

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Areej .M.R. Quider

اسم الطالب: أريج محمد رمضان قويدر

Date: 2017-07-20

التاريخ: ٢٦ شوال، ١٤٣٨ هـ

Signature:

التوقيع: 



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة



دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية

The role of soft skills in improving the performance of
employees in the Palestinian ministries

إعداد الباحثة

أريج محمد رمضان قويدر

إشراف الدكتور

نبيل عبد شعبان اللوح

دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص القيادة والإدارة

1438 هـ / 2017 م.

غزة - فلسطين

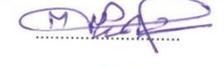


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ أريج محمد رمضان قويدر، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 05 رجب 1438هـ، الموافق 2017/04/02م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نبيل عبد اللوح
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. خليل إسماعيل ماضي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،





الآية القرآنية

قال تعالى:

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ

وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل: آية ١٩)

الإهداء

بجهدنا المتواضع وتوفيقاً من الله عز وجل أهدى جُهدي هذا إلي :

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الذين سطروا بدمائهم أروع وأنصع صفحات المجد والفداء...

إلى الشهداء العظام الذين صدقوا فسبقوا.

إلى من تعطي ولا تنتظر مقابل العطاء... إلى من هي عوني وسبب نجاحي...

إلى سر السعادة في قلبي ومُشعلة النور في ظلمات أيامي...

إلى من أضاعت لي درب الحياة رمزاً للعطاء، إلى من تكبدت العناء من أجل إسعادي

إليكِ أمي.

يا من أحمل اسمك بكل فخر... يا من أفقده في مواجهة الصعاب منذ الصغر ولم تمهله الدنيا لأرتوي من

حنانه... يا من يرتعش قلبي لذكراه...

إليكِ أباي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى إخوتي وأخواتي وعائلي وأصدقائي وزملائي وكل من لهج لسانه بالدعاء لي في ظهر الغيب.

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني وشجعني... ولكل من ضحى من أجل فلسطين...

لهم جميعاً أهدي ثمرة جُهدي المتواضع.

وأسأل الله التوفيق والسداد.

الباحثة

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً أبْلُغُ به رضاك، أُؤدّي به شكرك وأستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعماً بعد نعم، ولك الحمد في السراء والضراء، ولك الحمد في الشدة والرخاء، ولك الحمد على كل حال.. وصلاةً وسلاماً على سيدنا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين، فإنني أحمد الله سبحانه وتعالى أن منّ عليّ بالصبر والعافية، ورزقني التوفيق لإتمام هذه الرسالة.

واستدلالاً بحديث رسول الله ﷺ (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ) رواه احمد والترمذي، واعترافاً بالفضل والجميل وردّه إلى أهله، فأنتني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أحد شارات العلم وأعلامه... مُشرف هذه الرسالة الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح، والذي منحني وقتاً واهتماماً ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد لي، لكي يرى هذا العمل النور بمستوى علمي لائق.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لِعُضْوِي لجنة المناقشة الدكتور: محمد المدهون مناقشاً داخلياً، والدكتور: خليل ماضي مناقشاً خارجياً لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، والإستفادة من ملاحظاتهم القيمة والمفيدة التي أثرت الرسالة، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات وتوفير المعلومات المطلوبة، من الوزارات الفلسطينية، والإخوة والأخوات الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة.

كما وأتقدم بأصدق معاني الشكر والإمتنان لحاضنة البحث العلمي، لمسار النخبة الفلسطينية «أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا» وللشريك العلمي لها «جامعة الأقصى بغزة».

والشكر موصول لكل العاملين في الأكاديمي وإلى كل من قام بمساعدتي وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع، وتحويله من فكرة إلى واقع علمي، فبارك الله فيهم.

وأخيراً إن كنت قد أحسنت فهذا بتوفيق من الله وحده، وإن كنت قد أخطأت فمني ومن الشيطان، وحسبي أني بذلتُ قصار جهدي.

قال تعالى: ﴿أَنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ (سورة الحديد: آية ٢٩)

والله ولي التوفيق،،،

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية، والتي تشكل منها مجتمع الدراسة، من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والتي من خلالها يمكن أن تتحقق أهداف الدراسة، وقد تكون المجتمع الأصلي للدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعددهم (2624) موظفاً، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة بلغ حجمها (340) بطريقة طبقية عشوائية، وقد استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1 تظهر الدراسة مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية (جيد) حيث بلغت نسبتها (75.88%)، بينما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية (متوسط) حيث بلغ نسبته (69.3%)
- 2 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الطردية بين المتغيرين، وهذا ما أكده العديد من الباحثين السابقين.
- 3 يؤثر المتغير المستقل (المهارات الناعمة) بصورة جوهرية في المتغير التابع (الأداء) بنسبة (75.88%) والنسبة المتبقية (24.12%) في تحسين الأداء تعود إلى متغيرات أخرى، وتعد نسبة تأثير المهارات الناعمة بتحسين الأداء للعاملين في الوزارات الفلسطينية نسبة عالية.
- 4 مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الأزمات، إتخاذ القرار، التخطيط، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط) على الترتيب.
- 5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تعزي للبيانات التالية (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق تعزي للبيانات التالية (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة").
- 6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزي للبيانات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة")، بينما توجد فروق تعزي للبيانات التالية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي).

وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في الوزارات الفلسطينية على المهارات الناعمة بما يحقق أعلى مستوى لجودة الخدمات والأداء مع ضرورة أن يولي العاملين في الوزارات الفلسطينية إهتماماً أكبر في إكتساب وتنمية المهارات الناعمة لديهم، لأن المنافسة والإستدامة في عالم اليوم تقوم على المهارة والمعرفة والمعلوماتية وكفي تعم الفائدة على الجميع، الإنتقال من النظام التقليدي للأداء إلى مفهوم الأداء القادرة على التغيير والتطوير من خلال المهارات الناعمة.

Abstract

Objectives of the study : To identify the role of soft skills in improving the performance of employees in the Palestinian ministries- An Empirical Study on the supervisory functions and that constitute them study population, By identifying the most important soft skills that affect the performance improvement. In order to achieve the purposes of the study, the researcher collected data from various sources, It has adopted a descriptive analytical method for the study and the questionnaire as a key tool for gathering information and that through them can be achieved objectives of the study, The original sample for the study of workers in supervisory positions in the Palestinian ministries and the number (2624) employees, The questionnaire was distributed to a sample of (340) stratified random manner, The researcher used many of the statistical methods to answer the questions of the study and verification of hypotheses.

The study concluded a number of findings the most important of which are:

1. The study shows the level of study the application of soft skills in the Palestinian ministries (good), which accounted for (75.88%), While the performance of employees in the Palestinian ministerial level (average), where the rate was (69.3%).
2. found a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between soft skills and improve the performance of employees in the Palestinian ministries, This is due to the nature A direct correlation of the relationship between two variables, and this was confirmed by several former researchers
3. affect the independent variable (soft skills) Substantially in the dependent variable (performance)By(75.88%)and the remainder (24.12%) in improving the performance back to the other variables, The proportion of the impact of soft skills to improve the performance of employees in the Palestinian ministries and a high percentage are considered.
4. The level of performance is affected substantially and statistically significant in all of the variables(Communication, teamwork, crisis management, decision making, planning, time management, work under pressure), respectively.
5. There are significant differences between the mean response respondents about the soft skills in the Palestinian ministries attributed to the following data (qualification scientific),While there is no difference in the proportion of these data (sex, age, number of years of experience, job title, "supervisory" workplace "Ministry").
6. There are no statistically significant differences between the mean response respondents about improving the performance of employees in the Palestinian ministries due to the following data (sex, number of years of experience, job title, "supervisory" workplace "Ministry"), while there are attributable to the following data differences (age, qualification scientific).

