	٠,١٥	٠,٠٧	٠,٣٢	٠,٧٢
	داخل المجموعات	١٦٩	٣٩,٣٣	٠,٢٣		
	المجموع	١٧١	٣٩,٤٨			
مجال إدارة شؤون الموظفين	بين المجموعات	٢	٠,٥٠	٠,٢٥	٠,٧٥	٠,٧٤
	داخل المجموعات	١٦٩	٥٧,٣٨	٠,٣٤		
	المجموع	١٧١	٥٧,٨٩			
مجال التخطيط	بين المجموعات	٢	٠,٦٠	٠,٣٠	٠,٩٦	٠,٣٨
	داخل المجموعات	١٦٩	٥٢,٧٨	٠,٣٠		
	المجموع	١٧١	٥٣,٣٨			
مجال إدارة الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	٢	٠,٧٩	٠,٣٩	٠,٦٩	٠,٥٠
	داخل المجموعات	١٦٩	٩٧,٢٣	٠,٥٧		
	المجموع	١٧١	٩٨,٠٣			
مجال إدارة الوقت والاجتماعات	بين المجموعات	٢	٠,٧٧	٠,٣٨	١,٠٨	٠,٣٤
	داخل المجموعات	١٦٩	٦٠,٠٩	٠,٣٥		
	المجموع	١٧١	٦٠,٨٧			
مجال صناعة القرار	بين المجموعات	٢	٠,١١	٠,٠٥	٠,١٥	٠,٨٥
	داخل المجموعات	١٦٩	٦٣,٢١	٠,٣٧		
	المجموع	١٧١	٦٣,٣٢			
مجال النمو المهني	بين المجموعات	٢	٠,٦٣	٠,٣١	٠,٧٧	٠,٤٦
	داخل المجموعات	١٦٩	٦٩,٦٨	٠,٤١		
	المجموع	١٧١	٧٠,٣٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٤٢	٠,٢١	٠,٨٧	٠,٤١
	داخل المجموعات	١٦٩	٤١,٢٩	٠,٢٤		
	المجموع	١٧١	٤١,٧٢			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، (ف) الجدولية (٣,٠٥).

يتضح من الجدول (٣١) أن قيم (ف) المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية كانت على التوالي (٠,٣٢، ٠,٧٥، ٠,٩٦، ٠,٦٩، ١,٠٨، ٠,١٥، ٠,٧٧، ٠,٨٧) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (٣,٠٥)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً : مناقشة النتائج .

هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، إضافة إلى تحديد دور متغيرات الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي و مكان السكن على درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، لتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٨٥) مديراً ومديره ، ووصل عدد الاستبانات التي جمعت (١٧٢) استبانة وبهذا يصبح مجتمع الدراسة بمثابة عينة قصدية ، وبعد عملية جمع البيانات وتبويبها عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها :-

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية فسي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقره ولكل مجال وللدرجة الكلية للكفايات حيث أظهرت نتائج الجداول (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤) إن درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت كبيرة جداً على مجالات العلاقات الاجتماعية وإدارة شؤون الموظفين ، إدارة الوقت ، الاجتماعات وصناعة القرار حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من ٨٠% وكانت درجة الكفايات كبيرة على مجالات التخطيط وإدارة الموارد المالية والمادية والنمو المهني حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين ٧٢ - ٨٠% ، فيما يتعلق بدرجة الكفايات الكلية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى ٧٩,٢ % .

ومثل هذه النتائج جاءت متفقة مع نتائج دراسات كل من المومني (١٩٨٨) ومياس (١٩٩٦) والخطيب (١٩٩٤) وخميس (١٩٩٢) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن

المديرين بحاجة إلى الكفايات السابقة وإن التطور والنجاح في العمل يتطلب توفر مثل هذه الكفايات .

ويرى الباحث أن السبب في زيادة الحاجة إلى مثل هذه الكفايات قد يعود إلى حداثة الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية والحاجة المستمرة لعقد الدورات اللازمة من أجل التطوير واكتساب الكفايات اللازمة للنجاح في العمل الإداري لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما أكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٥) أنه يوجد (١٢) معوقاً تمنع مدراء الدوائر من تطوير الكفايات الإدارية في المؤسسة التي يعمل بها ، وكان أكثر هذه المعوقات هو نقص الامكانيات المادية وتجهيزات الدوائر (١٩,٢٥%) نقص الدورات التدريبية في المجال الإداري (١٥,٩٧%) والمركزية في اتخاذ القرارات الإدارية (١٣,٠١%) والوساطة والمحسوبية في التعيينات (٩,٤٦%) ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى حداثة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ونقص مواردها الاقتصادية التي تلعب دوراً في توفير الامكانيات المادية الكافية ، وتجهيز الدوائر بصورة جيدة وتتفق على الدورات اللازمة في المجال الإداري ، أما بالنسبة للمركزية في اتخاذ القرارات فإن ذلك بمثابة مؤشر على عدم وجود الثقة بين الدوائر ، والتخوف من الوقوع في الأخطاء ولعل السبب يعود في ذلك إلى حداثة السلطة الوطنية الفلسطينية أيضاً ، وفيما يتعلق بالوساطة والمحسوبية فهي أشبه ما يكون بظاهرة يتحدث عنها كل فرد من أفراد الشعب وهي مرتبطة بموازين القوة والاتجاه السياسي لارضاء غالبية الاطراف على حساب المصلحة العامة .

والملفت للنظر أن ضعف اللغة الانجليزية ، وعدم القدرة على استخدام الحاسوب كان من هذه المعوقات والتي تعتبر في الوقت الحاضر متطلب أساسي للنجاح في العمل الإداري .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في الجدول (١٦) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

وتعني مثل هذه النتائج اتفاق كل من المديرين الذكور والإناث على أن الكفايات الإدارية قيد الدراسة جميعها مهمة ويجب توفرها للإداريين من أجل نجاحهم في عملهم الإداري ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسات قريش (١٩٨٧) ، مياس (١٩٩٦) ، العوض (١٩٩٦) وهويدي (٢٠٠٠) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات اللازمة للمديرين تعزى لمتغير الجنس .

