

٥٠٠
٥٠٠
٥٠٠
٥٠٠
٥٠٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة النجاة الوطنية

كلية الدراسات العليا

استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد

مأمون عثمان محمود طييب

إشراف

الدكتور غسان حسين العلو

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاة الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى
الإداريين في وزارات السلطة الوطنية
الولستينية

إعداد

مأمون عثمان محمود طريب

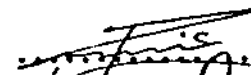
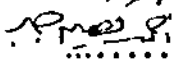

إشراف

الدكتور نسان حسين العاوي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ١٨/٦/٢٠١١

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً: 
مفتحاً خارجياً: 
عضواً: 

- الدكتور نسان حسين العاوي
- الأستاذ الدكتور أحمد فهمي جبر
- الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

الإهداء

إلى أرواح شهداء انتفاضة الأقصى...

إلى روح والدي العزيز...

إلى والدي وأختي وأخواتي...

إلى مؤسسة الشرطة الفلسطينية ممثلة بمديرها العام

سعادة اللواء غازي الجبالي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور غسان الحلو حسين الحلو،
والدكتور عبد الناصر القدومي لمتابعتها وعملهم الدؤوب على إثراء هذا
العمل ورفع مستواه العلمي.
وأيضاً أتقدم بالشكر العظيم إلى الدكتور أحمد فهيم جبر لمناقشته
لي في هذا العمل وتقديم التعديلات التي ساهمت في إثراء هذا العمل
ورفع مستواه العلمي.
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى مؤسسة الشرطة الفلسطينية ممثلة
بمديرها العام سعادة اللواء غازي الجبالي، وجميع ضباط وصف ضباط
المؤسسة لما قدموه لي من دعم مالي ومادي لإكمال هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

أ	عنوان الدراسة
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	توطئة
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
س	ملخص الدراسة
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
٢	المقدمة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٩	أهداف الدراسة
٩	فرضيات الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	الإطار النظري ✓
١٨	الدراسات السابقة
٢٥	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
٢٧	منهج الدراسة
٢٧	مجتمع الدراسة
٢٩	عينة الدراسة

٣١	أداة الدراسة
٣٢	✓ - صدق الأداة
٣٣	✓ - ثبات الأداة
٣٣	متغيرات الدراسة.....
٣٤	إجراءات الدراسة.....
٣٤	المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
٣٦	- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
٣٩	- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
٤٠	- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
٤١	- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
٤٣	- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
٤٥	- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٥٠	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
٥١	- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
٥٢	- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
٥٣	- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
٥٣	- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
٥٤	- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
٥٦	التوصيات
	المراجع:
٥٨	- المراجع العربية.....
٥٩	- المراجع الأجنبية
٦٤	✓ ملاحق الدراسة
-	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
٢٨	توزيع مجتمع الدراسة.	١
٢٩	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.	٢
٢٩	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	٣
٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٤
٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٥
٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٦
٣٢	مجالات استنباطة قياس القدرة على حل المشكلات وفقراتها و فقرات السلبية.	٧
٣٣	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.	٨
٣٦	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية.	٩
٣٧	نتائج ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	١٠
٣٨	نتائج اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات.	١١
٣٩	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	١٢
٤٠	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	١٣
٤١	المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	١٤
٤٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	١٥
٤٣	المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير الخبرة.	١٦
٤٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل	١٧

	المشكلات تبعاً لمتغير الخبرة.	
٤٥	المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	١٨
٤٦	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	١٩
٤٧	نتائج اختبار شفاه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال توليد البدائل لحل المشكلة تبعاً لمتغير الخبرة.	٢٠

فهرس الملقق

الصفحة	موضوع الملقق	رقم الملقق
٦٣	الاستبانة	.١

ملخص الدراسة

استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة

الوطنية الفلسطينية

إعداد

مامون عثمان محمود

إشراف

الدكتور حسام حسين العلو

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد دور متغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة والمركز الوظيفي على ذلك.

لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٩٦) إدارياً في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، طبق عليها مقياس هينر لقياس استراتيجية القدرة على حل المشكلات الذي عربه حمدي (١٩٩٨)، حيث اشتمل المقياس على خمس مجالات هي: (التوجه العام للمشكلة، تعريف المشكلة، توليد البدائل لحل المشكلة، اتخاذ القرار، ومجال التقييم) حيث وصل ثباته باستخدام معادلة كرونباخ الفا إلى (٠.٩١) وهو جيد لأغراض الدراسة.

ومن أجل معالجة البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين متعدد القياسات المتكررة، وقد أظهرت النتائج أن درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٥,٨%)، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجية

القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي.

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:

- ضرورة قيام الوزارات بعقد دورات وورشات عمل ومؤتمرات علمية حول استراتيجية القدرة على حل المشكلات وذلك نظراً لظهورها بدرجة متوسطة لدى الإداريين في هذه الوزارات.
- ضرورة تفعيل تفويض السلطة والصلاحيات لما لذلك من دور كبير في اكتساب خبرات جديدة للموظفين وبالتالي المساعدة في القدرة على حل المشكلات المختلفة.
- إجراء دراسة حول العلاقة بين استراتيجية القدرة على حل المشكلات والولاء المهني في المجالات الإدارية المختلفة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- أهمية الدراسة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

يعتبر الإداري القائد الموجه والمحرك لسلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة حيث يعرف فدلر (١٩٧٩) القيادة على أنها الجهد المبذول للتأثير أو تغيير سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف وتطلعات المؤسسة أو الأفراد أو الجماعات التي يعمل معها، ويعرفها مرسى (١٩٨٤) على أنها السلوك الذي يقوم به فرد معين ويوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

لهذا كله كان لا بد أن يكون الإداري أو المدير يمتلك من المهارات والخبرة والنشاط والمنهجية العلمية السليمة التي تمكنه من القدرة على مواجهة المواقف والمشكلات التي تعترض تنفيذ أهداف المؤسسة التي يعمل بها، حيث تشير نظرية فاعلية القيادة (Theory of Leadership Effectiveness) إلى أن القائد الناجح أو الإداري الناجح يجب أن تتوفر فيه صفات خاصة (قوة الشخصية، القدرة الجسدية، والقدرة العقلية والذكاء والقدرة على التكيف، والقدرة الخطابية، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس والمشاركة والقدرة على مواجهة الصعاب وحل المشكلات) (كلالدة، ١٩٩٧:ص١٣١).

كما يحتاج الإداري الناجح للقدرة على حل المشاكل بفاعلية إلى (التغذية الراجعة) بحيث تسجل الأحداث لتلاحظ أثرها وتفهم، حيث تساهم في التغذية الراجعة الفعالة بالمعلومات التي تسهل عملية التعديل المستمر للخطط والأعمال حيث يتطلب هذا التعديل إجابات في غاية الإبداع لمواكبة المواقف الجديدة وغير المتوقعة وفي حال عدم حصول ذلك فإن عملية الحل أو القدرة على مواجهة المواقف المشكّلة يمكن أن ينهار ويفشل في النهاية فالمشاكل كالمخاطر كلما تطورت وتغيرت فإنها غالباً ما تنتج بمرور الوقت مشاكل جديدة وغير متوقعة وهذا يتطلب من الإداري أو القيادي أن يكون وبشكل متواصل يقظاً وملتزماً لتوقع حدوث هذه المواقف والعمل على متابعتها بسرعة.

ويرى بير (Beer, 1985) أن هناك خطوات ونشاطات عملية لحل المشاكل هي:

- ١- تعيين الأعمال الروتينية والأساسية التي تنفذ عند بدء حل المشكلة.
- ٢- التفكير بالصعوبات الممكن حدوثها والتي قد تعرقل خطط العمل.
- ٣- تحديد عوامل النجاح المهمة التي تساعدنا في الإرشاد عن ماهية الجوانب التي يجب أن إعطاء الانتباه الرئيسي لها.
- ٤- فهم طبيعة المعلومات التي تحتاج إلى الجمع ومن ثم النشر أثناء تطور المشكلة.
- ٥- خلق أساليب تقييمية.
- ٦- إعادة النظر بالخطوة الاستراتيجية بشكل ثابت للتأكد من تحقق النتائج.

ويرى أشبي (Ashby, 1956) أنه إذا ما كانت المشكلة معقدة وتحوي متغيرات كثيرة فإن ذلك يتطلب من الإداري الناجح أن يمتلك من الأساليب نفس الكم والنوع من الإمكانيات والمهارات لمعالجة الموقف المشكل.

ويرى هميفل بأن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على الإنشغال والمبادرة والتركيب في العمل فعلية المبادرة والتركيب جزء من عملية حل المشاكل المترابطة فقياديو المدارس الفعالون هم أولئك الذين يساهمون في حل المشاكل المترابطة، ويحدد بأن هناك نوعان من المواقف المشكل:

- أ- المكتشفة: وهي مشكلة تحتاج إلى تحديد مثل هذه المواقف تميل إلى البقاء من بضع ساعات إلى بضع أسابيع.

ب- المشاكل المنشأة: ولا تشتمل على دليل المشكلة حتى يقوم أحد ما بإيجادها ومثل هذه المواقف تميل إلى البقاء والاستمرار من شهور إلى عدة سنوات.

لذلك كله تعتبر استراتيجية القدرة على حل المشكلات (Problem solving strategy) ضرورية لنجاح عمل الإداري وذلك من خلال اتباع المنهجية العلمية في حل المشكلات.

ففي مجال الإدارة التربوية أشار هوي وتارتر (Hoy & Tarter, 1995)، وليدوز وستينباتنس (Leithwood, & Stenbach, 1995) إلى أن استراتيجية القدرة على حل المشكلات كأساس للنجاح في الإدارة التربوية والقيادة في المجال الإداري بدأت منذ الخمسينات وحتى هذا اليوم وذلك لأنها تستند إلى المنهجية العلمية والتفكير العقلي المنظم في حلها، وقد تكون هذه المشكلة متكررة وسبق أن واجهها الإداري سابقاً وبالتالي يكون هناك سهولة في التعامل معها، وقد تكون المشكلة جديدة تطلب اتباع منهجية سليمة في إيجاد البدائل المناسبة لحلها (Glasman, 1994).

وحول النظر إلى استراتيجية القدرة على حل المشكلات تباينت باختلاف النظر إلى المشكلات، وتم استخدام مصطلحات متباينة منها ما تم تسميته الذكاء العملي (Stenberg, 1986)، ويقصد بها الإجراءات الميدانية العملية التي يستخدمها الشخص لحل المشكلات، واستراتيجية القدرة على حل المشكلات اليومية (Cornelius & Vaspi, 1987)، وحل المشكلات الشخصية (Heppner & Petersen, 1982)، وحل المشكلات الاجتماعية (D'zurilla, & Nezu, 1982) وبالرغم من تعدد التسميات إلا أن المنهجية العلمية المتبعة في حل المشكلات واحدة.