The study ended with a set of recommendations notably:

The need to strengthen the qualification and training of personnel in the Palestinian ministries on soft skills in order to achieve the highest level of service quality and performance with the need to give workers in the Palestinian ministries greater interest in the acquisition and development of soft skills have,Because of competition and sustainability in today's world is based on the skill, knowledge and informatics In order permeated interest to everyone, the shift from the traditional system performance to the performance concept capable of change and development through the soft skills.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ.....
الإهداء	ب.....
شكر وتقدير	ت.....
ملخص الدراسة	ث.....
Abstract.....	ج.....
قائمة المحتويات	ح - ز.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.....
مقدمة :	2.....
الدراسة الإستكشافية :	3.....
مشكلة الدراسة:	6.....
أسئلة الدراسة:.....	7.....
أهداف الدراسة :	7.....
أهمية الدراسة:	7.....
متغيرات الدراسة	9.....
نموذج الدراسة:.....	10.....
فرضيات الدراسة :	10.....
حدود الدراسة:	11.....
صعوبات الدراسة:.....	11.....
مصطلحات الدراسة :	12.....
هيكلية الدراسة :	12.....
الخلاصة :	14.....
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة (الإطار النظري)	15.....
المبحث الأول: المهارات الناعمة	16.....
مقدمة:.....	17.....
مفهوم المهارة :	17.....
مفهوم المهارات الناعمة :	18.....

19	أقسام المهارات الناعمة :
21	أهمية المهارات الناعمة :
22	طرق إكتساب المهارات الناعمة :
23	الخلاصة :

المبحث الثاني: أهم المهارات الناعمة.....24

25	مقدمة :
25	مهارة الاتصال والتواصل :
29	مهارة العمل كفريق :
34	مهارة العمل تحت الضغط :
38	مهارة إدارة الأزمات :
44	مهارة التخطيط :
49	مهارة إدارة الوقت :
55	مهارة إتخاذ القرار :
60	الخلاصة :

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين.....61

62	مقدمة:
62	مفهوم الأداء :
65	عناصر الأداء :
66	معدلات الأداء
67	محددات الأداء:
69	عملية تحسين الأداء :
70	أهداف عملية تحسين أداء العاملين
71	معايير الأداء :
71	عناصر إدارة التحسين الشامل :
72	خطوات تحسين الأداء :
73	منهجية تحسين الاداء :
73	طرق تحسين الأداء:
75	الخلاصة :

المبحث الرابع : الوزارات الفلسطينية.....76

77	مقدمة:
77	مفهوم ومعنى وزارة :
78	الوزارات الفلسطينية :

79	الإطار المؤسسي الناظم لعمل الوزارات الفلسطينية :
79	المعوقات التي تواجه الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة :
80	المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها الوزارات على أثر تقلب الوزارات الفلسطينية:
82	أهم المهارات المطلوبة داخل الوزارات
83	الخلاصة :
84	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
85	مقدمة:
86	المبحث الأول : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة):
86	الدراسات الفلسطينية :
88	الدراسات العربية :
90	الدراسات الأجنبية :
93	المبحث الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)
93	الدراسات الفلسطينية :
96	الدراسات العربية:
97	الدراسات الأجنبية :
	المبحث الثالث : الدراسات التي تجمع بين المتغيرين معاً (المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين):
99	الدراسات الفلسطينية :
99	الدراسات العربية:
101	الدراسات الأجنبية :
103	التعقيب على الدراسات السابقة :
104	الفجوة البحثية :
105	الخلاصة :
106	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها(الطريقة والإجراءات)
107	مقدمة :
107	منهجية وأسلوب الدراسة :
108	مجتمع وعينة الدراسة :
109	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
109	البيانات الشخصية لعينة الدراسة :
112	أداة الدراسة:

114.....	الصدق والثبات :
115.....	ثانياً : نتائج الإتساق الداخلي :
119.....	ثالثاً : الصدق البنائي :
120.....	رابعاً : ثبات فقرات الاستبانة: Relibility
121.....	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة(التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة):
121.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة :
122.....	الخلاصة :
123.....	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات (التحليل والنقاش)
124	مقدمة :
124	تحليل فقرات إستبانة الدراسة ومناقشتها :
133	إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.
149	الخلاصة :
150.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
151	مقدمة :
151	نتائج وتوصيات الدراسة :
152	أولاً : نتائج الدراسة :
154	ثانياً: توصيات الدراسة :
157	دراسات مُقترحة (مستقبلية):
157	الخلاصة :
158	مصادر ومراجع
158.....	المراجع:
158.....	المراجع العربية :
164.....	المواقع والتقارير والمقابلات :
165.....	المراجع والكتب والدراسات الأجنبية
167	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
3	جدول رقم (1): مجتمع الدراسة حسب الوزارات والوظائف الإشرافية وأعداد الموظفين:
4	جدول رقم (2): أعداد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إشرافية ضمن مجتمع الدراسة :
5	جدول رقم (3): السمات الديمغرافية للمشاركين بالدراسه

- جدول رقم (4): أسئلة إستطلاعية لبيان واقع الأداء..... 5
- جدول رقم(5): المهارات التي تناولتها الدراسات والمراجع السابقة..... 9
- جدول رقم (6) مراحل بناء الفريق..... 31
- جدول رقم (7): خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات..... 43
- جدول رقم (8): ملخص الدراسات السابقة..... 102
- جدول رقم (9):مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية..... 102
- جدول رقم (10): الفجوة البحثية للدراسات السابقة..... 105
- جدول رقم (11): عدد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إشرافية ضمن مجتمع الدراسة..... 108
- جدول رقم(12): إستمارات عينة الدراسة..... 109
- جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة البيانات الشخصية..... 109
- جدول رقم (14): درجات مقياس لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة..... 114
- جدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة الاتصال والتواصل" والدرجة الكلية للمجال..... 115
- جدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة العمل كفريق " والدرجة الكلية للمجال..... 115
- جدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارة العمل تحت الضغط" والدرجة الكلية للمجال..... 116
- جدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال..... 116
- جدول رقم(19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة التخطيط " والدرجة الكلية للمجال..... 117
- جدول رقم(20): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إدارة الوقت " والدرجة الكلية للمجال..... 117
- جدول رقم(21): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال..... 118
- جدول رقم (22): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحسين الأداء " والدرجة الكلية للمجال..... 118
- جدول رقم (23): معامل الارتباط بين كل مجال من محاور " المهارات الناعمة " والدرجة الكلية للمحور..... 119
- جدول رقم (24): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة..... 120
- جدول رقم (25): إختبار التوزيع الطبيعي..... 121
- جدول رقم (26): درجات الموافقة حسب اختبارات لعينة واحدة..... 124
- جدول رقم (27): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاتصال والتواصل..... 125
- جدول رقم (28): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمل كفريق..... 126
- جدول رقم (29): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمل تحت الضغط..... 127
- جدول رقم (30): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الأزمات..... 128
- جدول رقم (31): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التخطيط..... 129
- جدول رقم (32): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الوقت..... 129
- جدول رقم (33): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إتخاذ القرار..... 130
- جدول رقم (34): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات المهارات الناعمة..... 131
- جدول رقم(35): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تحسين أداء العاملين..... 132
- جدول رقم(36): بيان نتائج تساؤلات الدراسة..... 134
- جدول رقم(37): علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين..... 135
- جدول رقم(38): تحليل علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين..... 136