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات كل من المومني (١٩٩٨) والعوامل (١٩٩٠) حيث أظهرت هذه الدراسات وجود فروق بين الذكور والإناث لصالح الإناث ويرى الباحث أن السبب في مثل هذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أدوات القياس وظروف التطبيق ، البيئة وعينة الدراسة بين الدراسة الحالية ودراستي كل من المومني (١٩٩٨) والعوامل (١٩٩٠) .

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة .

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث أظهرت نتائج الجدول (١٨) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الكفايات باستثناء مجال صناعة القرار تعزى لمتغير الخبرة .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للكفايات المتوافرة لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة ، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسات كل من مياس (١٩٩٦) وخميس (١٩٩٢) والعوض (١٩٩٦) والداود (١٩٩٥) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات المتوافرة في المدراء تعزى لمتغير الخبرة .

أما فيما يتعلق بمجال اتخاذ القرار أظهرت نتائج اختبار شفهي (Scheffe Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الخبرة اقل من (٥) سنوات وأصحاب الخبرة اكثر من (١٥) سنة لصالح أصحاب الخبرة اكثر من (١٥) سنة وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة المومني (١٩٩٨) وبومقداح (١٩٩١) والقنومي وكايد (١٩٩٧) حيث أظهرت وجود فروق في درجة الكفايات التعليمية لصالح أصحاب الخبرة الأطول .

ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى أن المعارف والمعلومات المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية تكون انجح مقارنة بأصحاب الخبرة القصيرة .

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث أظهرت نتائج الجدول (٢١) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الكفايات والدرجة الكلية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من بربر (١٩٨١) ، مياس (١٩٩٦) ، خميس (١٩٩٢) ، هويدي (٢٠٠٠) والعوض (١٩٩٦) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات الإدارية اللازمة للمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ويعتقد الباحث إن السبب في عدم ظهور الفروق قد يعود إلى أن المهام والواجبات الموكلة لمديري الدوائر محدده مسبقاً من قبل الوزارات التابعين لها لذلك يكون تصرفهم الإداري ضمن هذه المهام والصلاحيات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي .

سادساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

لفحص الفرضية استخدم التحليل التبايني الأحادي (ANOVA) حيث أظهرت نتائج الجدول (٢٢) ، ونتائج اختيار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في الجداول (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٥) ، (٢٦) ، (٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

ومن خلال النظر إلى النتائج تبين أن غالبية الفروقات كانت تبين مدير عام ومدير (D) لصالح مدير عام يعني انه كلما زاد المركز الإداري كانت درجة الحاجة إلى الكفايات المتوافرة بدرجة اكبر .

و جاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من ميساس (١٩٩٦) وخميس (١٩٩٢) حيث أظهرت نتائج هاتين الدراستين وجود تأثير لمتغير المرتبة الوظيفية على الكفايات اللازمة للمديرين .

ويرى الباحث إن السبب في ظهور مثل هذه الفروقات يعود إلى التباين في المعارف والمعلومات والخبرات والمواقف الإدارية التي تعرض لها المديرين العامون مقارنة بالمديرين من فئة (D) .

سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن .

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث أظهرت نتائج الجدول (٣٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الكفايات والدرجة الكلية للكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن .

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة هويدي (٢٠٠٠) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق في الكفايات الإشرافية الواجب توفرها في المشرفين تعزى لمتغير مكان السكن. ويعتقد الباحث إن السبب في أنه لا توجد فروق قد يعود إلى قلة الفوارق سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، سياسية أم ثقافية بين المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية عوضاً على أن المهام الإدارية للمديرين واحدة بغض النظر عن مكان سكنهم .

ثانياً : التوصيات

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي :-
- ١- ضرورة اهتمام المدير بتنظيم أنشطة رياضية وثقافية داخلية بمشاركة الموظفين وذلك بهدف توثيق العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والحفاظ على الصحة والترويح عن النفس والتخلص من التوترات النفسية للموظفين .
 - ٢- ضرورة إعداد المديرين للمشاريع الانتاجية وتنفيذها .
 - ٣- ضرورة تفعيل دور المديرين في كيفية الحصول على الدعم المادي الخارجي من أجل الرقي والتقدم في الدوائر التي يعملون بها .
 - ٤- ضرورة إشراك المديرين للموظفين في وضع الموازنة للدائرة التي يعملون بها وذلك من أجل تبنيتها والتصرف في ضوئها .
 - ٥- ضرورة تشجيع تبادل الزيارات بين الدوائر المختلفة في فلسطين وذلك بهدف تبادل الخبرات والتفاعل الاجتماعي بين الدوائر المختلفة .
 - ٦- ضرورة عقد دورات حول فاعلية اتخاذ القرارات وصنعها لدى المديرين من أصحاب الخبرة القصيرة لأنهم اظهروا درجة كفاية أقل على مجال صنع القرارات مقارنة بأصحاب الخبرة الطويلة .
 - ٧- ضرورة الاهتمام بتنمية الكفايات الإدارية لدى المديرين من الفئتين (D,C) نظراً لإظهارهم درجة أقل من الكفايات مقارنة بالفئتين (A,B) .
 - ٨- ضرورة عقد دورات في اللغة الإنجليزية واستخدام الحاسوب للموظفين في مختلف دوائر السلطة.
 - ٩- ضرورة رسم الخطط التطويرية المناسبة، ووجود وصف وظيفي واضح في الدوائر.
 - ١٠- ضرورة تفعيل الرقابة الإدارية الداخلية في مختلف دوائر السلطة الوطنية الفلسطينية.
 - ١١- ضرورة توفير الامكانيات المادية اللازمة لنجاح الدوائر وتجهيزها بصورة ملائمة .
 - ١٢- ضرورة وجود نظام خدمة مدنية واضح للتعيين بعيداً عن المحسوبية والاتجاه السياسي في التعيينات .
 - ١٣- ضرورة الاهتمام بالحوافز التشجيعية للمبدعين إدارياً في الدوائر الحكومية .
 - ١٤- إجراء دراسة حول العلاقة بين الكفايات الإدارية والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

- ١٥- إجراء دراسة حول العلاقة بين الكفايات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- ١٦- إجراء دراسة حول العلاقة بين الكفايات الإدارية وتفويض السلطة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المراجع العربية:

- ◀ اسماعيل ، خيرى عبد اللطيف قاسم (١٩٧٦): "الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الالزامية". دراسة ميدانية - الجامعة الاردنية .
- ◀ الاسمرى ، سالم حسن (١٩٨٦): مقابلة تقييم الاداء . مجلة الاداره العامه ، الرياض، مجلد (٢٦)، عدد (٥٢)، ص٢٣٥-٢٤٤ .
- ◀ باعباد ، علي هود (١٩٨٢): دراسته تحليليه لبعض مشكلات التعليم والتعلم في الجمهوريه اليمنيه ، صنعاء ، منشورات جامعة صنعاء .
- ◀ بامقيدح ، انيس محفوظ عمر (١٩٩١): "تطوير التنظيم الاداري في وزارة التربيه والتعليم في الجمهوريه اليمنيه"، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اردن ، الاردن.
- ◀ بدوي ، احمد زكي (١٩٨٤): معجم مصطلحات العلوم الاداريه ، دار الكتاب اللبناني ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان .
- ◀ بعيره ، ابو بكر مصطفى (١٩٨٨): مبادئ الادارة مركز البحوث والعلوم الاقتصادية ط٢، بنغازي ، ليبيا.
- ◀ التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة، (١٩٩٢): مبادئ الادارة ، برنامج لادارة والرياده .
- ◀ التكريتي ، وديع وبطرس وآمال (١٩٩٦): "الكفايات التدريسيه اللازمه لمدرس التربيه الرياضيه في المرحله المتوسطة كما يراها مدرسو هذه المرحله"، دراسات وقائع المؤتمر الرياضي العلمي الثالث الجزء الاول ، عدد خاص الجامعه الاردنيه ص١-١٠.

- ٤ الجرباوي ، علي (١٩٩٦): أي نوع من السلطة المحلية نريد . مركز البحوث والدراسات الفلسطينية ، نابلس، فلسطين .
- ٥ الجليلي ، عبد الرزاق (١٩٨٥): نحو ادارة تربويه افضل ، مجلة التربيه ، الكويت عدد ٢ ص ٣٥-٤٨ .
- ٦ الجوفي ، محمد احمد لطفي (١٩٩٢): 'خصائص المدير العام الفعال كما يتصوره القاده الاداريون بوزارة التربيه والتعليم بالجمهوريه اليمنيّه "، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
- ٧ الجوهر ، صلاح الدين (١٩٨٤): مقدمه في ادارة تنظيم التعليم ، كلية التربيه جامعة الازهر وقطر ، مكتبة عين شمس .
- ٨ الجوهرى ، عمر (١٩٨١): الاداره ، شركة الطويحي للطباعة والنشر ، القاهره .
- ٩ الحسن ، ربحي (١٩٨١): تقييم ادارة الموظفين ، مجلة التنميه الاداريه ، بغداد ١٦ ص ٥٦-٧٧ .
- ١٠ حمدان ، محمد زياد (١٩٩١): تصميم وتنفيذ برامج التدريب باسلوبيه رقميه وسلوكيه لتحسين الموظف والمؤسسه الوظيفيه ، دار التربيه الحديثه ، عمان .
- ١١ حمدان ساري و هارون بسام ، (١٩٩٧) : "الكفايات المهنيه والشخصيه للعاملين في الصحافه الرياضيه في الاردن" ، دراسات مجلد ٢٤ العلوم التربويه ، عدد ١ ص ٢١١-٢٢١ .
- ١٢ حمدان ساري احمد، الناظر محمد تيسير (١٩٩٦): دراسات مجلد ٢٣، العلوم التربويه ، العدد ١ ص ١٧٥-١٩٠ .

✓ الحنيطي ، محمد فالح (١٩٩٤): اتجاهات المديرين نحو التطوير والاصلاح الاداري في اجهزة القطاع العام في الاردن ، دراسه ميدانيه ، مجلة ابحاث اليرموك ، مجلد (١٠) عدد (٢) ص ٣١٣ - ٣٦٠ .

✗ الخصاونه ، سامي عبدالله (١٩٨٦): اراء وافكار مديري المدارس الثانويه نحو قضايا وممارسات مهمات تربويه مختاره (دراسات مسيحيه) دراسات ١٣، عدد، (٦) الجامعه الاردنيه

✗ الخطيب ، احمد محمود (١٩٩٤): التقرير النهائي رقم ١٠ للهياكل التنظيميه ، صنعاء ، معهد التدريب .

✗ الخطيب ، رداح ، والخطيب، احمد والفرح، وجيه (١٩٨٤): الاداره والاشراف التربوي (اتجاهات حديثه) عمان : الاردن ، دار الندوه للنشر والتوزيع .

✗ خميس ، توفيق محمد احمد (١٩٩٢): " تقييم الاداء الاداري لمديري الإدارات المتوسطة بدوان وزارة التربيه في الجمهوريه اليمنيه من وجهه نظر مديري العموم بالوزاره ومديري الادارات انفسهم " .رساله ماجستير غير منشوره ، جامعه اليرموك، اربد ، الاردن .

✗ الداود ، فاعور فهد (١٩٩٥): "كفايات المشرف التربوي كما يراها الاداريون والمعلمون والمشرفون انفسهم" ،رساله ماجستير غير منشوره ، جامعه اليرموك .

✓ درة ، عبد الباري (١٩٩١): كفايات ومهارات المدرس المسؤول التدريس ، رساله المعلم ، العديدين الاول والثاني .

✗ درة ، عبد الباري (١٩٩٤): الاداره الحديثه ، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابيه ، عمان ، الاردن .

✗ الدويك ، تيسير وياسين حسن وعبد محمد عبدالرحيم (١٩٨٠) : اسس الاداره التربويه والمدرسيه والاشراف التربوي ، دار الفكر عمان ، الاردن .