ويوجد لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات عدة تعريفات حيث يعرفها جانيه (Gagne) على أنها نمط السلوك المحكوم بقوانين وهو عملية يدمج فيها عدد من المفاهيم والقوانين من المعرفة السابقة لتكوين قوانين على مستوى أعلى والتي تمكنه من حل المشكلات وهي أكثر أشكال التعلم تعقيداً (Dixona & Glover, 1984).

وهناك نماذج تقدم كخطوات لحل المشكلات منها نموذج ديوي (Dewey) والذي يتكون من الخطوات التالية (عرض المشكلة وتعريف المشكلة وتوليد فرضيات وتقييم الافتراضات وانتقاء الفرضيات الأكثر منهجية وكفاءة) (Kinnick, 1972).

ويعتبر نموذج (Heppner, 1978) في الوقت المعاصر من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في استراتيجيات حل المشكلات حيث يرى هيبنر أن استراتيجية القدرة على حل المشكلات تشتمل على عدة مراحل:

- التوجه العام (General Orientation).
- تعريف المشكلة (Problem Definition).
- توليد البدائل (Generating Alternatives).
- اتخاذ القرار (Decision Making).
- التحقق من (الناتج Verification).

مرحلة التوجه العام للمشكلة:

يتميز الفرد الفعال بالنظر للمشكلة على اعتبارها جزءاً من حقائق الحياة اليومية، وينظر في نفس الوقت إلى نفسه بأنه قادر على التعاطي والتعامل مع المشكلات، كما يستطيع أن يميز الموقف المشكل عندما يواجهه ولا يتعرف بطريقة عشوائية بل يواجه الموقف بشكل منظم وبعد دراسة عميقة يتخذ القرار.

مرحلة تعريف المشكلة:

حيث يحصل الإداري أو القيادي الناجح في هذه المرحلة على جمع البيانات والمعلومات حول الموقف أو المشكلة منذ البحث وتعريف المشكلة بواسطة مصطلحات وعبارات واضحة وذات مدلول واقعي وملموس ويستذكر أيضاً في هذه المرحلة المعلومات الشخصية وانفعالات تجاه الموقف والخبرة السابقة لديه عن الموقف الحالي بالإضافة إلى التعرف إلى عناصر الموقف المشكل.

مرحلة طرح البدائل والحلول:

يكون الإداري الناجح والفعال من المرونة بحيث لا يحصر تفكيره فسي حل واحد بل يطرح عدة بدائل، كما يستطيع التحرر من الانفعالات أو الشعور بالإحباط.

مرحلة اتخاذ القرار:

حيث يقوم الإداري الناجح بمقارنة وموازنة البدائل المطروحة وذلك بناء على ما يمكن أن يترتب على كل منها من نتائج إيجابية أو سلبية على المدى القريب- والبعيد، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيق الحل على أرض الواقع أو توافقه مع الواقع الموجود حيث يتم اتخاذ القرار في ضوء هذه الموازنة ومن ثم وضع خطة عمل مناسبة.

مرحلة التحقق من النتائج:

حيث يقوم الإداري الناجح باختبار خطة العمل التي توصل إليها وذلك لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات قبل تطبيقها على أرض الواقع.

في ضوء ما تقدم ذكره من عرض المراحل السابقة تظهر أهمية استراتيجية حل المشكلات وذلك من حيث اتباع المنهجية العلمية السليمة في حل المشكلات. أضف إلى ذلك أهمية استراتيجية حل المشكلات وذلك بارتباطها الإيجابي مع مفهوم الذات (Heppener, 1983) وقلة التوتر، والضغط النفسية والتي بدورها تؤدي إلى الاكتئاب.

وتعتبر استراتيجية حل المشكلة مهارة أساسية للتفكير العقلي المنظم لذلك يلاحظ اهتمام برامج الإرشاد المختلفة في المجال النفسي بهذه الاستراتيجية (Dixon & Glover, 1984).

ومن أجل زيادة فاعلية الإداري والقائد الناجح لا بد من امتلاك هذا الإداري لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات من أجل الحد من صعوبات العمل والتكيف مع

العمل، ويؤكد على ذلك هبزر وآخرون (Heppner & etal, 1984) في إشارتهم إلى أن التوتر النفسي وصعوبات التكيف هما نتاج لعدم فاعلية الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في حل المشكلات.

لكل ما تقدم ظهرت أهمية استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين بشكل عام وذلك لأنها تساعد بناء المؤسسات الناجحة التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مجتمعات ودول قوية وقادرة على التطور ومواكبة متطلبات العصر الحديث.

أما فيما يتعلق بدراسة الباحث الحالية فهي تكتسب أهمية أخرى وذلك من خلال إجراء هذه الدراسة في فلسطين والتي رزحت في العقود الماضية تحت الاحتلال الإسرائيلي الذي لم يأل جهداً في تدمير مؤسسات الشعب الفلسطيني الاقتصادية منها والاجتماعية، والثقافية والدينية.... الخ، إلا أنه منذ قدوم السلطة الوطنية دأبت على ترميم وبناء هذه المؤسسات من جديد حيث عملت على إنشاء وترميم وتطوير المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية... الخ.

وتعتبر الوزارات الفلسطينية من المؤسسات التي تم إنشاؤها حديثاً وذلك نظراً لأهميتها في قيادة الشعوب نحو الاستقرار المادي والاجتماعي، والسياسي، والثقافي وحتى يتم ذلك لا بد من اختيار القادة والإداريين الفعالين والمهرة لإنجاز المهام والأهداف المرجوة.

ولذلك كله ظهرت أهمية دراسة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من أجل إعطاء تصور واضح عن واقع هذه القدرات وبالتالي تزويد المسؤولين بتغذية راجعة عن هذا الواقع والتي في ضوءها يتم إعداد برامج النمو المهني أثناء الخدمة المناسبة لذلك.

أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

- ١- تعتبر الدراسة الحالية في -ضوء علم الباحث- الأولى في فلسطين التي تهتم بدراسة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٢- يتوقع من خلال نتائج الدراسة إعطاء تصور واضح حول واقع استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبالتالي تزويد المسؤولين في هذه الوزارات بتغذية راجعة عن هذا الواقع والتي في ضوءها يتم إعداد برامج النمو المهني أثناء الخدمة المناسبة لذلك.
- ٣- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي على استراتيجية القدرة عند الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٤- يتوقع من خلال الإطار النظري للدراسة ونتائجها إفادة الباحثين والعاملين في المجال الإداري التربوي في ظهور بحوث جديدة في المجال.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في موضوع استراتيجية القدرة على حل المشكلات في المجال الإداري لم يتوصل الباحث لأي دراسة اهتمت بدراستها لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ووجد أن استراتيجية القدرة على حل المشكلات منتشرة بدرجة كبيرة في مجال الإرشاد النفسي وذلك بالرغم من أهميتها في اتباع المنهجية العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية وبالتالي الوصول إلى حلول مناسبة بناء على أسس علمية سليمة دون أي ارتباك في العمل الإداري، ومن أجل الوقوف على ذلك لا بد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة من هنا ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث وبالتحديد فإن الدراسة تسعى إلى معرفة استراتيجية القدرة

على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة؟
- ٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية؟
- ٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

٥٤٩٠٧٥

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف إلى درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٢- تحديد أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي على استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

حدود الدراسة:

التزام الباحث أثناء دراسته بالحدود التالية:

- ١- المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين.
- ٢- المحدد البشري: الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

٣- المحدد الزمني: أجريت الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ١٢/١/٢٠٠١م ولغاية ١٥/٢/٢٠٠١م.

مصطلحات الدراسة:

- استراتيجية القدرة على حل المشكلات:

هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة حمدي (١٩٩٨) لقياس استراتيجية حل المشكلات.

- الإداري:

كل شخص يشغل منصباً إدارياً سواء أكان رئيس قسم أم مدير أم مدير عام في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

- محافظات شمال فلسطين:

يقصد بها تبعاً للتقسيم الإداري الفلسطيني الضفة الغربية سابقاً، وهي محافظات (القدس، نابلس، طولكرم، رام الله، سلفيت، قلقيلية، الخليل، بيت لحم، أريحا).

الفصل الثاني.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة حول موضوع استراتيجية القدرة على حل المشكلات وفيما يلي بيان لذلك:

أولاً: الإطار النظري:

يشتمل الإطار النظري على مفهوم استراتيجية القدرة على حل المشكلات، مهارات القدرة على حل المشكلات، مراحل حل المشكلة، وفيما يلي بيان لذلك: مفهوم استراتيجية القدرة على حل المشكلات:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم حل المشكلات باختلاف المدارس التي ينتمي إليها الباحثون إضافة إلى اختلاف مواضيع البحث، حيث يعرف هبندر وكراuskopf (Heppner & Krauskopf, 1987) حل المشكلات على أنها عملية تكيف، ويرى جانبه (Gayne,) أن حل المشكلات هو نمط من السلوك المحكوم بقوانين، وهو عملية يدمج فيها مفاهيم وقوانين من المعرفة السابقة للفرد لتكوين قوانين على مستوى أعلى والتي تمكنه من حل المشكلات، وينظر جانبه إلى حل المشكلات على أنها أكثر أشكال التعليم تعقيداً (Dixon & Glove, 1984).

يشير أندرسون (Anderson, 1980) إلى أن حل المشكلات هو سلسلة من العمليات المعرفية الموجهة نحو هدف، وعرف دزوريريل ونيزو (D' Zurilla & Nezu, 1988) حل المشكلات على أنها المستوى الواعي من عملية معالجة المعلومات المضبوطة والتي تهدف إلى التعرف واكتشاف الحلول المناسبة للمشكلة، وعرف

دزوريلا وجولدفريد (D' Zurilia & Goldfried, 1984) حل المشكلات على أنها عملية سلوكية معرفية سواء كانت ظاهرة أم ضمنية، حيث تقدم البدائل الفعالة في التعامل مع الموقف المشكل، وتزيد من احتمالية اختبار الاستجابة الأكثر فاعلية من بين البدائل.

وعرف دزوريلا ونسيزو (D'Zurilla & Nezu, 1988) استراتيجية حل المشكلات على أنها استراتيجية تكيفية عامة هدفها اكتشاف الحلول الفعالة التي تسهم في التسهيل والمحافظة على الكفاءة الاجتماعية العامة.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات وجد أن جميع التعريفات تجمع على أن استراتيجية القدرة على حل المشكلات تدور حول إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة التي يواجهها الشخص سواء كان ذلك بهدف التكيف أو التخلص من هذه المشكلة، ومن هنا يعرف الباحث استراتيجية القدرة على حل المشكلات على أنها مجموعة الخطوات المنظمة لإيجاد البدائل المناسبة والسليمة لحل المشكلة التي يتعرض لها الشخص وذلك من بهدف حسن تكيفه في مجال عمله والواقع الذي يعيش فيه.