- جدول رقم(39): تحليل الإحذار المتعدد لمعاملات الإحذار.....141
- جدول رقم(40): نتائج إختبار(ت) لعينتين مستقلتين – الجنس143
- جدول رقم(41): نتائج إختبار "التباين الأحادي" العمر144
- جدول رقم(42): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة144
- جدول رقم(43): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA -المؤهل العلمي145
- جدول رقم(44): نتائج إختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي.....146
- جدول رقم(45): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل "الوزارة".....146
- جدول رقم(46): نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين – الجنس147
- جدول رقم(47): نتائج إختبار "التباين الأحادي" العمر147
- جدول رقم(48): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة148
- جدول رقم(49): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA -المؤهل العلمي148
- جدول رقم(50): نتائج إختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي.....148
- جدول رقم(51): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل "الوزارة".....149
- جدول رقم(52): النتائج المتعلقة بأهداف وأسئلة الدراسة :151
- جدول رقم(53): بيان النتائج والتوصيات والجهة المشرفة على التنفيذ.....155

قائمة الأشكال

- | الشكل | رقم الصفحة |
|---|------------|
| شكل رقم(01) أنموذج الدراسة (العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل): | 10..... |
| شكل رقم(02) عناصر ضغط العمل : | 36..... |
| شكل رقم(03) أنواع ضغط العمل : | 36..... |
| شكل رقم(04) الأسباب العامة للآزمات : | 41..... |
| شكل رقم(05) أنواع الوقت : | 49..... |
| شكل رقم(06) نموذج الأداء الفعال : | 65..... |
| شكل رقم(07) وصف معدلات الأداء : | 66..... |
| شكل رقم(08) عناصر إدارة التحسين الشامل : | 71..... |
| شكل رقم(09) نموذج تحسين وتطوير الأداء : | 72..... |
| شكل رقم(10) أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على الأداء : | 73..... |
| شكل رقم(11) نموذج تحسين الأداء : | 73..... |

قائمة الملاحق

- | الملحق | رقم الصفحة |
|---|------------|
| ملحق رقم(01) قائمة بأسماء محكمي الإستبانة : | 168..... |
| ملحق رقم(02) كتاب تحكيم الإستبانة : | 169..... |
| ملحق رقم(03) ككتاب المشاركة في الإستبانة : | 170..... |
| ملحق رقم(04) الإستبانة في صورتها النهائية : | 171..... |

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

١. الدراسة الإستكشافية .
 ٢. مشكلة الدراسة.
 ٣. أهداف الدراسة.
 ٤. أهمية الدراسة.
 ٥. متغيرات الدراسة وإستخلاص أبعادها.
 ٦. نموذج الدراسة المقترح.
 ٧. فرضيات الدراسة.
 ٨. حدود الدراسة.
 ٩. صعوبات الدراسة.
 ١٠. مصطلحات الدراسة.
 ١١. هيكلية الدراسة.
- الخلاصة.

مقدمة :

تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية وهونتاغ العملية الإدارية لما يقوم به العنصر البشري إسهاماً منه في تحقيق هدف يسعى إليه، ويمثل العنصر البشري "الموظف" أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقق أهدافها، ولا تزال المؤسسات تبحث عن كيفية أن تجعل العنصر البشري يقدموا أفضل ما لديهم لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونموها والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل إستغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري وأداء العاملين في المؤسسة.

وحظى موضوع تحسين أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تحسين الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتمادها أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية والحكم على سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة (أبوشيخة، 2010:332).

وتعد عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التحسين لتشمل جميع أعمال المؤسسة (عقيلي، 2009:62). ومن الواضح ان المؤسسات مهما كانت إمكانياتها وقدرتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة الى نفس مستوى الاداء ونفس الاساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها الى تحسين ادائها لرفع مستوى تقديم الخدمات الى المجتمع بفئاته المختلفة وبكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم (أبوكريم، 2013:20).

وتحسين الاداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفسلفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة (الفايدي، 2008: 123).

ولتأمين إستمراريتها في تحقيق أهدافها بنجاح على الأمد الطويل من خلال إكتساب مهارات نوعية "المهارات الناعمة" التي لم تعد كماله بل أصبحت أمراً حتمياً وهي من اهم أولويات المؤسسات ذات الأداء العالي وذلك للحفاظ على ميزة التنافسية لديها (Glenn: 2008: 15).

فالمهارات الناعمة هي جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جومن الود والتعاون وهي (الاتصال والتواصل، وإتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، والتخطيط، والعمل كفريق، والعمل تحت الضغط، وإدارة الازمات)، وكذلك في أنماط العمل الإداري والمهني في أي مؤسسة من

المؤسسات الفلسطينية، وهي السبب في الحصول على الوظيفة لأن أرباب العمل يبحثون عن الأشخاص القادرين والناضجين فكرياً ويتمتعون بقدرة على التواصل في العمل (Wilhelm, 2004:38).

ويبين السكارنة أنه إذا كان هناك عدد من الصفات التي ينبغي على الفرد التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون أوجب وأهم، وذلك لأن العمل هو محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن معه من الزملاء، والمرؤوسين والمستفيدين من عمله (السكارنة، 2009: 93).

وحيث إن المؤسسات الفلسطينية "الوزارات" لها دورٌ مهمٌ جداً في المجتمع بشكل عام وعلى الساحة الفلسطينية بشكل خاص، لما تقدمه من خدمات في عدة مجالاتٍ مختلفة منها ما هو عام ومنها ما هو تخصصي، لذا برزت الحاجة لوجود طاقات بشرية قوية تمتلك مجموعة من المهارات الناعمة التي تعنى بهذه المهمة الحساسة، التي بدورها تزيد من أدائها لتساعدها على تقديم خدماتها بعدالة وتنمية. وإنطلاقاً مما تقدم ستحاول الدراسة الحالية التعرف على علاقة المهارات الناعمة بتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية من جهة، وإستعراض أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء العاملين، وأهم المهارات المطلوبة في العمل الحكومي والخدمات من جهة أخرى.