- « زيتون ، عايش (١٩٩٣): الاتجاهات والميول العلمية في تدريب العلوم ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، الاردن ص ٩٠ .
- « سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٥) المفاهيم الادارية الحديثة ، ط٥ ، مركز الكتب الاردني ، عمان .
- « سالم فؤاد ورمضان زياد و الدهان اميمة ومخامرة محسن (١٩٨٢): المفاهيم الادارية الحديثة ، الجامعة الاردنية عمان.
- « السمالوطي ، نبيل (١٩٨٠): دراسة في اجتماعات التربية الاسلامية ، التنظيم المدرسي والتحديث التربوي ، دار الشروق ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- « سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد منير (١٩٧٥): الادارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة .
- « شحاده ، رجا (١٩٩٠): قانون المحتل الاسرائيلي والضفة الغربية ، ترجمة/ محمد زيدان ، جامعة الكويت ، مؤسسة الدراسات الفلسطينية .
- « الشقافي ، خليل (١٩٩٤): الضفة الغربية وقطاع غزة . ط ١ دار القدس .
- « الشيخلي ، عبد القادر (١٩٨٢): معوقات تطوير نظم واجهزة الخدمات المدنية في الاقطار العربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، الجامعة الاردنية ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
- « الطوبجي ، حسين (١٩٨٧): الكفايات اللازمة لادارة مهام العاملين في وظائف التفيتش التربوي والمكتبات المدرسية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الكويت .

« طوقان ، علي (١٩٩١): النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره الرضوي الوظيفي للمعلمين بأستخدام نموذج الشبكة الاداريه ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

« الطويل ، هاني (١٩٨٦):الادارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان ، الجامعة الاردنية .

« عاشور ، احمد صقر (١٩٧٩):الاداره العامه مدخل بيئي مقارنه دار النهظه العربيه ، بيروت .

« عبد المعطي ، ياسر يوسف (١٩٩٠): دراسه في مدخل الكفايات ، عرض للمنهج والنتائج ، رسالة المعلم ، عدد ١ ، المجلد ٣١ .

« عبدة ، علي عبد المجيد (١٩٦٣):الاصول العلميه للاداره والتنظيم ، الجزء الاول ط٢ القايره ، مطبعة التقدم .

« علي ، احمد علي (١٩٨٣):الاسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الانسانيه ، مكتبة عين شمس .

« عمايري ، وفاء محمد (١٩٩٠): تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نموهم المهني في الاردن، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك، اربد ، الاردن .

« عوامله، مروان محمد (١٩٩٠):تقييم ممارسة الاداريين في كليات المجتمع العامه والخاصه في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشوره ، الجامعة الاردنية ، الاردن .

« العوض ، سليط حمد (١٩٩٦): "الكفايات اللازمه للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد :الاردن .

✓ < فخرو ، بدرية عبدالله (١٩٩٢): "الكفاءات المهنية والسمات الشخصية اللازمه لمعلمي التربية الخاصه"، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الخليج العربي .

< الفراء ، فاروق (١٩٨٢): "وضع برامج لتطوير بعض الكفاءات لتدريس الجغرافيا لدى معلم المرحلة الثانويه في الكويت"، رسالة دكتوراه عن نشوء كلية التربية ، جامعة عين شمس .

< القدومي عبد الناصر وكايد صبحي (١٩٩٧): الكفايات التعليميه لدى معلمي التربيه الرياضيه ومعلماتها في محافظة طولكرم ، مجلة كلية التربية الحكوميه غزة، المجلد ٢ العدد ٢ ص ١٢٢-١٥٣ .

< قریش ، احمد محمود (١٩٨٧): " الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسه الثانويه في الضفة الغربيه للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة النجاح الوطنيه ، نابلس :فلسطين .

< كايد ، عزيز (١٩٩٩): تقرير حول تداخل الصلاحيات في مؤسسات السلطه الوطنيه الفلسطينيه. الهيئه الفلسطينيه المستقله لحقوق المواطن ، رام الله ، فلسطين .

< كنعان ، نواف (١٩٨٥): القياده الاداريه ، الرياض ، المملكة العربيه السعوديه .

< كنعان ، نواف (١٩٩٢): القياده الاداريه ط٣ ، عمان مكتبة دار الثقافة .

< المؤمن قيس ،حريم حسين ، دعيدس ،كريشان وجودي محفظ احمد(١٩٩٧): النتيميه الاداريه ، عمان ، الاردن ، دار الزهران للنشر .

✓ < المخلافي،محمد عثمان (١٩٩٢): "واقع الكفاءة الادارية لدى مدراء المدارس الثانويه الاكاديمية الحكوميه باليمن" رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعه الاردنيه ، عمان ، الاردن .

- « مرسى ، محمد منير (١٩٧٥): الاداره التعليميه اصولها وتطبيقاتها ، جامعة عين شمس وقطر .
- « مرسى ، محمد منير (١٩٨٦): الاداره التعليميه اصولها وتطبيقاتها مصر ، القايره ، عالم الكتب .
- « مرعى، توفيق احمد (١٩٨٣): الكفايات التعليميه فى ضوء النظم ، جامعة اليرموك ، دار الفرقان ، طبعه اولى.
- « مطاوع ، ابراهيم ،حسن ، امينه (١٩٨٢): الاصول الاداريه للتربيه ، دار الشروق جده : المملكة العربيه السعوديه .
- « المغربي ، كامل محمد (١٩٧٤): المدخل لادارة الاعمال ، اسس ووظائف ، مكتبة عمان ، عمان ، الاردن .
- « المومني ، حنان احمد حمد (١٩٩٨) : " الكفايات اللازمه لمساعدى مديري مدارس اربد من وجهه نظر مديريهم " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن.
- « المومني ، موسى جفال (١٩٨٣): " عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها فى وزارة التربيه والتعليم فى الاردن " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
- « مياس ، احمد حسين نهار ، (١٩٩٦): " الكفايات القياديه لمدير المدرسه الثانويه كما يتصورها القاده التربويين ومديري المدارس الثانويه فى محافظة المفرق " ، رسالة ماجستير غير منشوره . اربد جامعة اليرموك . اربد ، الاردن .
- « نزار ، توفيق سلطان (١٩٨٦): الراقبه الاداريه جوانب تنظيميه سلوكيه ، مجلة رفاق الاقتصاديه ، الامارات العربيه المتحده ، مجلد (٧) عدد (٢٧) ، ص ٤٩-٦٥.