مهارات القدرة على حل لمشكلات:

تعتبر استراتيجية القدرة على حل المشكلات من الاستراتيجيات الإرشادية حيث أنها تشتمل على عدة مهارات للضبط الذاتي مثل الاستقلال (Independence)، والاعتماد على الذات (Self-Determination)، ومرونة التصرف (Flexibility of Action)، والكفاءة (Competence)، والتميز (Mastery) (D'Zurilla & Goldfried, 1973).

ويشير ايمفورد (Eumford, 1998) إلى أنه يوجد ثلاث مهارات أساسية لحل المشكلات هي: القابلية (القدرة) (Capability)، والكفاءة (Competence)، والتنسيق (Coordination) وحول تعريف القابلية يعرفها كي (Kay, 1996) على أنها امتلاك المعرفة والمقدرة للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

أما بالنسبة للكفاءة فإنها تكمن في الإجابة عن سؤال (كيف؟) ويؤكد على ذلك رايل (Ryle, 1994) في إشارته إلى أنه في الحياة العادية يكون الاهتمام بكفاءات الناس أكثر من الاهتمام بذكائهم ومعتقداتهم، حيث أن الذي يستطيع الناس فعله أهم مما يعرفونه لأن المعرفة لا تكون مفيدة إلا إذا تم تطبيقها، من هنا يمكن تعريف الكفاءة على أنها قدرة الشخص على التفكير بطريقة منطقية عند مواجهته المشكلة والوصول إلى نتائج صحيحة.

أما المهارة الثالثة فتمثل بالتنسيق، حيث يشير كاستلز (Castells, 1996) إلى أن التنسيق أنه يعني القدرة على التعاون بشكل فعال ومنتج بين مختلف الجماعات لذلك يعتبر في علم الإدارة الحديثة بمثابة شبكة العمل. وفيما يتعلق بالقابلية يوجد العديد من القابليات من أهمها:

- القابلية المعرفية:

وهي قدرة الشخص على التعلم من تجربته في حل المشكلات وتطوير البدائل المناسبة لحل المشكلات.

- قابلية المصادر:

يقصد بها الفهم للمصادر المطلوبة لإيجاد حل فعال للمشكلة في منطقة معينة، وتتضمن أعضاء الكادر والخبراء والمصادر المادية مثل المواصلات ووسائل الدعم الأخرى.

- القابلية النفسية:

وهي ما يتعلق بأهمية عنصر القيادة والعمل بروح الفريق، والثقة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين الفريق المتخصص لحل المشكلة وذلك من أجل الإبقاء على معنويات عالية.

- القابلية المنظمية:

وهي القدرة على التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي فعال من حيث وضع الأهداف، واستغلال المصادر، وإدارة المواقف المعقدة في داخل المؤسسة الواحدة بهدف الرقي بها والوصول إلى أفضل درجة من العطاء والإنتاج.

- القابلية التجديدية:

وهي عبارة عن تشجيع التفكير الخلاق.

- القابلية الأخلاقية:

وهي القدرة على المقيم والجوانب الأخلاقية التي تخصص العمل والعلاقات مع المجموعات الأخرى.

في ضوء ما سبق يتبين أن مهارات القابلية، والتنسيق، والكفاءة، تعتبر من المهارات والمتطلبات الأساسية لحل المشكلات.

مراحل حل المشكلة:

يوجد هناك وجهات نظر متعددة حول مراحل حل المشكلات وفيما يلي بيان لوجهات النظر هذه:

١- كوهلر (Kohler):

يعتقد كوهلر أن عملية حل المشكلات عملية استبصارية عقلية تمر بالخطوات

التالية:

- التعرف على المشكلة.
- يجري الفرد عقلياً عدة حلول ممكنة.
- الاستبصار لدى الفرد للتفكير بالحل.

٢- جون ديوي (John Dewey):

يعتبر نموذج جون ديوي لمراحل حل المشكلة الأساسية لتطور مجال استراتيجيات القدرة على حل المشكلات، حيث يشتمل النموذج على ما يلي: (Kinnick, 1972).

- عرض المشكلة.
- تعريف المشكلة.
- توليد افتراضات (بدائل).
- تقييم البدائل.
- انتقاء البديل الأكثر ملاءمة لحل المشكلة.
- التوصل إلى النتائج.

٣- ديكسون وجلفر (Dixon & Golver, 1984):

قدم ديكسون وجلفر نموذجا إرشاديا لمراحل المشكلة حيث اشتمل على ما يلي:

- التعرف على المشكلة.
- انتقاء الاستراتيجية الملائمة لحل المشكلة.
- تطبيق الاستراتيجية.
- التقييم.

٤- هينر ولارسون (Heppne & Larson, 1984):

يتكون أسلوب حل المشكلات حسب رأي هينر ولارسون من المراحل التالية:

- الحساسية للمشكلة.
- التفكير بالبدائل للحل.
- التفكير بالوسائل والغايات.
- التفكير بالنتائج.
- التفسير السلبي للنتائج.

٦- هينر (Heppner, 1978):

تتم عملية حل المشكلات وفق هذا النموذج بالمراحل التالية:

- التوجه العام للمشكلة.
- تعريف المشكلة.
- توليد البدائل.
- اتخاذ القرار.
- التحقق من النتائج.

في ضوء عرض النماذج السابقة يتبين أن جميع الآراء بالرغم من تباينها تسعى لإيجاد طريق سليمة لحل المشكلات، ويعتبر نموذج هبندر (Heppner, 1978) من أكثر النماذج وضوحاً وقرباً من المنهجية العلمية السليمة في حل المشكلات، والدراسة الحالية في مقياسها تعتمد على هذا النموذج.

ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد اهتمت عدة دراسات بدراسة استراتيجية القدرة على حل المشكلات، وعلى وجه الخصوص في مجال الإرشاد النفسي، لكن الدراسات التي تم إجراؤها في المجال الإداري تكاد تكون محدودة، وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي توصل إليها الباحث:

- دراسة العطاري (١٩٩٩):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استراتيجية حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي والجامعة على ذلك، لتحقيق ذلك اجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٢٤) إدارياً من جامعة النجاح، بيرزيت، بيت لحم، والخليل، طبق عليها استبانتان الأولى لقياس استراتيجية حل المشكلات والتي طورها حمدي (١٩٩٨) وتشتمل على (٤٠) فقرة، والاستبانة الأخرى فهي استبانة الثقة بالنفس وتشتمل على (٤٥) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من استراتيجية حل المشكلات والثقة بالنفس كان متوسطاً عند أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للعلاقة بين استراتيجية القدرة

على حل المشكلات والثقة بالنفس كانت علاقة إيجابية، أما بالنسبة لتأثير المتغيرات التصنيفية أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، التصنيف، المركز الوظيفي، الخبرة)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لمتغير الجامعة، وكانت في غالبيتها لصالح الإداريين في جامعة بيرزيت.

- دراسة توماس وآخرون (Thomas et al, 1998):

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متغيري الجنس والعمر على استراتيجية القدرة على حل المشكلات الاجتماعية، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٩٠٤) طالباً من طلبة البكالوريوس ممن تتراوح أعمارهم بين (١٧-٢٠) سنة من جامعة (Northeastern State University)، أيضاً اشتملت العينة على أشخاص متوسطي العمر من (٤٠-٥٥) سنة حيث بلغ عددهم (١٠٠) فرداً، إضافة إلى عينة من كبار العمر (٦٠-٨٠) سنة، حيث وصل عددهم إلى (١٠٠) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغيري العمر والجنس، حيث تبين أن الشباب ومتوسطي العمر أكثر عقلانية وقدرة على حل المشكلات مقارنة بكبار العمر (٦٠-٨٠) سنة، وأن الأشخاص متوسطي العمر أكثر الفئات قدرة على حل المشكلات، إضافة إلى تفوق الذكور باستراتيجية القدرة على المشكلات مقارنة بالإناث.

- دراسة حمدي (١٩٩٨):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مهارة القدرة على حل المشكلات والاكتماب لدى عينة من طلبة السنتين الأولى والثانية في كلية التربية في جامعتين عربيتين هما الجامعة الأردنية (٢٩٠) طالب، وجامعة البحرين (١٤٤) طالب، وقد تم في هذه الدراسة استخدام استبيانين الأول لقياس الاكتماب والأخرى لقياس القدرة على حل المشكلات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في استراتيجية حل المشكلات والاكتماب بين طلبة الجامعة الأردنية وطلبة جامعة البحرين وكذلك وجود فروق في استراتيجية حل المشكلات بين المكتئبين وغير المكتئبين لصالح غير المكتئبين حيث

كانت العلاقة عكسية بين حل المشكلات والاكتئاب، بمعنى أنه كلما كانت درجة الاكتئاب قليلة كلما زادت قدرة الشخص على حل المشكلات.

- دراسة مسعود (١٩٩٧):

هدفت الدراسة التعرف إلى الفروق في القدرة على حل المشكلات لدى طلبة الجامعات في تخصصات الهندسة والرياضيات والفنون والدراسات الثقافية إضافة للتعرف إلى العلاقة بين استراتيجية القدرة على حل المشكلات وتقدير الذات لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) طالب وطالبة من جامعة ميسوري (Missouri) في كولومبيا.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدراسة في استراتيجية القدرة على حل المشكلات تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية القدرة على حل المشكلات وتقدير الذات.

- دراسة ميريان (Maryan, 1997):

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تعليم استراتيجية حل المشكلات على الاعتماد على النفس عند طلبة مدارس الثانوية من أصحاب الإعاقات المتوسطة. لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على (٥٠) طالباً من مدينة (Inner) وقد تم تعليمهم استراتيجية القدرة على حل المشكلات وفق أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: تم إعطاء ثمانى حصص حول الميول والأهداف والتخطيط.
- المرحلة الثانية: تم إعطاء سبع حصص عن سرعة رد الفعل والتقويم.
- المرحلة الثالثة: تضمنت سبع حصص حول مهام يتم تنفيذها في البيت.
- المرحلة الرابعة: مراجعة عامة لما سبق من خلال طرح الأسئلة.

أظهرت نتائج الدراسة حدوث تحسن في مهارات حل المشكلات إضافة إلى تحسن في الاعتماد على النفس، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القدرة على حل المشكلات والاعتماد على النفس بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات الجنس ومستوى القراءة.

- دراسة ديكسون وهبتر واندرسون (Dixon, Heppner, Anderson, 1991):

هدفت الدراسة فحص نموذج (استعداد، توتر، يأس) افترض الباحثون بان عوامل حل المشكلات تخفض أثر التوتر على الشعور باليأس الذي بدوره يؤثر على حدوث الأفكار الانتحارية فقد سعت هذه الدراسة لفحص دور تقييم الفرد لقدراته على حل المشكلات والتوتر في حدوث اليأس والأفكار الانتحارية حيث طبقت على أفراد عينة الدراسيين مقاييس مسح تأثير الحياة السلبية (Negative Life Stress Survey) وقائمة حل المشكلات.