الدراسة الإستكشافية :

سعيًا لتحديد مشكله الدراسة وتكوين فرضياتها، قامت الباحثة بإجراء دراسة إستكشافية على عينة قصدية من الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية، ومرت الدراسة بمرحلتين على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى:

جمع وتحليل البيانات الثانوية اللازمة المتعلقة بالوزارات الفلسطينية، من حيث عدد العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث إعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات على عدة مصادر أبرزها، قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، والمطالعة في مواقع الإنترنت الخاصة بالوزارات الفلسطينية موضع الدراسة وليتضح مدى أهمية المهارات في التعامل مع فئات ومؤسسات من خلال الخدمات المقدمة وهي وفق الجدول رقم (1) التالي :

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة حسب الوزارات والوظائف الإشرافية وأعداد الموظفين

عينة الدراسة	المجموع	الوظيفة (المسمى الإشرافي)							الوزارة	#
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	وكيل مساعد	وكيل وزارة		
166	1354	435	702	197	0	19	1	0	وزارة الصحة	1
2	16	0	2	10	0	3	0	1	وزارة العدل	2

5	36	5	4	26	0	1	0	0	وزارة العمل	3
1	6	0	1	4	1	0	0	0	وزارة الإعلام	4
2	12	1	5	5	0	1	0	0	وزارة التخطيط	5
2	14	0	8	6	0	0	0	0	وزارة الثقافة	6
5	37	5	9	21	3	1	0	0	وزارة الزراعة	7
2	10	0	1	5	8	0	1	1	وزارة المالية	9
16	122	8	28	62	0	14	0	1	وزارة الداخلية	10
1	6	0	1	3	0	2	0	0	وزارة شؤون المرأة	11
6	43	2	7	21	0	4	0	1	وزارة الحكم المحلي	12
6	47	1	18	25	0	3	0	0	وزارة الإقتصاد الوطني	13
1	2	0	0	1	0	1	0	0	وزارة السياحة والآثار	14
1	3	0	0	2	0	1	0	0	وزارة الشؤون الخارجية	15
4	25	9	15	0	0	1	0	0	وزارة الشباب والرياضة	16
4	20	1	5	10	2	2	0	0	وزارة النقل والمواصلات	17
4	27	0	4	20	0	2	0	1	وزارة الشؤون الإجتماعية	18
2	15	0	5	8	1	1	0	0	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	19
5	34	4	6	18	4	2	0	0	وزارة الأشغال العامة والإسكان	20
10	75	16	31	22	0	4	1	1	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	21
90	687	12	126	539	2	6	1	1	وزارة التربية والتعليم العالي	22
5	33	4	7	20	0	2	0	0	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	23
340	2624	503	985	1025	30	70	4	7	المجموع	

* المصدر : ديوان الموظفين العام - قطاع غزة 2016 وحسب قانون ريتشارد جيجر لاحتساب عينة الدراسة

جدول رقم (2): أعداد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إشرافية ضمن مجتمع الدراسة

#	الدرجة	العدد	نسبة الموظفين %
1	وكيل وزارة	7	0.27
2	وكيل مساعد	4	0.15
3	مدير عام	70	2.67
4	نائب مدير عام	30	1.14
5	مدير دائرة	1025	39.06
6	رئيس قسم	985	37.54
7	رئيس شعبة	503	19.17
	المجموع	2624	%100

* المصدر : ديوان الموظفين العام - قطاع غزة 2016

٢. المرحلة الثانية :

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الإعتماد على البيانات الأولية، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة إستقصاء كدراسة إستطلاعية موجهة إلى الوظائف الإشرافية من العاملين في الوزارات الفلسطينية وذلك من 08 - 2016/03/28م، حيث كان عدد العينة المستهدفة (22) مشارك/ة من العاملين في الوزارات الفلسطينية، والجدول رقم (3) التالي يوضح السمات الديمغرافية للمشاركين بالدراسة الإستكشافية.

جدول رقم (3): السمات الديمغرافية للمشاركين بالدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	% 81.8
	أنثى	4	% 18.2
سنوات الخدمة	من 5-10 سنوات	16	% 72.7
	أكثر من 10 سنوات	6	% 27.3
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3	% 13.7
	بكالوريوس	14	% 63.6
	ماجستير	4	% 18.2
	دكتوراه	1	% 4.5
المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	1	% 4.5
	وكيل مساعد	1	% 4.5
	مدير عام	3	% 13.7
	نائب مدير عام	2	% 9.1
	مدير دائرة	5	% 22.7
	رئيس قسم	7	% 31.8
	رئيس شعبة	3	% 13.7
	الإجمالي		22

جدول رقم (4): أسئلة إستطلاعية لبيان واقع الأداء

#	الفقرة	موافق	غير موافق
1	لا تتأثر الوزارة في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها.	%10	%90
2	تمتلك الوزارة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة.	%10	%90
3	توجد وسائل تبناها الوزارة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة.	%10	%90
4	تعتبر الإدارة العليا التدريب خياراً استراتيجياً وتهتم به.	%18	%82
5	يرتبط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	%18	%82
6	يتم قياس مستوى رضا المستفيدين من خدمات الوزارة بشكل دوري للتأكد من حسن أدائها.	%36.4	%63.6
7	يشارك العاملون بالوزارة في عمليات التقييم وتحسين الأداء.	%36.4	%63.6
8	توفر الوزارة الموارد الكافية لعملية التطوير وتحسين الأداء.	%18	%82
9	يتم استخدام نتائج استطلاع الرأي واستبانة قياس الرضا في عملية تحسين الأداء.	%27.3	%72.7
10	تركز الوزارة بفاعلية على الإدارة والمهارات في عملية التحسين.	%27.3	%72.7
11	يجبر الموظفون على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة في أداء العمل.	%45.5	%54.5
12	يمتاز نظام الحوافز بالعدالة والموضوعية ويعمل على تحسين الأداء.	%18	%82
13	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة والدافعية والقدرة على العمل.	%10	%90
14	يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير موضوعية.	%18	%82

#	الفقرة	موافق	غير موافق
15	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى الموظف.	%18	%82
16	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه.	%36.4	%63.6
إجمالي إجابات الإستمارات الإستكشافية %			
		26.3	73.7

* المصدر : من إعداد الباحثة.

٣. المرحلة الثالثة : نتائج الدراسة الإستكشافية :

يوضح الجدول رقم (4) نتائج الدراسة الإستكشافية حيث وافق 73.7 % من المشاركين بالدراسة على أن هناك ضعف في الأداء لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية يتمثل في :

- ضعف تقييم الأداء وفق معايير موضوعية.
- عدم اضطلاع الموظف على نتائج التقييم.
- ضعف في اتخاذ القرار.
- ضعف في نظام وسياسه الحوافز.
- وعدم قدره على ربط المسار الوظيفي بالتدريبي.

مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها أي مؤسسة وبخاصة فيما إذا كانت وزارة حكومية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات الوزارة ومصدر من مصادرها المهمة، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة الوزارات الحكومية على تحسين أدائها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي والمهني للعاملين فيها.

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من (أبوكريم، 2013:18) ودراسة (البليبيسي، 2012:26) ودراسة (ناصر، 2010:52) أن هناك مشكلة في مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة تتمثل في حاجة هذه المؤسسات لتحسين الأداء لديها نتيجة انخفاض مستوى الأداء فيها.