- ◀ نشوان ، يعقوب (١٩٨٦) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان ، ط٢ ، عمان ، الأردن .
- ◀ نشوان ، يعقوب (١٩٨٦) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، ط١ ، عمان ، دار الفرقان للنشر والتوزيع .
- ◀ هوارى ، سيد (١٩٨٥) : المدير الفعال :دراسة تحليلية لاتجاه المديرين ، القاهرة ، مكتبة الاقصى ، جمهورية مصر العربية .
- ◀ هوانه ، عبداللطيف (١٩٨٥): تقييم الاداء بين الذاتيه والموضوعيه ، مجلة الاداره العامه ، الرياض ، عدد ٢٥ ، ص ٢٥-٣٠ .
- ✓◀ هويدي ، فايق سليمان حسن (٢٠٠٠): "درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الاشرافيه من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدوليه في الضفه الغربيه"، رسالة ماجستير غير منشوره ، نابلس ، فلسطين .
- ◀ الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن (١٩٩٨): حالة حقوق المواطن الفلسطيني التقرير السنوي الرابع ، رام الله ، فلسطين .
- ◀ الوادي ، عبد الحكيم احمد (١٩٩٨) : "المعايير المقدمه لاختيار المشرف التربوي في فلسطين" ، رسالة ماجستير غير منشوره ، نابلس ، فلسطين .
- ✓◀ وزارة التربيه والتعليم (١٩٨٩): التطوير التربوي ، رسالة المعلم ، المجلد ٣٠ العديدين الاول والثاني .
- ◀ ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٩٤) : مبادئ الاداره العامه ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية . الجامعه الاردنيه . عمان ، الأردن .
- ✓◀ ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٩٥) : قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات وفعاليات الاداره ، دراسات ، العلوم التربويه المجلد ٢٢ (أ) العدد ٢ ص ٦١٣-٦٧٢ .

References

- ◀ Alan Mardue & Monica E Seeley (1997) .The development of approach to evaluate N I I S Managers Comptencies in medical informatics, *European Institute of Health and Medical Sciences, Stirling House Campus*. University of Bath (U.K)
Dissertation Abstract International 54 (1997), P39 – 47 .
- ◀ Amelia A. Chesney., & Edwin A. Locke (1991). Relationships among goal difficulty, business strategies, and performance on a complex management stimulation task. *Academy of Management Journal*, 3 4 (2) 400-424.
- ◀ Barbar , Abdul-Rahim M,(1981)"Principals in three districts of the west Bank perceived by principals. teachers and administrators". Athesis, Birzeit University . Birzeit. Palestian.
- ◀ Barnes & Michael Scott (1998). *Developing the scans competencies in applied learnings environments*.
Dissertation Abstract International, DAI-A 59\05,P 1442.
- ◀ Belew-Nyquist & Deborah Lynn,(1998). *Elementary teachers ,perceptions of effective school leadership*.
Dissertation Abstract International, A58/10P,3779.

- ◀ Blalock , Carolynw, (1987). Administrative development needs of department chairman in selected four year private. *Liberal arts colleges* . University of Georgia. Dissertation Abstract International, DAI-A48/08P.1995.
- ◀ Booth, Le-Quita Joyce Reese(1987). *The University system of Meansto increases the pool of black administrators*. University of Georgia , DAI-A48/11P.1816.
- ◀ Bradshaw & others (1997). *Building school district – university partnerships around leadership assessment and development*. University of North Carolina (U.S) Dissertation Abstract International, AN/ED 416199, P , 22 .
- ◀ Castaneda, Belen (1988). Managerial performance and work unit outcomes: A Field study, (ph.D. The University of Wisconsin Madison. Dissertation Abstract International,DAI 40 (6)December 1988).

- ◀ Clementschitsch & Gunther (1996). *Concerning the Austrian law of testing new chemicals*. University of Karl – Franzens (S801), (Austria). Dissertation Abstract International, DAI – CS7/02 P 388.

- ◀ King, Marjorie Shannon (1998) . *Health Science & nursing competency*, East Tennessee State University. Dissertation Abstract Interantional, DAI-B 60\01, P189

- ◀ Kulesza, Michael (1993). Options for administrative reform in Poland. *Public administrative quarter*, Vol 71, Plack Well Publisher

- ◀ Mc Edwin & Thaddeus (1998). *Animal management technician occupational competency analysis* . University of south Carolina (U.S). Dissertation Abstract International ,080 ,DAI – 143 P 352 – 57 (V73:N6)

- ◀ Nix; Kristie S (1990). *Administrative development strategies for academic Deans Colleges and Universities* Oklahuma State . University . Dissertation Abstract International ,DAI- A50/09,P.2804.

- ◀ Shahin, Ali, E. (1998). *Preparing school leaders for the twenty first century: Competencies for the Turkish elementary principals*. Dissertation Abstract International, A59/5P. 1421.
- ◀ Vass, Linda Jean (1990). *Analysis of principals work planning* Ed. D. Northorn Illinois University. Dissertation Abstract Interantional, 50 (9) 2745-A.
- ◀ Walter, Tom Gerald (1988). *Administrative development and counseling emphasis in student affairs preparation programs and employment selling*. University of Georgia. Dissertation Abstract International, DAI-A50/02,P336.

الملاحق

الملحق (١)

اسماء المحكمين في اداة الدراسة.

(حسب الترتيب الهجائي)

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| ١- أ.د. جودت سعادة | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |
| ٢- د. حسني المصري | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |
| ٣- د. عبد الناصر القدومي | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |
| ٤- أ.د. احمد فهم جبر | جامعة القدس- القدس |
| ٥- د. غسان الحلو | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |
| ٦- د. فواز عقل | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |
| ٧- د. فوزي مساعيد | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |
| ٨- د. محمود كوري | جامعة النجاح الوطنية- نابلس |

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور / المحترم .
تحية طيبة وبعد ...
الموضوع: تحكيم استنبانه .

يقوم الباحث بإجراء دراسته حول (الكفايات الاداريه الواجب توفرها لدى
مدراء الدوائر الحكوميه في وزارات السلطه الوطنيه الفلسطينيه من وجهة نظر
المدراء انفسهم) . بهدف الحصول على درجة الماجستير في الاداره التربويه ،
يرجى ابداء الرأي في تحكيم الاستنبانه وابداء الرأي على النحو التالي :-

١- وضع درجه من (١٠) لكل فقره تعكس مدى انسجامها مع ما بعدها .

٢- ابداء الملاحظات اللازمه لتحسين صياغة الفقرات .

٣- اضافة اية ابعاد او فقرات تراها مناسبه .