وطبق على عينة الدراسة الأولى المكونة من (277) طالباً جامعياً مقياس الأفكار الانتحارية (Suicide Ideation Scale) وعلى عينة الدراسة الثانية المكونة من (382) طالباً جامعياً قائمة الشعور باليأس.

وأشارت نتائج الدراستين إلى أن تقدم الفرد لمهارته في حل المشكلات من جهة وتأثر الحياة السلبية من جهة أخرى هما متبأن دالان مستقبلاً بالأفكار الانتحارية والشعور باليأس.

كما أشارت النتائج إلى أن حل المشكلات هو معدل لأعراض الاكتئاب المرتبطة بالتوتر وأن صعوبة التكيف مع متطلبات الحياة التي يعكسها الشعور باليأس والأفكار الانتحارية ليست وظيفة لمتطلبات الحياة أو المؤثرات لكنها أيضاً وظيفة لتقييم الفرد لقدرته على حل المشكلات التي تتبأت بـ (15,2%) من التباين بالشعور باليأس و(10,4%) من التباين في الأفكار الانتحارية.

- دراسة سكوت وآخرون (Schott & Others, 1990):

هدفت الدراسة التعرف إلى دور استراتيجية القدرة على حل المشكلات على القلق والاكتئاب واليأس والنوايا الانتحارية، وقد تم دراسة نموذج (استعداد - توتر) الذي يؤكد أن النقص في مهارات حل المشكلات يجعل الأفراد تحت مستويات التوتر المرتفعة عرضه للإصابة بالاكتئاب واليأس والأفكار الانتحارية، وقد شملت عينة الدراسة (36) مريضاً وأظهر المرض تغيراً في الأعراض الاكتئابية وخلق الحالة واليأس والنوايا الانتحارية عبر الزمن وهذا التحسن ارتبط مع التحسن في مهارات حل المشكلات.

- دراسة توسلاند وآخرون (Toseland & et.al, 1989):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر برنامج التدريب على حل المشكلات لخفض التوتر لعينة مكونة من (٦٥) فرداً ممن تتراوح أعمارهم بين (٣٣-٦٧) سنة، أظهرت نتائج الدراسة إلى حدوث تغييرات إيجابية لدى العينة وتعلم الأفراد التكيف بشكل أفضل في مواجهة متطلبات الحياة إضافة إلى التغيير في طرق مواجهة المواقف التي تثير التوتر لديهم.

- دراسة بلانكستين وفليت وبانتين (Blankstein & Flitt & Batten, 1989):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين قلق الامتحان ومهارة حل المشكلات لدى (١٣٦) طالباً جامعياً، أظهرت النتائج أن الطلبة الذين يعانون من قلق الامتحان يعانون أيضاً من نقص في مهارات حل المشكلات، كما وجد لديهم ميل لتجنب حل المشكلات، وأوصت الدراسة استخدام التدريب على حل المشكلات في خفض قلق الامتحان.

- دراسة بونر وريتش (Bonner & Rich, 1988):

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التقييم الذاتي لمهارات حل المشكلات وتوتر الحياة السلبي في الشعور باليأس لدى طلبة جامعيين. وقد استندت هذه الدراسة لفكرة أنه من يعاني من نقص مهارات حل المشكلات عندما يتعرض لمشكلات الحياة يكون غير مستعد لأن يكون فعالاً في تطبيق حلول على مشكلات الحياة ولهذا يصبح بانساً تحت ظروف التوتر وينهمك في التفكير الانتحاري لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٨٦) فرداً طبقت عليهم مقاييس التقدير الذاتي للاكتئاب (Self Rating Depresssion) ومسح خبرات الحياة وقائمة حل المشكلات وقائمة الشعور باليأس.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديم الذات لحل المشكلات وتفاعله مع توتر الحياة السلبي هما متبأن مستقلان باليأس بغض النظر عن المزاج الاكتئابي بمعنى أن ضعف مهارة حل المشكلات وفيرة تؤثر الحياة السلبي يندمجان معاً بزيادة احتمالية اليأس، بينما عندما تزداد مهارة حل المشكلات لدى الفرد يقل مستوى اليأس لديه.

- دراسة نيزو ورونان (Nezu & Ronan, 1988):

هدفت الدراسة إلى رفض الفرضية القائلة أن مهارات حل المشكلات تعزل من احتمالية تعرض الفرد لأعراض أكثر تباين كنتيجة لأحداث الحياة المؤثرة والسلبية لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٥٠) طالباً جامعياً، طبقت عليهم مقاييس مسح خبرات الحياة وقائمة حل المشكلات وقائمة (بك) للاكتئاب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حل المشكلات يعدل من الاعراض الاكتئابية المرتبطة بالتوتر إضافة إلى حل المشكلات في التكيف الاجتماعي وأوصت الدراسة باستخدام استراتيجية حل المشكلات في تقليل التوتر والاكتئاب.

- دراسة هيبنر وكامبا (Heppner & Kampa, 19887):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التقييم الذاتي حل المشكلات ومؤشرات الصحة النفسية، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٥) شخصاً وصفوا أنفسهم بأنهم فعالون في حل المشكلات (٢١) غير فعالين، متوسط أعمارهم (١٩) سنة تم اختيارهم من طلبة الجامعات وأشارت نتائج الدراسة أن الذين يقيمون أنفسهم بأنهم فعالون في حل المشكلات كانوا يعانون من كرب نفسي أكبر، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط دال بين تقييم الذات في حل المشكلات والتكيف النفسي.

- دراسة يورو وآخرون (Turo & Others, 1986):

هدفت الدراسة إلى استقصاء فاعلية برنامج وصمم لتحسين مهارات حل المشكلات الاجتماعي لدى الأطفال من المرضى النفسيين لتسليحهم وقائياً للتكيف الأفضل مع أحداث مؤثرة وبهدف خفض السلوكيات اللاتكيفية وتحسين الكفاءة، اشتملت عينة الدراسة على (٢٣٠) طفلاً أعمارهم بين (١٧-١٢) سنة، طبقت عليهم قبلياً وبعدياً مقاييس معدل الذكاء الأطفال وقائمة جرد لسلوك الأطفال (Child Behavior chelist)، وأظهرت النتائج تحسناً في المهارات المعرفية الاجتماعية وخفضاً في المشكلات السلوكية وزيادة في سلوكيات الكفاءة لدى المجموعة التجريبية مقارنة بالضابطة وكان التدريب على حل المشكلات فعالاً كاستراتيجية علاجية مع الأطفال المضطربين سلوكياً.

- دراسة كيركهام وآخرون (Kirkham, & Others, 1986):

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية استخدام التدريب على حل المشكلات كأحد مكونات برنامج متكامل لخفض التوتر. استخدمت التدريب على حل المشكلات إضافة للتدريب على كل مهارات التكيف الشخصية ومهارات الاتصال وزيادة الدعم الاجتماعي، واشتملت عينة الدراسة على أربع أمهات لأطفال تتراوح أعمارهم بيني (٧-٩) سنوات، وكان لدى هؤلاء الأمهات توتراً مرتفعاً بسبب إعاقة أبنائهن، وهدف البرنامج العلاجي لخفض التوتر ومساعدتهن على تطوير شبكة دعم اجتماعي وأشارت النتائج أن جميع المشاركات باستثناء واحدة حقق تغييراً في الاتجاه المرغوب.

- دراسة نيزو (Nezue, 1986d):

هدفت الدراسة التعرف إلى قيم الدور المعدل لحل المشكلات الاجتماعي في العلاقة بين أحداث الحياة السلبية والقلق (كسمة - كحالة) فقد اشتملت عينة الدراسة على (٣١٠) طالب جامعي طبقت عليهم مقاييس قائمة حل المشكلات (Problem Solving) (Inreutong) ومع خبرات الحياة (Life Experience Survey) وقائمة القلق (كسمة- كحالة) (State- Trait anxiety Scale) فقد أظهر تحليل الانحدار وجود دور لحل المشكلات كمعدل للعلاقة بين أحداث الحياة، والقلق الناتج عنها.

- دراسة سكوت وكلوم (Schotte & Cluum, 1987):

هدفت الدراسة فحص نموذج (استعداد - توتر - يأس) (Hoplessness- Diathesis- Stress) الذي يرى أن النقص في قدرة الفرد على حل المشكلات إذا أخضته ظروف توتر الحياة يصبح الفرد عندها غير مستعد معرفياً لتطوير بدائل للحل الفعال الضروري للتكيف الجيد، وكنتيجة لعدم قدرته على استعمال حل المشكلات يصبح يائساً وهذا اليأس يزيد من احتمالية الإقدام على الانتحار ، اشتملت عينة الدراسة على (٥٠) مريضاً (داخل المستشفى ممن حالوا الانتحار و (٥٠) مريضاً لم يحالوا الانتحار كعينة ضابطة طبقت عليهم مقاييس قائمة تقدير ذاتي للاكتئاب (Self- Rating Depression Sale) وقائمة الأفكار الانتحارية (Scale of Suicide Ideation) ومسح

خبرات الحياة وقائمة اليأس (Hopelessness Gale) واختبار الاستعمالات البديلة (Alternate Uses Test) وحل المشكلات بالوسائل - الغايات (Means- Ends) (Problem Soluing Procedure) وأشارت النتائج إلى أن هناك اختلافا بين الانتحاريين وغير الانتحاريين في حل المشكلات حيث وجد نقص لدى الانتحاريين في مهارات حل المشكلات وكانوا يعانون من توتر أكبر ودرجات أكبر من اليأس يستنتج من الدراسة أن النقص في حل المشكلات وتوتر احياة يندمجان لأحداث اليأس والنوايا الانتحارية ونقص في مهارات حل المشكلات يظهرون درجات أعلى من اليأس والنوايا الانتحارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في الموضوع لم يتوصل إلى دراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث سوى دراسة العطاري (١٩٩٨) التي اهتمت بدراسة استراتيجية القدرة على حل المشكلات في المجال الإداري، بينما كانت غالبية الدراسات منصبة في التركيز على استراتيجية القدرة على حل المشكلات في المجال الإرشادي والنفسي، ومثل ذلك يؤكد على أهمية إجراء هذه الدراسة في ظل النقص في الدراسات السابقة في مجال العمل الإداري.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

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

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرض لمنهج ، و مجتمع ، و عينة ، و أداة ، و متغيرات ، و إجراء الدراسة ، و المعالجات الإحصائية للدراسة ، و فيما يلي بيان ذلك :

منهج الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لإغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية ، ومن كلا الجنسين في المقرات الرئيسية للوزارات ، والمتمثلين في (المدراء العاميين ، المدراء ، رؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (٩٩٥) موظفاً وموظفة .
والجدول (١) يبين ذلك .