وتعد المهارات الناعمة أحد طرق تحسين الأداء، كونها تؤثر في سلوك الأفراد والعاملين في الوزارة وتحسن أدائهم، وتقوم علاقاتهم بالآخرين ليصبحوا أكثر انسجاماً وتوافقاً مع أنفسهم ومهنتهم والآخرين. وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة كمحاولة للربط بين المهارات الناعمة وبين تحسين الأداء، وفي ضوء ما سبق وإستناداً لنتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستكشافية تم صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟ وينبثق عنها الأسئلة الفرعية التالية :

أسئلة الدراسة:

١. ما مستوى المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية ؟
٢. ما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ؟
٣. ما علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ؟
٤. ما أثر المهارات الناعمة على أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة، تُعزى للمتغيرات التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على ماهية المهارات الناعمة وخصائصها وأنواعها.
- ٢- تحديد مستوى المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية.
- ٣- تحديد مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
- ٤- الكشف عن العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء الوزارات الفلسطينية.
- ٥- تحديد أثر المهارات الناعمة في أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
- ٦- الكشف عن الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- ٧- تقديم توصيات لإدارة الوزارات قيد الدراسة لتعزيز معرفة العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تسقي الدراسة أهميتها النظرية والعملية من أهمية الموضوع في تحقيق أهداف الوزارات الفلسطينية وتحسين أدائها والذي تتناوله الدراسة وتزداد الأهمية من خلال النتائج التي ترنوبالوصول إليها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

١. تساهم الدراسة في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقاً، فهو يوضح العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، كما يركز على بيئة عمل واسعة وحساسة تتبع أهميتها من نوعية الخدمات التي تقدمها الوزارات الفلسطينية.
٢. إعتبار هذه الدراسة حسب علم الباحثة محاولة علمية أولى في دراستها في موضوع المهارات الناعمة ودورها في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
٣. تساهم هذه الدراسة في إثراء المعلومات في التعرف على المهارات الناعمة.
٤. تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة (نظرية - ميدانية)، ومفيدة وتعد مرجع إضافي للباحثين والمهتمين في مجال عمل الوزارات الفلسطينية.
٥. تأمل الباحثة أن تُثري هذه الدراسة المكتبة العربية والفلسطينية في موضوع المهارات الناعمة ودورها في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
٦. هذه الدراسة حسب علم الباحثة هي الأولى من نوعها، وتأمل الباحثة أن تكون إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة.
٧. المساهمة في إثراء معلومات الباحثة وكذلك إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسة نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع على المستوى الوطني والإقليمي.

ب- الأهمية العملية:

١. تساعد هذه الدراسة في تحديد واضح، ودقيق لأهم المهارات الناعمة التي ينبغي على الموظف في الوزارات الفلسطينية بشكل خاص التمتع بها، والتي يمكن أن تستخدم كأساس لتحسين مستوى العمل في الوزارة.
٢. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في إعداد برامج تدريبية للعاملين في مجال المهارات الناعمة لزيادة أدائهم الوظيفي.
٣. تساهم الدراسة في عملية تعميق مفاهيم المهارات الناعمة لدى الموظفين تجاه المتغيرات المبحوثة لتبني مستويات أداء أفضل.
٤. من المتوقع أن تخرج الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد الوزارات الفلسطينية، حيث ستساهم في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتكون نتائج مثل هذه الدراسة أداة ومرجع هام للوزارات وصناع القرار في الحكومة الفلسطينية.

ت- الأهمية للباحثة:

- ١- تعتبر هذه الدراسة من متطلبات استكمال درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة.
- ٢- تكسب الدراسة الباحثة المعرفة الجيدة في المهارات الناعمة، ودورها في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية مما سيقوى المسار المهني والخدماتي والعمل الحكومي.

متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

١. المتغير التابع : أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

٢. المتغير المستقل: المهارات الناعمة.

وبناء على عملية جرد لأهم المهارات الناعمة التي تكرر ذكرها من قبل المعرفين وأصحاب العمل والدراسات السابقة التي أجمعت على إختيار المهارات الناعمة التالية كمتغير مستقل وتمثل بالمهارات التالية : " الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت وإتخاذ القرار "، لذا ستقوم الباحثة بدراسة العلاقة بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل، وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كمتغير تابع ووفق الجدول رقم (5) الذي يوضح المهارات الأكثر شيوعاً التي تناولتها الدراسات والمراجع السابقة وستتبنى فرضياتها الفرعية بناءً عليها.

جدول رقم(5) المهارات التي تناولتها الدراسات والمراجع السابقة

إتخاذ القرار	إدارة الوقت	التخطيط	إدارة الأزمات	تحت الضغط	العمل كفريق	الاتصال والتواصل	الدراسات السابقة
✓	✓	✓			✓	✓	شبير (2016)
✓	✓		✓		✓	✓	حجاج (2014)
	✓				✓	✓	Seetha(2013)
		✓		✓	✓	✓	سويلم (2013)
✓	✓		✓	✓	✓	✓	vincent(2013)
		✓	✓	✓	✓	✓	خميس (2013)
✓	✓	✓		✓	✓	✓	lazarus(2013)
	✓						Quinley (2013)
✓	✓		✓	✓	✓	✓	المامون (2012)
✓	✓	✓			✓		Majid (2012)
✓	✓					✓	الأغا (2012)
✓	✓	✓					صايمه (2010)
✓	✓			✓	✓	✓	وافي (2010)
✓			✓	✓		✓	بحر (2010)
		✓	✓		✓	✓	Shakir (2009)
			✓	✓	✓	✓	Klaus (2008)
		✓		✓	✓	✓	غانم (2002)
10	11	8	7	9	13	14	المجموع

* المصدر : جرد بواسطة الباحثة بالإعتماد على الدراسات والمراجع السابقة.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): أنموذج الدراسة (العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل)

المتغيرات الديمغرافية: الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي .

المتغير التابع:
تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل: المهارات
الناعمة ويشمل الأبعاد التالية:

- الاتصال و التواصل .
- العمل كفريق .
- العمل تحت الضغط .
- إدارة الأزمات .
- التخطيط .
- إدارة الوقت .
- وإتخاذ القرار .

المصدر : جرد بواسطة الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة :

تم صياغة الفرضيات في ضوء مشكلة الدراسة واشتملت على التالي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية:

تؤثر المتغيرات المستقلة " المهارات الناعمة " (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

٤. الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة:

١. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
٢. الحد المكاني: نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الإنقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة وصعوبة التنقل بين قطاع غزة والضفة الغربية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على جميع الوزارات الفلسطينية في حدود محافظات قطاع غزة وعددها (22) وزارة.
٣. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة على الوزارات الفلسطينية خلال عام (2016 م).
٤. الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ممن يحملون الوظائف التالية: (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) حيث يمثلون الوظائف الإشرافية.