مع وافر التحيه والتقدير

الباحث

١ - بعد كفاية التخطيط

م	الفقرات	الدرجة من (١٠)	الملاحظات
١	يشمل تخطيطي كافة عناصر ومقومات المؤسسة البشرية والمادية والتعليمية		
٢	يتناسب تخطيطي مع حجم وواقع المؤسسة		
٣	أحرص عند التخطيط على مشاركة الموظفين في دائرته التي يعمل بها		
٤	أقوم بأعداد خطه مستقبليه		
٥	أواكب الحداث في التخطيط		
٦	أخطط للأهداف الادارية		
٧	أحرص على تنفيذ الخطه الاداريه		
٨	أقوم بأعداد خطه بديله في الظروف الطارئه		
٩	أعد خطه شهريه شامله لتحقيق اهداف المؤسسة		
١٠	أخطط لمشروعات تطويريه وتحسينيه		
١١	أراعي مناسبة التوزيع الزمني لتنفيذ الخطه		
١٢	أراعي ان تتضمن الخطه اساليب مناسبة للتقويم		
١٣	أنتبأ بالمشكلات التي أتوقع ان توجهها ادارتي		
١٤	أضع خططاً لمعالجة المشكلات المتوقعة		

٢ - كفاية النمو المهني

م	الفقرات	الدرجة من (١٠)	الملاحظات
١	أشارك في الدورات والندوات العلميه في المجال الاداري		
٢	أشارك في دورات التطوير الاداري		
٣	أشارك في دورات التدريب الاداري		
٤	أستفيد من الابحاث العلميه الحديثه في المجال الاداري		
٥	أتابع مشاهدة البرامج الاداريه المختلفه في التلفزيون		
٦	أتابع الصحف والمجلات المتخصصة في المجال الاداري		
٧	أقوم بزيارة المنشئات والمرافق الاداريه في فلسطين		

٨	اتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في الدوائر الحكومية الاخرى		
٩	اعمل على تنمية الجوانب الابداعية		
١٠	اقوم بعقد اجتماعات اسبوعية لمناقشة الوضع الاداري في المؤسسة التي اعمل فيها		
١١	اعمل على تطوير الخدمات الادارية للموظفين		

٣-كفاية صناعة القرار

م	الفقرات	الدرجة من (١٠)	الملاحظات
١	اكون على رأس كل مشكله تحصل في دائره واتبناها		
٢	اتخذ القرارات الاداريه طبقاً للقوانين والانظمه		
٣	اقويم نتائج القرار بعد تنفيذه		
٤	اتخذ القرار المناسب لحل المشكله		
٥	اتابع تنفيذ القرارات		
٦	اختار الوقت المناسب لاصدار القرار		
٧	اتخذ القرارات الاداريه بعد دراسته متأنيه للموقف		
٨	اطور عملية اتخاذ القرار لانها جوهر عملية قياده الاداريه		
٩	اتولى قيادة الاجتماعات الاسبويه ملقياً كلمة توعيه وتذكير هادفه		
١٠	استغل عملية الصراع لمصلحة المدرسه لاتخاذ القرارات الحاسمه		
١١	اتبع المنهجيه العلميه في اتخاذ قراراتي		
١٢	اوزع جدول الاعمال على الموظفين قبل الاجتماع		

٤- كفاية ادارة الوقت والاجتماعات

م	الفقرات	الدرجة من (١٠)	الملاحظات
١	احرص على حسن استغلال الموظف للوقت اثناء عمله		
٢	اؤكد على ضرورة تقيد العاملين ببداية ونهاية الدوام الرسمي		
٣	اهتم بإنجاز الاعمال حسب الوقت المخصص لها بدقه		
٤	اعمل على تنفيذ العمل بسرعه متناهيه وبدون تأخير		
٥	احرص على تقييم وقته بين الاعمال الاداريه و الفنيه لدي		
٦	اختر الوقت المناسب للاتصال بالافراد داخل المؤسسه وخارجها		
٧	اعقد اجتماعاً لكافة العاملين وابين لهم اهمية الوقت بالنسبه لنجاح العمل		
٨	الترم بساعات الدوام الرسمي		
٩	اوزع جدول الاعمال على الموظفين قبل الاجتماع		
١٠	احدد الافراد الذين سيحضرون الاجتماع		
١١	اختم الاجتماع باعطاء ملخص لما دار الحديث عنه في الاجتماع		

٥- كفاية ادارة شؤون الموظفين

م	الفقرات	الدرجة من (١٠)	ملاحظات
١	احل مشكلة العمل عند الموظفين		
٢	استمع الى اراء واقتراحات الموظفين حول العمل		
٣	اقوم بتوعية الموظفين بفلسفة المؤسسه واهدافها وقوانين		

		وانظمة وبلاغات الوزارة	
٤		اطلع الموظفين على تخطيط وسياسة الاداره منذ بداية السنه	
٥		اشجع الموظفين على الانتماء لمهنتهم من خلال تكوين هويه مهنيه لانفسهم	
٦		اوثق علاقة الموظفين بالمجتمع المحلي	
٧		اتابع حاجات الموظفين بالمجتمع المحلي	
٨		اتابع حاجات الموظفين التكريبيه واعمل على اشباعها	
٩		اوفر مناخاً للموظفين يحفز على الابداع المهني في التطوير والتغيير	
١٠		ارشد الموظفين في حل مشكلات العمل	

٦- كفاية ادارة الموارد الماليه والماديه

م	الفقرات	الدرجه من (١٠)	ملاحظات
١	اقوم بتلبية حاجات الدائره ومتطلباتها حسب الاولويه		
٢	اعد الموازنه العامه للدائره الحكوميه التي اعمل بها		
٣	العمل على تصميم وتنفيذ المشاريع الانتاجيه		
٤	اضع خطه لتحديد اوجه الصرف للمؤسسه في ضوء الامكانيات		
٥	اشكل لجنة مشتريات من الموظفين لشراء لوازم المؤسسه بالطرق القانونيه		
٦	انجز مشاريع مؤسستي الضروريه في ضوء امكانياتها الماديه		
٧	اوفر الاحتياجات الضروريه للمؤسسه منذ بداية السنه		
٨	احاول الحصول على دعم مادي من الخارج لانجاز مشاريع اداريه في الدائره التي اعمل بها		
٩	اشرك الموظفين في وضع الموازنه الماليه في الدائره التي اعمل فيها		