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الوزارة	مدير عام	مدير	رئيس قسم	المجموع
١.	الشؤون المدنية	٢	٢٤	٩	٣٥
٢.	الشؤون البرلمانية	١	٤	-	٥
٣.	الشباب والرياضة	١١	٣٥	١٩	٥٣
٤.	الحكم المحلي	١٥	٢١	٦	٤٢
٥.	التخطيط والتعاون الدولي	٦	٢١	١٠	٣٧
٦.	الإعلام	٤	١٩	٢٠	٤٣
٧.	البريد والاتصالات	١	٤	٢	٧
٨.	العمل	١٢	٣٦	٣٠	٧٨
٩.	الأشغال العامة	٣	١٩	١٤	٣٦
١٠.	التعليم العالي	٦	١٨	١٤	٣٨
١١.	الاقتصاد والتجارة	٦	٣٦	٣١	٧٣
١٢.	التمويل	٣	٧٠	١١	٢١
١٣.	الشؤون الاجتماعية	٧	١٤	٧	٢٨
١٤.	الصناعة	٤	٢٧	٣١	٦٢
١٥.	الزراعة	٧	٢٠	١١	٣٨
١٦.	النقل والمواصلات	٦	٦	٣	١٥
١٧.	المالية	٩	٢٥	٤٦	٨٠
١٨.	التربية والتعليم	١٢	٢٤	٧٠	١٠٦
١٩.	الداخلية	٥	١٠	٥	٢٠
٢٠.	الإسكان	١	٢	٢	٥
٢١.	الثقافة	٨	٣٢	٢٢	٦٢
٢٢.	الأوقاف	٩	٢٢	١٨	٤٩
٢٣.	السياحة والآثار	٢	٦	٢	١٠
٢٤.	العدل	١	١	٥	٧
٢٥.	الصحة	٤	١٥	١٤	٣٣
	المجموع	١٤٥	٢٤٨	٤٠٢	٩٩٥

عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢١٠) إدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية المنتظمة من جميع الوزارات بواقع تمثيل (٢٠%) تقريباً من مجتمع الدراسة ، وقد تم استرجاع (١٩٨) استبانته استبعد منها (٢) استبانته لعدم استكمال شروط الاستجابة و تم إجراء التحليل الإحصائي إلى (١٩٦) استبانته و الجداول (٢)،(٣)،(٤)،(٥)،(٦) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

١- متغير الجنس :

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
٥٥,١	١٠٨	ذكر
٤٤,٩	٨٨	أنثى
%١٠٠	١٩٦	المجموع

٢- متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	العدد	الحالة الاجتماعية
٧٣,٢	٧٣	أعزب
٦٢,٨	١٢٣	متزوج
%١٠٠	١٩٦	المجموع

٣- متغير المؤهل العلمي :

الجدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المؤهل العلمي
١٤,٨	٢٩	دبلوم
٦٥,٣	١٢٨	بكالوريوس
١٩,٩	٣٩	ماجستير فاعلى
%١٠٠	١٩٦	المجموع

٤- متغير الخبرة :

الجدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
٤١,٣	٨١	أقل من ٥ سنوات
٤٠,٨	٨٠	٥ - ١٠ سنوات
١٢,٢	٢٤	١١ - ١٥ سنة
٥,٦	١١	أكثر من ١٥ سنة
%١٠٠	١٩٦	المجموع

٥- متغير المركز الوظيفي :

الجدول (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية (%)	العدد	المركز الوظيفي
٦,١	١٢	مدير عام
٥٤,١	١٠٦	مدير
٣٩,٨	٧٨	رئيس قسم
%١٠٠	١٩٦	المجموع

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من قسمين هما :

أولاً : القسم الأول :

اشتمل على رسالة توضيحية موجهة من الباحث إلى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية حول هدف الدراسة إضافة إلى المتغيرات المستقلة في الدراسة .

ثانياً : القسم الثاني :

تكون هذا القسم من استبانته قياس استراتيجية القدرة على حل المشكلات حيث قام الباحث باستخدام استبانته حمدي (١٩٩٨) لقياس استراتيجية حل المشكلات والتي اشتملت على (٤٠) فقرة تطلب الاستجابة عليها بطريقة ليكرت كما يلي :- (انظر

الملحق (١)

- تنطبق بدرجة كبيرة (٤) درجات
- تنطبق بدرجة متوسطة (٣) درجة
- تنطبق بدرجة قليلة (٢) درجة
- لا تنطبق أبداً (١) درجة

هذا لل فقرات الإيجابية أما الفقرات السلبية فقد تم عكس سلم الاستجابة قبل التحليل

الإحصائي لكي تصبح كما يلي :

- تنطبق بدرجة كبيرة (١) درجة.
- تنطبق بدرجة متوسطة (٢) درجة.
- تنطبق بدرجة قليلة (٣) درجات.
- لا تنطبق أبداً (٤) درجات.

وقد تم توزيع الفقرات على خمسة مجالات بواقع (٨) فقرات لكل مجال كما هو

مبين في الجدول (٧).

الجدول (٧)

مجالات استنباه قياس القدرة على حل المشكلات وفقراتها والفقرات السلبية

عدد الفقرات	الفقرات السلبية*	الفقرات	المجالات
٨	٣١،٢٦،٢١،١٦ ٣٦	٢١،١٦،١١،٦،١ ،٣٦،٣١،٢٦،	مجال التوجيه العام للمشكلة
٨	،٣٧،٣٢،٢٧	٢٢،١٧،١٢،٧،٢ ،٣٧،٣٢،٢٧،	مجال تعريف المشكلة
٨	٣٨،١٨،١٣،٨	٢٣،١٨،١٣،٨،٣ ،٣٨،٣٣،٢٨،	مجال توليد البدائل لحل المشكلة
٨	،٢٤،١٤،٩	٢٤،١٩،١٤،٩،٤ ،٣٩،٣٤،٢٩،	مجال اتخاذ القرار
٨	،٤٠،٣٥،٣٠،١٠،٥	٢،٢٠،١٥،١٠،٥ ،٤٠،٣٥،٣٠،٥	مجال التقييم
٤٠		٤٠	المجموع

* (٢٠) فقرة عدد الفقرات السلبية

صدق الأداة وثباتها :

صدق الأداة:

الأداة المستخدمة صادقة حيث طبقت على البيئة الفلسطينية من قبل العطاري (١٩٩٨) وللتحقيق من صدق الأداة في صلاحيتها في قياس ما وضعت لقياسه عرضت على لجنة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراه مكونة من (١٠) محكمين من كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية ، وقد تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (٧٠%) من المحكمين.

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها لمرة واحدة على (٢٠) إداريا من الوزارات قيّد الدراسة، وقد تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفسا والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨)

ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	الثبات
مجال التوجيه العام للمشكلة	٠,٨٨
مجال تعريف المشكلة	٠,٨٩
مجال توليد البدائل لحل المشكلة	٠,٨٥
مجال اتخاذ القرار	٠,٨٨
مجال التقييم	٠,٨٤
الدرجة الكلية	٠,٩١

يتضح من الجدول (٨) أن معاملات ثبات مجالات الأداة تراوحت بين (٠,٨٤) - (٠,٨٩) ووصل الثبات الكلي إلى (٠,٩١) وجميعها عالية تفي بأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة :

أولا: المتغيرات المستقلة (Independent variables) وهي:

١- الجنس وله مستويان * ذكر * أنثى

٢- الحالة الاجتماعية ولها مستويان * أعزب * متزوج

٣- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات:

* دبلوم * بكالوريوس * ماجستير

٤: الخبرة ولها أربعة مستويات :

* اقل من ٥ سنوات * ٥-١٠ سنوات

* ١١-١٥ سنة * أكثر من ١٥ سنة

٥- المركز الوظيفي وله ثلاثة مستويات :

* مدير عام * مدير * رئيس قسم

ثانيا: المتغيرات التابعة (dependent variables) وتتمثل في :
استجابة أفراد العينة على استراتيجية القدرة على حل المشكلات .

إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :

- ١- إعداد أداة الدراسة بقسميها بصورتها النهائية .
- ٢- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- ٣- توزيع الاستبيان .
- ٤- تجميع الاستبيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

المعالجات الإحصائية :

من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

(SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية :-

- ١- المتوسطات الحسابية و النسب المئوية .
- ٢- اختبار (ت) لمجموعتين المستقلة (Independent t-test)
- ٣- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Scheffes' post hoc Test) .
- ٤- تحليل التباين المتعدد القياسات المتكررة (Repeated MANOVA) واختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية.
- ٥- معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي بيان لذلك .:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والتي نصها:

ما درجة استراتيجيّة القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك.

الجدول (٩)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	درجة القدرة
١	مجال التوجه العام للمشكلة	٣,٤٠٩	٦٨,١٨	متوسطة
٢	مجال تعريف المشكلة	٣,٤٠٩	٦٨,١٠	متوسطة
٤	مجال توليد البدائل لحل المشكلة	٣,٢١	٦٤,٢	متوسطة
٣	مجال اتخاذ القرار	٣,٣١	٦٦,٢	متوسطة
٥	مجال التقييم	٣,١٤	٦٢,٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٩	٦٥,٨	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات مدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت متوسطة على جميع المجالات حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٦٨,٨-٦٨,١٨%) .
وفيما يتعلق بالدرجة الكافية أيضاً كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٥,٨%).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فكانت على التوالي وعلى النحو التالي:
المرتبة الأولى: مجال التوجه العام للمشكلة (٦٨,١٨%).
المرتبة الثانية: تعريف المشكلة (٦٨,١٠%).
المرتبة الثالثة: مجال اتخاذ القرار (٦٦,٢%).
المرتبة الرابعة: مجال توليد البدائل لحل المشكلة (٦٤,٢%).
المرتبة الخامسة: مجال التقييم (٦٢,٨%).

ومن أجل تحديد فيما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات، استخدم تحليل التباين المتعدد القياسات المتكورة (Repeated MANOVA) باستخدام الإحصائي ولكس لامبدا (Wilks' Lambda) ونتائج الجدول (١٠) تبين ذلك.

الجدول (١٠)

نتائج ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

قيمة ولكس لامبدا Wilks' Lambda	(ف)	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	الدلالة *
٠,٥٩	٣٣,٠١	٤	١٩٢	*٠,٠٠٠١

*دال إحصائياً.

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين مجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ولتحديد بين أي المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سيداك (Sidak Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك.