صعوبات الدراسة:

- واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات أثناء تنفيذ وإعداد الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات التالي:
١. صعوبة توفير الإمكانيات المادية التي تتطلبها عملية البحث نتيجة الوضع الإقتصادي.
 ٢. ندرة الدراسات التي تتحدث عن المهارات الناعمة من وجهة نظر إدارية ومهنية وعدم حداثة الدراسات الأجنبية السابقة.
 ٣. صعوبة توزيع الاستبانات على أفراد العينة وذلك لأن العينة شملت جميع الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بالإضافة لموافقة المسئول الأول في الوزارة (وكيل الوزارة) على التوزيع.
 ٤. القيام بزيارة الوزارات عدة مرات من أجل حث الموظفين في الوظائف الإشرافية على تعبئة الإستبانة. وتسليم الإستبانات في موعدها المحدد.
 ٥. رفض بعض المحكمين التعاون مع الباحثة في تحكيم إستبانة الدراسة لعدة أسباب.
 ٦. رفض أو تردد بعض المسئولين في تزويد الباحث بالمعلومات عن الهياكل التنظيمية لديها وذلك لحاجة الإطار النظري له.
 ٧. تخوف بعض المسئولين من تعبئة الاستبانة تحسبا من إستخدامها لأغراض سياسية.
 ٨. عدم اهتمام بعض المسئولين في تعبئة الاستبانات مما اثر على عدم الحصول عليها وتمكنت الباحثة من خلال علاقتها الشخصية مع الوزارات الفلسطينية أن تتغلب على هذه المشاكل وجمع اكبر قدر ممكن من الاستبانات.

مصطلحات الدراسة :

أ. المهارات الناعمة : Soft Skills

التعريف الإصطلاحي : هي السمات والقدرات التي تظهر لدى الفرد في المواقف والسلوك بدلاً من المعرفة، أو الكفاءة التقنية" (Tobin،2006:14)، " وهي المهارات التي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي التفاعل والتواصل مع الناس" (Azim,et.,al،2010:41)، وهي الصفات الشخصية (Robles،2012:25).

التعريف الإجرائي : هي تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تُكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال إمتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) مما يعزز من توجه العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو تحسين الأداء وتحفيز الأفاق الوظيفية.

تحسين الأداء : Improve The Performance

التعريف الإصطلاحي : هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به "، ويرتبط تحسين الأداء بنظام يربط ما بين مكونات المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، ويمس مكونات المؤسسة المختلفة، بهدف تقديم افضل الخدمات طبقاً للمواصفات باقل تكلفة ممكنة مما يؤدي ال تحقيق الهدف منها والحصول على رضا الأفراد والمجتمع، ويشمل تحسين الاداء كامل المؤسسة وبيداء بتطبيق نظام شامل للمؤسسة يحدد توجهها ويحقق أهدافها (هلال،1999:19).

التعريف الإجرائي : هو استخدام العاملين في الوزارت الفلسطينية المهارات والموارد والإمكانيات المتاحة داخل كل وزارة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة وجهد.

هيكلية الدراسة :

1. دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية
- قائمة المحتويات : (الغلاف، آيات قرآنية، الإهداء، الشكر والتقدير، قائمة المحتويات، قائمة الجداول، قائمة الملاحق، ملخص الدراسة باللغة العربية، ملخص الدراسة باللغة الانجليزية).
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل على :
(مقدمة، الدراسة الإستكشافية، مشكلة وأسئلة الدراسة ، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة وإستخلاص أبعادها، نموذج الدراسة ، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، صعوبات الدراسة، مصطلحات الدراسة، هيكلية الدراسة ، الخلاصة).

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري:

المهارات الناعمة وطرق تحسين أداء العاملين ونبذة عن الوزارات الفلسطينية.

١. المبحث الأول : المهارات الناعمة :

(تمهيد، مفهوم المهارة، مفهوم المهارات الناعمة، أقسام المهارات الناعمة، المهارات الناعمة مقابل الصلبة، أهمية المهارات الناعمة، طرق إكتساب المهارات الناعمة، الخلاصة).

٢. المبحث الثاني : أهم المهارات الناعمة :

(تمهيد، الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار، الخلاصة).

٣. المبحث الثالث : أداء العاملين :

(تمهيد، مفهوم الأداء، عناصر الأداء، معدلات الأداء، محددات الأداء، أهم العوامل المؤثرة على الأداء، عملية تحسين الأداء، أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على الأداء، الخلاصة).

٤. المبحث الرابع : الوزارات الفلسطينية :

(تمهيد، مفهوم ومعنى وزارة، الوزارات الفلسطينية، الإطار المؤسسي الناظم لعمل الوزارات الفلسطينية، المعوقات التي تواجه الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة،المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها الوزارات على أثر تقلب الوزارات الفلسطينية،أهم المهارات داخل الوزارات الفلسطينية، الخلاصة).

٣. الفصل الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

١. مقدمة.

٢. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة) - عربية، محلية، دولية.

٣. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء العاملين) - عربية، محلية، دولية.

٤. الدراسات التي تجمع بين المتغيرين (المهارات الناعمة وأداء العاملين) - عربية، محلية، دولية.

٥. التعليق على الدراسات السابقة.

٦. الفجوة البحثية.

٧. الخلاصة.

٤. الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها (الطريقة والإجراءات) :

(مقدمة، منهجية وأسلوب الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة " الإستبانة "، الصدق والثبات، المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة " التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة "، الأساليب الإحصائية المستخدمة، الخلاصة).

٥. الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات والنقاش: (مقدمة، الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية،تحليل فقرات إستبانة الدراسة ومناقشتها،تحليل فرضيات وإختبار أسئلة الدراسة، الخلاصة) ٦.

الفصل السادس:

النتائج والتوصيات : (مقدمة، نتائج وتوصيات الدراسة، دراسات مُقترحة " مستقبلية "، الخلاصة، الملاحق، مصادر ومراجع).

الخلاصة :

قدمت الباحثة في هذا الفصل وصفاً لمشكلة الدراسة من خلال الواقع الذي يعيشه العاملون في الوزارات الفلسطينية، وإستندت بذلك للعديد من الدراسات السابقة وتم عمل مقابلات مباشرة مع العاملين في الوزارات وتم عمل الدراسة الإستكشافية التي تخص المتغير التابع " أداء العاملين "، وتم الاطلاع على الدراسات التي تخص بيئة العمل في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ومن ثم قامت الباحثة بتبني عدد من الفرضيات المتوقعة لغرض الدراسة، وبينت أهداف وأهمية الدراسة، وعرفت المصطلحات الخاصة بالدراسة، وخلصت الباحثة بوضع هيكلية للدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار العام للدراسة (الإطار النظري)

المهارات الناعمة وطرق تحسين أداء العاملين ونبذة عن الوزارات الفلسطينية.

١.٢ المبحث الأول : المهارات الناعمة.

٢.٢ المبحث الثاني : أهم المهارات الناعمة.

٣.٢ المبحث الثالث :تحسين أداء العاملين.

٤.٢ المبحث الرابع : الوزارات الفلسطينية.

٥.٢ الخلاصة للفصل.

المبحث الأول: المهارات الناعمة

يشتمل المبحث الأول على :

مقدمة

١ مفهوم المهارة.

٢ مفهوم المهارات الناعمة.

٣ المهارات الناعمة مقابل الصلبة.

٤ أهمية المهارات الناعمة.

٥ طرق إكتساب المهارات الناعمة.

الخلاصة.