٧- كفاية العلاقات الاجتماعيه

م	الفقرات	الدرجه من (١٠)	الملاحظات
١	اتعاون مع الموظفين في الدوائر الحكوميه الاخرى		
٢	اتعرف على مشكلات العاملين واعمل على حلها		
٣	احترم زملائي في العمل		
٤	انظم نشاطات رياضييه وثقافيه داخلية بمشاركة الموظفين		
٥	اتعاون مع الموظفين في نظافة الدائره التي نعمل فيها		
٦	اتابع التحصيل العلمي للموظفين المتميزين		
٧	اتقبل آراء الموظفين واحترم مشاعرهم		
٨	انظم علاقه تعاونيه مع الادارات الاخرى		
٩	اعمل على رفع الروح المعنويه للعاملين		
١٠	احترم واقدر مشاعر الموظفين		
١١	اعامل الموظفين بعداله وعدم تحيز		
١٢	احترم واقدر مشاعر الموظفين		
١٣	اتواصل مع الموظفين بروح الفريق الواحد		

ملحق (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الدراسات العليا
الاداره التربويه

جامعة النجاح الوطني
كلية العلوم التربويه

استبانة

حضرة الاداري المحترم .

تحية طيبه وبعد ...

الموضوع: البحث العلمي .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بالاداره التربويه ، يرجى الاستجابة بوضع شارة (×) في المكان المناسب على يسار كل عبارة يعكس وجهة نظرك . وسأحرص على أن تكون المعلومات التي تذكر في هذه الاستبانة سرية وما هي إلا لخدمة البحث العلمي .

مع وافر التحية والتقدير

الباحث

أولاً : البيانات الشخصية :-

يرجى استكمال تعبئة البيانات التالية قبل البدء في الاستجابة على فقرات الاستبانة وذلك بوضع

شارة (x) في المكان المناسب :-

١- الجنس :-

أ - ذكر () ب - انثى ()

٢- الخيرة :-

أ - اقل من ٥ سنوات () ب - ٥-١١ سنه () ج - ١١-١٥ سنه ()

هـ - اكثر من ١٥ سنه () .

٣- المؤهل العلمي :-

أ - ثانويه عامه + دبلوم () ب - بكالوريوس () ج - ماجستير واعلى () .

١- المركز الوظيفي (الدرجة) :-

أ - مدير عام () ب - مدير ٨ () ج - مدير B () هـ - مديو C ()

() و - مدير D () .

٢- مكان السكن :-

أ - مدينه () ب - قريه () ج - مخيم ()

أولاً : مجال العلاقات الاجتماعية .

درجة الاستبانة					الفقرات	
الرقم	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	الفقرات
١	٥	٤	٣	٢	١	١- أتعاون مع الموظفين في الدوائر الحكومية الأخرى .
٢						٢- أحترم زملائي في العمل .
٣						٣- أنظم أنشطة رياضية وثقافية داخلية بمشاركة الموظفين .
٤						٤- أتعاون مع الموظفين من أجل نظافة الدائرة التي نعمل فيها .
٥						٥- أنتقل آراء الموظفين واحترم مشاعرهم .
٦						٦- أعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين .
٧						٧- أعامل الموظفين بعدالة وعدم تحيز .
٨						٨- أعمل مع الموظفين بروح الفريق الواحد .

ثانياً : مجال ادارة شؤون الموظفين .

درجة الاستبانة					الفقرات	الرقم
درجة قليلة جداً ١	درجة قليلة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة كبيرة ٤	درجة كبيرة جداً ٥	الفقرات	
					أحل مشكلة العمل عند الموظفين .	١
					أستمع إلى آراء واقتراحات الموظفين حول العمل .	٢
					أقوم بتوعية الموظفين بفلسفة المؤسسة وأهدافها وبقوانين الوزارة وأنظمتها و تعليماتها.	٣
					أطلع الموظفين على تخطيط الادارة وسياستها منذ بداية السنة .	٤
					أوثق علاقة الموظفين بالمجتمع المحلي .	٥
					أتابع حاجات الموظفين التدريبية وأعمل على إشباعها .	٦
					أوفر مناخاً للموظفين يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير	٧
					أرشد الموظفين في حل مشكلات العمل .	٨
					أعمل على تقوية العلاقات بين الموظفين أنفسهم .	٩
					أتابع التحصيل العلمي للموظفين المتميزين .	١٠

ثالثاً : مجال التخطيط .

درجة الاستبانة					الفقرات	الرقم
درجة قليلة جداً ١	درجة قليلة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة كبيرة ٤	درجة كبيرة جداً ٥	الفقرات	
					يتناسب تخطيطي مع حجم المؤسسة وواقعها .	١
					أحرص عند التخطيط على مشاركة الموظفين في الدائرة التي أعمل بها .	٢
					أقوم بإعداد خطه مستقبلية للدائرة التي أعمل بها .	٣
					أواكب الحدائة في عملية التخطيط .	٤
					أخطط للأهداف الادارية للمؤسسة التي أعمل بها .	٥
					أحرص على تنفيذ الخطط الإدارية الموكلة لي .	٦
					أقوم بإعداد خطه بديله في الظروف الطارئة .	٧
					أعد خطه شهرية شاملة لتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة .	٨
					أخطط لمشروعات تطويرية تحسينيه .	٩
					أراعي مناسبة التوزيع الزمني لتنفيذ الخطة .	١٠
					أراعي أن تتضمن الخطة أساليب مناسبة للتقويم .	١١
					أضع خطه بالمشكلات التي أتوقع أن تواجهها إدارتي .	١٢
					أضع خططاً لمعالجة المشكلات المتوقعة .	١٣

رابعاً : مجال ادارة الموارد الماليه والماديه .