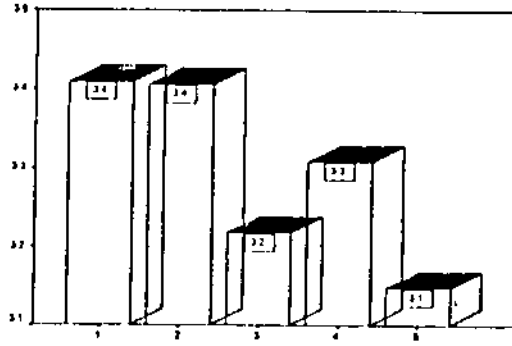
الجدول (١١)

نتائج اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات

المجالات	١	٢	٣	٤	٥
مجال التوجه العام للمشكلة	٠,٠٣	٠,١٩	٠,١٠	٠,٢٦	٠,٢٦
مجال تعريف المشكلة			٠,١٨	٠,٠٩	٠,٢٥
مجال توليد البدائل لحل المشكلة				٠,٠٩	٠,٠٦
مجال اتخاذ القرار					٠,١٦
مجال التقييم					

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

- يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات بين مجالات:
- التوجه العام للمشكلة ومجالات (توليد البدائل لحل المشكلة، واتخاذ القرار، والتقييم) ولصالح التوجه العام لحل المشكلة.
 - تعريف المشكلة ومجالات (توليد البدائل لحل المشكلة، اتخاذ القرار، والتقييم) ولصالح تعريف المشكلة.
 - مجال توليد البدائل ومجال اتخاذ القرار ولصالح مجال اتخاذ القرار، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. وتبدو هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (١).



الشكل رقم (١)

المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجيات القدرة على حل المشكلات

١. مجال التوجه العام للمشكلة.
٢. مجال تعريف المشكلة.
٣. مجال توليد البدائل لحل المشكلة.
٤. مجال اتخاذ القرار.
٥. مجال التقييم.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .
لفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (independent t-test) و نتائج الجدول (١٢) تبين ذلك .

الجدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير الجنس .

مستوى الدلالة *	ت المحسوبة	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠,٢١	١,٢٥	٠,٥٥	٣,٣٥	٠,٥١	٣,٤٥	مجال التوجه العام لحل المشكلة
٠,٠٣	٢,١١	٠,٤٥	٣,٣٣	٠,٤٠	٣,٤٦	مجال تعريف المشكلة
٠,٠٢	٢,٣٤	٠,٤٩	٣,١٣	٠,٤٤	٣,٢٨	مجال توليد البدائل لحل المشكلة
٠,٣٠	١,٠٢	٠,٥٠	٣,٢٧	٠,٤٢	٣,٣٣	مجال اتخاذ القرار
٠,٦٣	٠,٤٨	٠,٦٦	٣,١٢	٠,٥٧	٣,١٦	مجال التقييم
٠,١٢	١,٥٥	٠,٤٨	٣,٢٤	٠,٤٠	٣,٣٤	الدرجة الكلية

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) (ت) الجدولية (١,٩٦).

يتضح من الجدول (١٢) أن قيم (ت) المحسوبة على مجالات (التوجه العام لحل المشكلة، اتخاذ القرار، والتقييم)، والدرجة الكلية كانت على التوالي (١,٠٢، ١,٢٥، ١,٥٥، ٠,٤٨)، وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على هذه المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجالي (تعريف المشكلة، وتوليد البدائل لحل المشكلة) بين الذكور والإناث لصالح الذكور.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

لفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (independent t-test) و نتائج الجدول (١٣) تبين ذلك .

الجدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استراتيجيات القدرة على حل لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية .

مستوى الدلالة*	ت المحسوبة	متزوج		أعزب		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠,٢٦	٠,٧٢	٠,٥٣	٣,٤٣	٠,٥٤	٣,٣٧	مجال التوجه العام لحل المشكلة
٠,٨٠	٠,٢٥	٠,٤٥	٣,٤١	٠,٤٠	٣,٣٩	مجال تعريف المشكلة
٠,١٠	١,٦١	٠,٤٧	٣,٢٦	٠,٤٨	٣,١٤	مجال توليد البدائل لحل المشكلة
٠,٩١	٠,١٠	٠,٤٧	٣,٣٠	٠,٤٤	٣,٣١	مجال اتخاذ القرار
٠,٩٥	٠,٠٥	٠,٦٢	٣,١٥	٠,٦١	٣,١٤	مجال التقييم
٠,٥٧	٠,٥٥	٠,٤٤	٣,٣١	٠,٤٣	٣,٢٧	الدرجة الكلية

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

يتضح من الجدول (١٣) أن جميع قيم (ت) المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية لاستراتيجيات القدرة على حل المشكلات كانت على التوالي (٠,٧٢،

٠٠,٢٥ ، ١,٦١ ، ٠٠,١٠ ، ٠٠,٠٥٥ ، ٠٠,٠٥٥) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة و التي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يبين الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية للاستراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بينما يبين الجدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي .

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
مجال التوجه العام لحل المشكلة	٣,٢٤	٣,٤٢	٣,٤٨
مجال تعريف المشكلة	٣,٢٦	٣,٤٠	٣,٥٠
مجال توليد البدائل لحل المشكلة	٣,٥	٣,٢٠	٣,٣١
مجال اتخاذ القرار	٣,٢٥	٣,٣٠	٣,٣٧
مجال التقييم	٣,٠١	٣,٠٣	٣,٢٩
الدرجة الكلية	٣,١٨	٣,٢٩	٣,٣٩

الجدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
مجال التوجه العام لحل المشكلة	بين المجموعات	٢	١,٠٦٦	٠,٥٣	١,٨٧	٠,١٥
	داخل المجموعات	١٩٣	٥٤,٧٣	٠,٢٨		
	المجموع	١٩٥	٥٥,٧٩			
مجال تعريف المشكلة	بين المجموعات	٢	٠,٩٨	٠,٤٩	٢,٦٧	٠,٠٧
	داخل المجموعات	١٩٣	٣٥,٦١	٠,١٨		
	المجموع	١٩٥	٣٦,٥٩			
مجال توليد البدائل لحل المشكلة	بين المجموعات	٢	٠,٤٨	٠,٢٤	١,٠٧	٠,٣٤
	داخل المجموعات	١٩٣	٤٣,٨١	٠,٢٢		
	المجموع	١٩٥	٤٤,٣٠			
مجال اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠,٢٦	٠,١٣	٠,٦٠	٠,٥٤
	داخل المجموعات	١٩٣	٤١,٥٦	٠,٢١		
	المجموع	١٩٥	٤١,٨٢			
مجال التقييم	بين المجموعات	٢	١,٣٥	٠,٦٧	١,٧٨	٠,١٧
	داخل المجموعات	١٩٣	٧٣,١٤	٠,٣٧		
	المجموع	١٩٥	٧٤,٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٧٣	٠,٣٦	١,٨٦	٠,١٥
	داخل المجموعات	١٩٣	٣٧,٨٥	٠,١٩		
	المجموع	١٩٥	٣٨,٥٨			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ، (ف) الجدولية (٣,٠٤).

يتضح من الجدول (١٥) أن جميع قيم (ف) المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات كانت على التوالي (١,٨٧، ٢,٦٧، ١,٠٧، ٠,٦٠، ١,٧٨، ١,٨٦) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (٣,٠٤) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة و التي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة .

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يبين الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية للاستراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعا لمتغير الخبرة بينما يبين الجدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي .

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	اقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١١ - ١٥ سنة	اكثر من ١٥ سنة
مجال التوجه العام لحل المشكلة	٣,٣٥	٣,٤٥	٣,٤٢	٣,٤٤
مجال تعريف المشكلة	٣,٣٧	٣,٤٢	٣,٤١	٣,٤٤
مجال توليد البدائل لحل المشكلة	٣,١٦	٣,٢١	٣,٣٠	٣,٤٣
مجال اتخاذ القرار	٣,٢٧	٣,٣١	٣,٤٢	٣,٢١
مجال التقييم	٣,١٣	٣,١٨	٣,١٠	٣,١٠
الدرجة الكلية	٣,٢٦	٣,٣١	٣,٣٣	٣,٣٢

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات
تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة*	(ف) المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
٠,٧٠	٠,٤٧	٠,١٣	٠,٤٠	٣	بين المجموعات	مجال التوجه
		٠,٢٨	٥٥,٣٩	١٩٢	داخل المجموعات	العام لحسل المشكلة
			٥٥,٧٩	١٩٥	المجموع	
٠,٨٨	٠,٢١	٠,٠٤	٠,١٢	٣	بين المجموعات	مجال
		٠,٠١٩	٣٦,٤٧	١٩٢	داخل المجموعات	تعريف المشكلة
			٣٦,٥٩	١٩٥	المجموع	
٠,٢٦	١,٣٤	٠,٣٠	٠,٩١	٣	بين المجموعات	مجال توليد
		٠,٢٢	٤٣,٣٨	١٩٢	داخل المجموعات	البدائل لحسل المشكلة
			٤٤,٣٠	١٩٥	المجموع	
٠,٥٠	٠,٧٨	٠,١٦	٠,٥٠	٣	بين المجموعات	مجال اتخاذ القرار
		٠,٢١	٤١,٣٢	١٩٢	داخل المجموعات	
			٤١,٨٢	١٩٥	المجموع	
٠,٩٢	٠,١٥	٠,٠٥	٠,١٧	٣	بين المجموعات	مجال التقييم
		٠,٣٨	٧٤,٣٢	١٩٢	داخل المجموعات	
			٧٤,٥٠	١٩٥	المجموع	
٠,٨١	٠,٣١	٠,٠٦	٠,١٨	٣	بين المجموعات	الدرجة
		٠,٢٠	٣٨,٣٩	١٩٢	داخل المجموعات	الكلية
			٣٨,٥٨	١٩٥	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ، (ف) الجدولية (٢,٦٥).

يتضح من الجدول (١٧) أن قيم (ف) المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية
لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية

السلطانية كانت على التوالي (٠,٤٧، ٠,٢١، ١,٣٤، ٠,٧٨، ٠,١٥، ٠,٣١) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (٢,٦٥) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

سادسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة و التي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يبين الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية للاستراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعا لمتغير المركز الوظيفي بينما يبين الجدول (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي .

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعا لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مدير عام	مدير	رئيس قسم
مجال التوجه العام لحل المشكلة	٣,٣٣	٣,٤٥	٣,٣٥
مجال تعريف المشكلة	٣,٤٧	٣,٤٥	٣,٣٢
مجال توليد البدائل لحل المشكلة	٣,٣٤	٣,٢٨	٣,١١
مجال اتخاذ القرار	٣,٢٩	٣,٣١	٣,٢٩
مجال التقييم	٣,١٤	٣,٢٢	٣,٠٥
الدرجة الكلية	٣,٣١	٣,٣٤	٣,٢٢

الجدول (١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استراتيجية القدرة على حل المشكلات
تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
مجال التوجه العام لحل المشكلة	بين المجموعات	٢	٠,٥٦	٠,٢٨	٠,٩٨	٠,٣٧
	داخل المجموعات	١٩٣	٥٥,٢٣	٠,٢٨٦		
	المجموع	١٩٥	٥٥,٧٩			
مجال تعريف المشكلة	بين المجموعات	٢	٠,٩٠	٠,٤٥	٢,٤٥	٠,٠٨
	داخل المجموعات	١٩٣	٣٥,٦٩	٠,١٨		
	المجموع	١٩٥	٣٦,٥٩			
مجال توليد البدائل لحل المشكلة	بين المجموعات	٢	١,٤٥	٠,٧٢	٣,٢٧	*٠,٠٤
	داخل المجموعات	١٩٣	٤٢,٨٤	٠,٢٢		
	المجموع	١٩٥	٤٤,٣٠			
مجال اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠,٠٢	٠,٠١	٠,٠٦	٠,٩٣
	داخل المجموعات	١٩٣	٤١,٧٩	٠,٢١		
	المجموع	١٩٥	٤١,٨٢			
مجال التقييم	بين المجموعات	٢	١,٢٨	٠,٦٤	١,٦٩	٠,١٨
	داخل المجموعات	١٩٣	٧٣,٢١	٠,٣٧		
	المجموع	١٩٥	٧٤,٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٦٥	٠,٣٢	١,٦٦	٠,١٩
	داخل المجموعات	١٩٣	٣٧,٩٢	٠,١٩		
	المجموع	١٩٥	٣٨,٥٨			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ (ف) الجدولية (٣,٠٤).

يتضح من الجدول (١٩) أن قيم (ف) المحسوبة على مجالات (التوجه العام لحل المشكلة وتعريف المشكلة واتخاذ القرار والتقييم) والدرجة الكلية لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت على

التوالي (٠,٩٨، ٢,٤٥، ٠,٠٦، ١,٦٩، ١,٦٦) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (٣,٠٤) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$ على هذه المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال توليد البدائل لحل المشكلة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

ولتحديد بين أي من المراكز الوظيفية كانت الفروق استخدم اختبار شفیه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (٢٠) تبين ذلك.

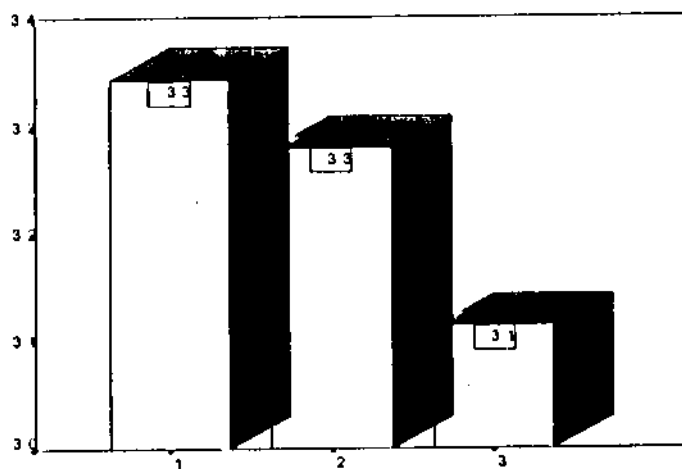
الجدول (٢٠)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال توليد البدائل لحل المشكلة تبعاً لمتغير الخبرة

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير	رئيس قسم
مدير عام		٠,٠٦	*٠,٢٣
مدير			*٠,١٦
رئيس قسم			

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

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = ٠,٠٥)$ على مجال توليد البدائل لحل المشكلة بين مدير عام ورئيس قسم لصالح مدير عام، ومدير ورئيس قسم لصالح مدير، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين مدير عام ومدير. وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (٢)



الشكل البياني رقم (٢)

المتوسطات الحسابية لمجال توليد البدائل لحل المشكلة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

٣. رئيس قسم

٢. مدير.

١. مدير عام

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، و المركز الوظيفي على ذلك، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢١٠) إدارياً، وتم إجراء التحليل الإحصائي للعينة التي استكملت شروط الاستجابة (١٩٦) إدارياً طبق عليها استبانة استراتيجية القدرة على حل المشكلات وبعد جمع البيانات و تبويبها عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم (SPSS) وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

أظهرت نتائج الجدول (٩) أن درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٥,٨%) . وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة العطارى (١٩٩٩) التي أظهرت أن النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٨%) و يرى الباحث أن السبب في الحصول على مثل هذه النتيجة يعود إلى حداثة قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية و قلة فرص التطور المهني و تبادل الخبرات التي تهيئها الوزارات للإداريين ، سواء كان ذلك من دورات أو مؤتمرات، أو

ندوات أو ورشات عمل في المجال الإداري و اتباع المنهجية العلمية في التعامل مع المشكلات ، إضافة إلى اقتصار عمل الإداريين على الأعمال الإدارية الروتينية ، كذلك أظهرت النتائج أن أكثر المجالات كان مجال تعريف المشكلة (٦٨,١٨ %) بدرجة متوسطة و اقلها هو مجال التقييم (٦٢,٨%) درجة متوسطة ويؤكد على ذلك استخدام الإحصائي ولكس لامبدا في الجدول (١٠) واختبار سداك في الجدول (١١) حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجالات المختلفة ، ومن خلال النتائج السابقة تبين أن درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت متوسطة على جميع المجالات أيضا قد يعود السبب في ذلك إلى قلة فرص التطور المهني و تبادل الخبرات التي تهيؤها الوزارات للإداريين من دورات أو مؤتمرات، أو ندوات أو ورشات عمل في المجال الإداري.

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

أظهرت نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent t-test) في الجدول (١٢) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات بين الذكور و الإناث ، و يرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى تشابه ظروف العمل لكلا الجنسين من حيث الدوام والقوانين والأنظمة المستخدمة في الوزارات إضافة إلى قلة الدورات و الندوات في المجال الإداري لكلا الجنسين مثل هذه العوامل ساهمت في عدم ظهور الفروق بينهما للدرجة الكلية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات ، وبالرغم من أن الفروق لم تكن دالة إحصائية للدرجة الكلية في استراتيجية القدرة على حل المشكلات إلا أن الفروق كانت دالة إحصائية على مجالي تعريف المشكلة ، ومجال توليد البدائل لحل المشكلة بين الذكور و الإناث لصالح الذكور ، وجاءت النتيجة متفقة جزئيا مع نتائج دراسة (Thomas etal,1998) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في القدرة

على حل المشكلات بين الذكور و الإناث لصالح الذكور . ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود العوامل الثقافية الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني كمجتمع شرقي والذي يعطي غالبا الدور القيادي للرجل ، إضافة إلى قلة فرص السفر لإناث لاشتراك في المؤتمرات والندوات حول العمل الإداري مقارنة بالذكور وبالتالي نقص الخبرات في مجال التعامل مع المشكلات وفق الأساليب الإدارية الحديثة ، أيضا تفسر نقص الزيارات الميدانية للإناث وصعوبة التنقلات لديها من مكان إلى آخر كانت الفروق لصالح الذكور.

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

أظهرت نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (independent t-test) في الجدول (١٣) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى تشابه ظروف العمل لكل من المتزوجين وغير المتزوجين من حيث الدوام والقوانين والأنظمة المستخدمة في الوزارات والترقيات والرواتب ومشاكل العمل التي يواجهونها بغض النظر للحالة الاجتماعية للموظفين لذلك لم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدولين (١٤) ، (١٥) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العطاري (١٩٩٩) والتي أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويرى الباحث ان السبب في ذلك إلي تحديد الصلاحيات والمهام الإدارية للموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في ضوء مركزهم الوظيفي وليس في ضوء مؤهلاتهم العلمية، حيث انه في حالة اشغال مركز إداري واحد من قبل موظفين يحملون مؤهلات علمية مختلفة فان الأساس في العمل هو متطلبات وصلاحيات من يقوم بأشغال هذا المركز بغض النظر عن المؤهلات العلمية اللازمة لذلك لم تكن الفروق دالة إحصائياً في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة و التي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدولين (١٧) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير

الخبرة الإدارية . ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العطارى (١٩٩٩) والتي أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ، ويرى الباحث أن السبب الرئيس في ذلك قد يعود إلى حداثة الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية وبالتالي تقارب الخبرات الإدارية في مجال العمل في الوزارات إضافة إلى أن العمل الإداري محكم بأنظمة وقوانين يتصرف الموظفون في ضوئها بغض النظر عن الخبرة الإدارية.

سادسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

أظهرت نتائج الجدولين (١٨) ، (١٩) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العطارى (١٩٩٩) والتي أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالرغم من عدم دلالة الفروق الدرجة الكلية للاستراتيجية القدرة على حل المشكلات إلا أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى $(\alpha=0,05)$ على مجال توليد البدائل بين مدير عام ورئيس قسم ولصالح مدير عام ، ومدير ورئيس قسم ولصالح مدير .

ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى التباين في الصلاحيات والأدوار بينهما حيث ان الصلاحيات والأدوار المعطاة لمدير عام ومدير أكبر من الصلاحيات المعطاة لرؤساء الأقسام وبالتالي تكون عملية توليد البدائل المناسبة لحل المشكلات

واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية افضل عند مدير عام ومدير مقارنة برؤساء الأقسام، وتؤكد على ذلك دراسة العيسى (١٩٩٣) التي أظهرت أن القرارات الاستراتيجية والهامة على مستوى الإدارات العليا بينما القرارات اليومية تتم على مستوى الإدارة الوسطى.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة و نتائجها يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة قيام الوزارات بعقد دورات و ورشات عمل ومؤتمرات علمية حول استراتيجية القدرة على حل المشكلات و ذلك نظرا لظهورها بدرجة متوسطة لدى الإداريين في هذه الوزارات.
٢. ضرورة تفعيل تفويض السلطة والصلاحيات لما لذلك من دور كبير في اكتساب خبرات جديدة للموظفين وبالتالي المساعدة في القدرة على حل المشكلات المختلفة .
٣. ضرورة تشجيع الوزارات لموظفيها على إجراء الدراسات الميدانية في مجال عملهم الإداري لما لذلك دور في إكسابهم المنهجية العلمية في حل المشكلات واستنادهم في اتخاذ قراراتهم على أساس علمي واضح بدلا من العشوائية والتخبط في اتخاذ القرار .
٤. ضرورة عمل الوزارات على تقليل الفجوة بين مدير عام ورئيس قسم وذلك من خلال زيادة فاعلية الصلاحيات لرؤساء الأقسام وبالتالي زيادة قدرتهم على التعامل مع اختيار البدائل للمشاكل التي تواجههم .
٥. ضرورة تشجيع الوزارات لموظفيها على متابعة دراساتهم العليا وذلك بهدف تطويرهم مهنيا ومواكبة الحداثة في مجال تخصصاتهم وذلك من خلال تقديم الدعم المادي المناسب وتقديم التسهيلات المناسبة لدوامهم والدراسات الميدانية التي يقومون بإعدادها.
٦. إجراء دراسة حول العلاقة بين استراتيجية القدرة على حل المشكلات والولاء المهني في المجالات الإدارية المختلفة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- حمدي نزيه (١٩٩٨)، علاقة مهارة حل المشكلات بالاكتماب لدى طلبة الجامعة، دراسات، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، ص ٩٠-١٠٠.
- حمدي، نزيه وآخرون (١٩٨٨)، البناء العاملي ودلالات صدق وثبات صورة معربة بيك للاكتماب، دراسات، ١٥، ع ١٠٠.
- زواوي، رنا أحمد (١٩٩٢)، أثر الإرشاد الجمعي للتدريب على حل المشكلات في خفض التوتر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- العطاري مجدي (١٩٩٩)، العلاقة بين استراتيجيات حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- العيسى، أحمد توفيق، (١٩٩٣)، عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- كلادة، ظاهر محمد (١٩٩٧)، الاتجاهات الجديدة في القيادة الإدارية، عمان: الأردن.
- مرسي، محمد (١٩٨٤)، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار القلم العربي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Blandstein, Flitt, G, and Battr (1986). Test anxiety and problem solving self appraisals of college students, **Journal of Social Behavior and Personality**. Vol4, No5, Pp.536-540.
- Bonner, R, and Rich A, (1988) Negative life stress, Social problem solving, self-appraisal and hopelessness: **Implication for suicide research, cognitive therapy and Research**, Vol12, No6, Pp.549-556.
- Cornelius, S,W, and Caspi, A, (1987). **Everyday problem solving in adulthood and old age Psychology and Aging**, 2, 144-153.
- D'surilla, T. J. and Nezu, A. (1982). Social problem-solving in adults. Inp. C. Kendall, **Advances in cognitive-behavioral research and therapy**. Vol 1, Pp.201-274). New York: Academic Press.
- Denney, N.W, and plamer, A. M (1981). **Adult age differences in traditional and tactical problem solving measures journal of Gerontology**, Pp.232.
- Dixon, Wayne A., Heppner P. Donald and Anderson, Wayne P. (1991) Problem Solving appraisal stress, hopelessness, and suicide ideation in a college population. **Journal of Counseling Psychology**. Vol387, No1, Pp51-56.