مقدمة:

المهارات الناعمة مصطلح أصبح يُكرر كثيراً في الفترات الأخيرة، ويُقصد به تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على التواصل والاتصال، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، والمبادرة، والتفاعل مع الزبائن أثناء خدمتهم، والعمل ضمن فريق عمل وإدارة الأزمات والوقت واتخاذ القرار والتخطيط الجيد، فالمهارات الناعمة تكمل (المهارات الصلبة Hard Skills)، التي ترتبط بالمعرفة والخبرة والقدرة على تنفيذ المهمات المحددة في الوصف الوظيفي، التخصص، الاحترافية في الأداء.

وحالياً، فإن هناك قناعة لدى المعنيين بشئون الاقتصاد وإدارة العمل بضرورة أخذ (المهارات الناعمة) على محمل الجد أكثر من أي وقت مضى، لأنها أصبحت محورية في تحديد عوامل نجاح الأعمال، حيث يتحدث الخبراء عن أن عدم توافر المهارات الناعمة لدى قوى العمل يؤدي إلى عواقب سلبية، مثل زيادة تكاليف التشغيل، خسارة الأعمال للمنافسين، كثرة المشاكل في تلبية معايير الجودة، التأخير في تقديم منتجات أو خدمات جديدة..... إلخ.

مفهوم المهارة :

المهارة في اللغة : ذكر ابن منظور (1994:342)، في باب : مهر (أن المهارة " : الحذق في الشيء والماهر : الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح الجيد، والجمع مهرة، ويقال : مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة أي صرت به حاذقاً" ، كما عرفها شحاته (2003) " بأنها أي شيء تعلمه الفرد ليؤدي بسهولة ودقة " .

المهارة اصطلاحاً (رحاب، 1997:24):

عرفت المهارة اصطلاحاً من عدة معرفين كل حسب تخصصه ومنظوره، حيث عرفها عبد الشافي رحاب بأنها " شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها".

وعرفت المهارة بأنها " عدة معان مرتبطة، منها :خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة، ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة والجودة في الأداء" .

وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أوذاك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان : (أبوخطب، صادق، 1994)

أولهما : أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين .

ثانيهما : أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن .

كما وضع زين كامل الخويسكي(2008:71) الفرق بين المهارة لغة واصطلاحاً بقوله : المهارة لغة تعني : إحكام الشيء وإجادته والحدق فيه، فيقال مَهَرُ يَمَهِّرُ مَهَارَةً فهي تعني الإجابة . ويعرف كوتريل(2009:32) المهارة بأنها : "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد" . وعرفها عفيفي(2005:19) بأنها "مجموعة من معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها الأفراد كمرجع يرشد سلوكهم أثناء أدائهم لوظائفهم، وتستخدمها الإدارة والمجتمع للحكم على التزام الفرد" فالمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي(Cottrell،1999) .

التعريف الإجرائي للمهارة :

1. هي مجموعة المعايير السلوكية التي يلتزم بها الموظف لزيادة وتعزيز أدائه الوظيفي في العمل.
2. هي الكفاءة والجودة في الأداء.
3. وهي نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة.

المهارة في الأصل:

هي أن يؤدي الإنسان أي عمل بدقة وسرعة وفهم، وتقاس الدقة والسرعة عن طريق معايير وأحكام يحددها المختصون في كل مجال، أما مسألة الفهم هذه تقع في نطاق العقل البشري، ففهم الإنسان لطبيعة عمله الذي يقوم به يساعده على عمله بدقة وسرعة، كما أن الآلة والأجهزة يمكن أن تقوم بأعمال بمنتهى الدقة وبمنتهى السرعة، ولكن هذا الفهم هو الذي يميز الإنسان عن الآلة مهما كان مستوى تطورها ، وإذا نظرنا إلى مفهوم المهارات الناعمة نجد العديد من التعريفات.

مفهوم المهارات الناعمة :

في تعريف المهارات الناعمة فقد عرفها بارسونز(2008:121) على انها " المهارات الناعمة هي الصفات الشخصية التي تعزز التفاعلات الشخصية، والأداء الوظيفي، والافاق الوظيفية ." كما عرفت خميس (2013:17) بأنها " جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جومن الود والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كل فرد في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام الحاسب الالي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة" وعرفتها انفستويديا (2014:42) على انها " الصفات الشخصية والمهارات الشخصية التي تميز علاقة الشخص مع الآخرين في مكان العمل، وتعتبر المهارات الناعمة مكمل للمهارات الصلبة، والتي تشير إلى المعرفة والمهارات المهنية للشخص".

وعرفت Rao (2012:84) كذلك بانها " الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الانسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني " .

وعرفتها تروبين(2006:15) بأنها : " السمات والقدرة على التصرف في المواقف والسلوك وليست المعرفة أو الكفاءة التقنية " .

وذكر أن بوهيم(1996:29) أن المهارات الناعمة " هي سلسلة من الردود التلقائية، النفسية والعاطفية، والفسولوجية التي لها تأثير حقيقي للغاية داخل العقل والجسد والمجتمع .
وعرفها بيرولت (2004:36) على أنها " الصفات الشخصية والسلوكية، ومستوى التزام الشخص الذي يميزه عن اشخاص اخرين يملكون خبرات مماثلة " .

وعرفت سويلم(2013:54) المهارات الناعمة كالتالي : " يقصد بهذه المهارات تلك المتعلقة باللباقة في الحديث والمظهر الجيد والتميز، والتحلي بملكات خاصة تبرز المتقدم للوظيفة وسط أقرانه".
أما صايمة (2010:27) فأشارت إلى " أنها القدرة على التكيف والسلوك الإيجابي للمواقف المختلفة، التي تساعد الفرد على التعامل مع متطلبات وتحديات الحياة اليومية، ومن أبرز المهارات : التخطيط، حل المشكلات واتخاذ القرار، ومهارة التعامل مع الذات وإدارة الوقت " .

وقد إستفادت الباحثة من التعريفات السابقة في تلخيص وإعادة صياغة أهم البنود الواردة في تعريف للمهارات الناعمة وذلك وفق التعريف الإجرائي للمهارات الناعمة على النحو التالي : " هي سمات وقدرات شخصية يمكن ان تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الاخرين على السياق الشخصي والعملية وتحفز الآفاق الوظيفية من خلال إمتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت وإتخاذ القرار) مما يعزز توجه الموظف نحو الأداء المتميز".

أقسام المهارات الناعمة :

تعددت المهارات التي اندرجت تحت مسمى المهارات الناعمة والتي سيتم ذكرها بإيجاز والتي تناسب بإختيارها إحتياجات العاملين في الوزارات الفلسطينية، وقد تعددت تلك المهارات في الحياة العملية وبناءً على قيام الباحثة بمراجعة لبعض الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تناولت مفهوم المهارات الناعمة، حيث أوضحت الدراسات السابقة أقسام المهارات الناعمة كالتالي : الاتصال والتواصل، العمل كفريق، تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار

1. المهارات الناعمة مقابل الصلبة : المهارات الصلبة هي تلك المهارات المحددة والقابلة للتعليم

ويمكن تعريفها بقياسها، على النقيض من المهارات الناعمة فهي غير ملموسة ويصعب قياسها كميًا

و تشمل مهارات العمل، أما المهارات الناعمة فهي المهارات التي تفوقها الشخصية

(Investopedia،2014:21) .