درجة الاستبانة					الفقرات	الرقم
درجة قليلة جداً ١	درجة قليلة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة كبيرة ٤	درجة كبيرة جداً ٥	الفقرات	
					أقوم بتلبية حاجات الدائرة ومتطلباتها حسب الأولويه .	١
					أعد الموازنه العامة للدائرة الحكومية التي اعمل بها .	٢
					أعمل على تصميم المشاريع الإنتاجية وتنفيذها .	٣
					أضع خطه لتحديد اوجه الصرف للمؤسسة في ضوء الإمكانيات	٤
					أشكل لجنة مشتريات من الموظفين لشراء لوازم المؤسسة بالطرق القانونية .	٥
					أنجز مشاريع مؤسستي الضرورية في ضوء إمكانياتها المادية .	٦
					أوفر الاحتياجات الضرورية للمؤسسة منذ بداية العام .	٧
					أحاول الحصول على دعم مادي من الخارج لإنجاز مشاريع إداريه في الدائرة التي اعمل بها .	٨
					أشرك الموظفين في وضع الموازنة المالية للدائرة التي اعمل فيها .	٩

خامساً : مجال ادارة الوقت والاجتماعات .

درجة الاستبانة					الفقرات	الرقم
درجة قليلة جداً ١	درجة قليلة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة كبيرة ٤	درجة كبيرة جداً ٥	الفقرات	الرقم
					أحرص على حسن استغلال الموظف للوقت أثناء عمله .	١
					أؤكد على ضرورة تقيد الموظف ببداية ونهاية الدوام الرسمي .	٢
					أهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها بدقه .	٣
					أعمل على تنفيذ العمل بسرعة متناهية وبدون تأخير .	٤
					أحرص على تقييم الوقت بين الأعمال الإداري والفنيه .	٥
					أختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها	٦
					أعقد اجتماعاً لكافة الموظفين وأوضح لهم أهمية الوقت بالنسبة لنجاح العمل .	٧
					ألتزم بساعات الدوام الرسمي .	٨
					أوزع جدول الأعمال على الموظفين قبل الاجتماع .	٩
					أحدد الأفراد الذين سيحضرون الاجتماع .	١٠
					أختم الاجتماع بإعطاء ملخص لما دار الحديث عنه في الاجتماع	١١

سادساً : مجال صناعة القرار .

الفقرات						درجة الاستبانه					الرقم
الفقرات						درجة كبيرة جداً ٥	درجة كبيرة ٤	درجة متوسطة ٣	درجة قليلة ٢	درجة قليلة جداً ١	
أكون على علم بكل مشكله تحصل في الدائرة أتبنى عملية حلها											١
اتخذ القرارات الادارية طبقاً للقوانين والانظمه بعد دراسة متأنية للموقف											٢
أقيم نتائج القرار بعد تنفيذه .											٣
اتخذ القرار المناسب لحل المشكله .											٤
أتابع تنفيذ القرارات .											٥
اختار الوقت المناسب لإصدار القرار .											٦
اتخذ القرارات الادارية بعد دراسة متأنية للموقف .											٧
أطور عملية اتخاذ القرار لأنها جوهر عملية القيادة الادارية .											٨
اتبع المنهجية العلمية في اتخاذ قراراتتي .											٩
أوزع جدول الأعمال على الموظفين قبل الاجتماع .											١٠

سابعاً : مجال النمو المهني .

درجة الاستبانة					الفقرات	الرقم
درجة قليلة جداً ١	درجة قليلة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة كبيرة ٤	درجة كبيرة جداً ٥	الفقرات	
					أشارك في الدورات والندوات العلمية في المجال الإداري .	١
					أستفيد من الأبحاث العلمية الحديثة في المجال الإداري .	٢
					أتابع مشاهدة البرامج الإدارية المختلفة في التلفزيون .	٣
					أتابع الصحف والمجلات المتخصصة في المجال الإداري .	٤
					أقوم بزيارة المؤسسات والمنشآت والمرافق الإدارية في فلسطين.	٥
					أبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في الدوائر الحكومية الأخرى .	٦
					أعمل على تنمية الجوانب الإبداعية لدى الموظفين .	٧
					أقوم بعقد اجتماعات دوريه لمناقشة الوضع الإداري في المؤسسة التي أعمل فيها .	٨
					أعمل على تطوير الخدمات الإدارية للموظفين .	٩

اذكر ثلاثة معوقات تعتقد انها تمنع المدراء من تطوير الكفايات الاداريه في المؤسسة التي تعمل بها .

-١-

.....

.....

-٢-

.....

.....

-٣-

.....

.....

Abstract
**Management Competencies Available and Obstacles of Their
Development Among Directors of Government Departments in the
Palestinian National Authority Ministries**

By
Ali Khalid Yousef
Advisor: Dr. Abd M. Assaf

The purpose of this study was to identify management competencies available and obstacles of their development among directors of government departments in the Palestinian ministries. Further, the study investigated the effect of sex, academic qualification, experience, place of living and job position variables on management competencies available among government department directors working in the Palestinian ministries. To this end, this study was conducted on a population of 185 directors. The statistical analysis was made for 172 directors. The number of respondents represented 93% of the intended sample of the total population. Data were collected from a 70-item questionnaire distributed among seven domains which measured management competencies available. The domains included public relations, management of personnel affairs, planning, management of financial resources, management of time and meetings, decision making, and professional development. By using Cronbach Alpha, the instrument's total reliability amounted to 0.92. This high reliability coefficient was sufficient for the purposes of the study. Processing of the statistical data was done by using SPSS: arithmetic means, percentages, t-tests for two independent groups, ANOVA, and Scheffe's post-hoc test among arithmetic means.

Findings

The degree of management competencies available among government department directors in the Palestinian ministries was high. The percentage of response amounted to 79.2%. The decision-making domain got the first rank among management competency domains. The percentage of response on this domain was 84.8% while the percentage of response on the financial resources domain, which came last in order, was 72.8%.

It was also found that the lack of financial resources and equipment was the most serious obstacle preventing government directors from developing their own management competencies. The response on this domain was 19.25%. The least serious obstacle was the biggest gap between the director and the employees. The percentage of response was 0.005%. It was also found that there were no statistically significant differences at $\alpha=0.05$ in management competencies available among Palestinian ministries' department directors which might be attributed to sex, experience and academic qualification variables. However, there were statistically significant difference due to job position variable. The majority of differences were between the director general and the C and D directors in favor of the former.

In the light of the study objectives and findings, the researcher recommended the following:

- 1- Holding English language courses for directors to improve their communication skills and introducing computers in all government departments in the Palestinian ministries to make work more efficient and accurate, thus increasing productivity.
- 2- Drawing up appropriate development plans as well as creating a clear job description in the government departments.
- 3- Creating a clear civil service system for appointments free from favoritism and political affiliation.