- Glasman, N.S. (1994). **Making better decision about school problems.** New bury park, CA: Corwin.

- Heppne, P. Paul; Kampa, Mary and Broning lee (1987). The relationship between problem solving self-appraisal and indices of physical and psychological Health- **Cognitive Therapy and Research** vol4, No2, Pp155-168(Pa74: 25111).

- Heppner, P. and Kampa M, (1987). There lation ship between problem solving and Jaspem (1998), self confidence and work effort as predictions of achievement courses, **Dissertation Abstract International**, A58/11, P.4214.

- Hoy, W.K, & Miskel, C.G (1991). **Educational administration** , New York, Ny; McGraw- Hill.

- Kirkam, Maure A schilling, Norlius Kristine and Schinke Sterven P. (1986), Developing coping styles and social support Newton's: an intervention out come study with mothers of handicap children. **Child care, health and development**, vol12, No5, pp.313-323.(PA 74:11076).

- Leith wood, K. & Steinbach; R(1995). **Expert problem solving.** Albany, NI/: SUNY.

- Maryann, D(1997). The effect of problem solving in striation on the self-determination of high school students with mild of is abilities **dissertation Abstracts international**, A)58), 03P.818

- Massond. M, (1997). Metacognition and problem solving of college students in technology, engineer. Mathematics and Humanities. **Discretion Abstract, International**, A(57)/09.P. 3854).
- Nezu, Arthur M. Cogu (1986). Appraisal of problem solving effective: relation to depression and depressive symptoms. **Journal of clinical psychology**, a (Jan), Vol 42, no1, PP.42-48.
- Nezu-A and ponan, G, (1988). **Social problem solving as a moderator of stress related depressive symptoms.**
- Schotte, David E. and Clum. George A.(1990) **Problem Solving Skills in suicidal psychiatric patients and clinical psychology.**
- Schotte. D, CoolsJ. And Pryor. S, (1990). Problem solving deficits in suicidal patients. Trait vulnerability or state phenomenon? **Journal of consulting and clinical psychology**, vol(58), No5, Pp.562-564.
- Sternberg, R. J, and Wagner, R.K. (1986). **Practical intelligence: mature and origins of competence in the everyday world** New York: Cambridge University Press.
- Toeland R. & et al. (1989). The effectiveness of three group strategy support caregivers, **American Journal of on the Psychiatry**, vol59, No3, Pp.420-429.

الملاحق

مقياس هبner Heppner

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الإداري المحترم .

تعية طيه وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بهدف الحصول على درجة الماجستير بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بعنوان :

"استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية"

وتشتمل الأداة على قسمين هما :

أولا : البيانات الشخصية

ثانيا : مقياس استراتيجية القدرة على حل المشكلات

يرجى استكمال تعبئه الثلاثة أجزاء بوضع شارة (x) في المكان المناسب .

علماً بأن المعلومات لغاية البحث العلمي فقط .

مع وافر الاحترام والتقدير .

الباحث

مأسون عثمان حبیب
(مأسون عثمان حبیب)

اولا : البيانات الشخصية

- ١- الجنس ذكر () .
 انثى () .
- ٢- المؤهل العلمي : دبلوم سنتين () بكالوريوس () ماجستير فاعلي ()
- ٣- الخبرة : اقل من خمس سنوات () ٥-١٠ سنوات () ١١-١٥ سنه ()
 اكثر من ١٥ سنه () .
- ٤- الحاله الاجتماعيه : اعزب () متزوج () .
- ٥- المركز الاداري : مدير عام () مدير () رئيس قسم ()

٥٤٩٠٧٥

ثانياً: مقياس استراتيجية حل المشكلات:

فيما يلي عدد من الطرق حول كيفية التعامل مع المشكلات في حياتك اليومية ، يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً على يسار كل عبارة.

الرقم	الفقرات	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة	لا تنطبق ابداً
١	أنظر إلى المشكلات كشيء طبيعي في حياة الإنسان.				
٢	أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي تواجهني.				
٣	أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية لكافة الحلول المقترحة.				
٤	أفكر بكافة البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة.				
٥	أركز انتباهي على النتائج الفورية للحل وليس على النتائج البعيدة.				
٦-	أعتقد بأن لدي القدرة على التعامل مع مشكلات الحياة اليومية.				
٧	أحاول تحديد المشكلة بشكل واضح.				
٨	أجد من الصعب التفكير في حلول متسلسلة للمشكلة.				
٩	أحصر تفكيري بالجوانب الإيجابية للحل الذي أميل إليه.				
١٠	أختار الحل الأسهل بغض النظر عما يترتب على ذلك.				
١١	أستخدم أسلوباً منظماً في مواجهة المشكلات.				
١٢	عندما أحس بوجود مشكلة فإن أول شيء أفعله هو التعرف على ماهية المشكلة بالضبط.				
١٣	أجد تفكيري منحصرأ في حل واحد للمشكلة.				
١٤	أحصر تفكيري بالجوانب السلبية للحل				

				الذي لا أميل إليه.
				١٥ أحرص على تقييم الحلول بعد تجريبها في الواقع.
				١٦ أجد صعوبة في تنظيم أفكاري عندما تواجهني مشكلة.
				١٧ أحرص على استخدام عبارات محددة في وصف المشكلة.
				١٨ أجد نفسي متفاعلاً حيال المشكلة إلى درجة تعميق قدرتي على التفكير.
				١٩ أحاول التنبؤ بما سوف تكون عليه النتائج قبل أن أتبنى حلاً معيناً.
				٢٠ أعيد النظر في الحلول بعد تطبيقها بناء على مدى نجاحها.
				٢١ عندما تواجهني مشكلة فإنني أتصرف دون أي تفكير.
				٢٢ أتفحص العاصر المختلفة للموقف الشكر
				٢٣ أسأل الآخرين عن رأيهم لكي أتصرف على الاحتمالات المختلفة للحل.
				٢٤ اختار الحل الذي يرضي الآخرين بعض النظر عن فاعليته.
				٢٥ عندما يكون حلتي للمشكلة غير ناجح فإنني أحاول معرفة سبب ذلك.
				٢٦ أحرص على تأجيل التفكير في أية مشكلة تواجهني.
				٢٧ عندما تواجهني مشكلة لا أعرف بالضغط كيف أحدها.
				٢٨ لدي القدرة على التفكير بحلول جديدة لأية مشكلة.
				٢٩ أفكر بما يمكن أن يترب على الحل في المدى القريب والبعيد.
				٣٠ أصر على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه حتى عندما يظهر لي فشله في حل المشكلة.
				٣١ أتجنب التحدث في الموضوع الذي تواجهني

				فيه مشكلة.	
				لا أعرف كيف أصف المشكلة التي أواجهها.	٣٢
				عندما تواجهني مشكلة أفكر بكافة الحلول الممكنة قبل أن أتني واحداً منها.	٣٣
				أضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.	٣٤
				يتنابني شعور بالغضب والغصية عندما أجد أن الحل الذي توصلت إليه كان فاشلاً.	٣٥
				يتنابني شعور باليأس إذا واجهني أية مشكلة.	٣٦
				عندما تواجهني مشكلة لا أعرف من أين أبدأ بحلها.	٣٧
				عندما تواجهني مشكلة فإنني أستخدم جميع حلولها أولاً ففكرة تخطر على بالي.	٣٨
				عندما تواجهني مشكلة فإنني أختار الحل الأكثر احتمالاً للنجاح.	٣٩
				عندما تواجهني مشكلة فإنني لا أشغل نفسي بتقسيم الحلول التي أتوصل إليها.	٤٠

Abstract

Problem – Solving Strategies Among the Managers at the Palestinian National Authority Ministries

Submitted by

Ma'moun Adnan Mahmoud

Supervised by

Dr. Ghassan Husain El-Hiliw

This study aimed at recognizing the degree of the problem solving strategies among the National Authority. It also aimed at identifying the effect of the gender, social statues, scientific qualifications, experience and job variables on the problem solving strategies among the managers. The sample of the study consisted of (196) managers at the Palestinian National Authority Problem – Solving Strategies was administered.

This scale to the participants consists of the following five domains: general orientation of the problem, defining the problem, generation the substitutions for soloing the problem, reliability of the scale was (0.91).

The data obtained from there scale were analysed the following methods: means, dependent t-test (paired t –test), two-way analysis of variance (ANNOVA), two-way analysis of co-variance.

Results indicated that the mangers demonstrated an average degree of the problem –solving strategies also revealed that there is no significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the problem –solving strategies

among the managers at the Palestinian National Authority ministries due to gender, social status, qualifications, experience, and job.

As a result, the researcher recommends the following:

- Since the managers have demonstrated an average degree of the problem-solving strategies, the ministries should hold training programs, workshops, and conferences on the problem-solving strategies.
- Manager should be given wider authorities so that they can gain more experience which in turn helps them to improve their problem-solving strategies.
- Further studies should be conducted on the relationship between the problem-solving strategies and the professional allegiance in the managerial fields.