وعرف مارسيل روبليس (2012:62) "المهارات الصلبة بأنها هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل، أما المهارات الناعمة فهي الصفات الشخصية".

وكلا من المهارات الناعمة والصلبة مهمة في العمل، وبينما تكون المهارت الصلبة هي سبب الحصول على المقابلة في الوظيفة فإن المهارات الناعمة هي السبب في الحصول على الوظيفة لان ارباب العمل يبحثون عن الاشخاص القادرين على تأدية عدة مهام بالإضافة الي تمتعهم بالشخصية المناسبة والتي تتلاءم مع المؤسسة وتعطي إنطباع جيد عن المؤسسة للعملاء (Investopedia ،2014:18).

وأشار استطلاع للرأي استهدف 250 شخص من اهم مدارء المشاريع أن أكبر وأهم سبب في فشل المشاريع هو ضعف المهارات الناعمة، حيث ان المهارات غير التقنية قد تطورت كثيراً في الآونة الاخيرة لتكمل المهارات التقنية " الصلبة " وتزيد من الانتاجية بشكل واضح وبالتالي تطوير المشاريع ونجاحها وزيادة الربح (Bancino & Zevalkink،2007:59).

وأظهرت دراسة استهدفت 500 من الرؤساء التنفيذيين لمعهد ستانفورد للأبحاث ومؤسسة كارنيغي ميلون بين التنفيذيين ان الوظائف ذات العقود الطويلة اعتمد فيها النجاح بنسبة 75 % على مهارات الاشخاص " المهارات الناعمة " و 25% فقط على مهاراتهم التقنية " الصلبة "، وأشارت الدراسة إلى الأداء الفعال في مكان العمل يتطلب من الموظفين مهارات اخرى بالإضافة للمعرفة والمهارات الفنية والتحليلية، وهذه المهارات لازمة للتعامل مع العالم الخارجي من الزبائن والعملاء والبايعين والعمل مع الزملاء (Seth&Seth،2013:25).

وأن عددًا من الدراسات تشير إلى أن الشخص المتميز يمتلك 93% من المهارات الشخصية و 7% فقط مهارات تقنية وهي التي يقوم بها في عملة، موضحة أن المهارات الشخصية هي المهارات الموجودة داخل الإنسان وتعبّر عن شخصيته، وتأسيساً على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تطورت في الفتره الأخيرة لتشمل ما يسمى بمنهج " الكفاءات Competencies " وهي: (المهارات الصلبة، المعرفة، والمهارات الناعمة) والتي تساهم في تقييم وتعزيز أداء الموظفين على أساس منهجي والسعى إلى الجمع بين هذه المكونات الأساسية من خلال ربط الاستراتيجية المتوخاة، والثقافة المؤسسية المصاحبة لتلك الاستراتيجية، بالسلوكيات الفردية التي ينبغي توافرها في الموظف والتي تؤدي إلى النجاح المؤسسي وتحقيق النتائج والإبتكار وبالاعتماد على المحاور التالية (الجمري،2015:14) :

أ- المهارات الصلبة Hard Skills :

وهي تلك المهارات التخصصية والاحترافية، التي تحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي، مثل البرمجيات والكمبيوتر، والمحاسبة وغيرها من التخصصات.

ب- المعرفة Knowledge :

وهي التي تحدد المستوى الأكاديمي أوالخبرة التي ينبغي توافرها لدى الموظف للقيام بمهام عمله.

ت- المهارات الناعمة Soft Skills :

وهي التي تحدد السلوك Behaviour المطلوب من الموظف، وتحدد الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر لديه لكي ينجح في بيئة العمل منها، المبادرة، العمل بروح الفريق الواحد، الجودة والتميز في العمل، خدمة الزبائن، مهارات الاتصال والتواصل، العمل كفريق، المبادرة وإتخاذ القرارات، التخطيط، إدارة الوقت، الاستعداد للتعلم، إدارة الأفراد، القيادة الفاعلة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، التفكير الجانبي، إلخ.

أهمية المهارات الناعمة :

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

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

كما ثبت أن توظيف الأفراد الذين يملكون المهارات الناعمة هي من أهم أولويات المؤسسات ذات الاداء العالي وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية لديها وتصدر الاسواق (Glenn، 2005:22). وأشار تقرير لهيئة الإذاعة البريطانية (بي بي سي) بتاريخ 14 يناير/ كانون الثاني 2015 إلى أن " المهارات الناعمة Soft Skills "، قد حسنت الإنتاجية وخفضت تكاليف التشغيل في بريطانيا بمقدار 88 مليار جنيه استرليني (أكثر من 130 مليار دولار) سنوياً على الأقل. وأضافه لذلك أنه " عندما يكون الوضع الاقتصادي راكداً نوعاً ما يصبح أرباب العمل إنتقائيين بشكل كبير في عملية التوظيف ويسعون للبحث عن أفضل وألمع الموظفين والمالكين لمهارات متعددة تتناسب مع المهارت المطلوبة من قبل أرباب العمل (Hemby and Crew، 2005:19).

فالمهارات الناعمة مصطلح أصبح يُكرر كثيراً في الفترات الأخيرة، ويُقصد به تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على الاتصال والتواصل، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، والمبادرة، والتفاعل مع الزبائن أثناء خدمتهم، والعمل ضمن فريق عمل، وهي تكمل " المهارات الصلبة Hard Skills "، والتي

ترتبط بالمعرفة والخبرة والقدرة على تنفيذ المهمات المحددة في الوصف الوظيفي والتخصصي والاحترافي، فالمهارات الناعمة تمثل جانباً مهماً ومؤثراً لنجاح الشخص في عمله، وفي الواقع ان ضعف المهارات الناعمة يعد سبباً في فصل الموظف من عمله اكثر من ضعف المهارات الصلبة (Lawrence، 1998:25).

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

طرق إكتساب المهارات الناعمة :

التعلم عملية مستمرة كما يعرفها علماء النفس، والتعلم بهذا المفهوم ليس العملية التعليمية التي يتلقى فيها الطالب علوم دراسية، بل التعلم هنا هوكل أشكال المعرفة بما فيها المهارات التي يكتسبها الفرد ويقوم باستخدامها في الأوقات اللازمة، وتختلف تلك المهارات التي يكتسبها الإنسان ويتعلمها باختلاف المرحلة العمرية وبإختلاف طبيعة تلك المهارة ومدى مناسبتها للفرد تبعاً للفروق الفردية بين شخص وآخر، حيث توجد مهارات ذهنية تتمثل في مهارات القراءة والتفكير والحساب وغير ذلك، ومهارات حركية كمهارة الرسم والحرف اليدوية، ومهارات الرياضات البدنية، وغير ذلك من أنواع المهارات الأخرى المتنوعة، ومن هنا تجدر الملاحظة أن المهارات على إختلافها يمكن لكل الأشخاص أن يمارسونها بشكل بدائي، ولكن الفارق في التمتع بالمهارة هوالقدرة على الممارسة بشكل متميز عن الآخرين وبطريقة إحترافية فيصعب تدريس المهارات الناعمة بشكل عام وخصوصا في قاعات الدراسة، كما أن السمات الشخصية والسلوكيات في العمل والصفات الفردية يصعب تقييمها للغاية، ولكن هناك عدة مراحل يمكنك عبر تخطيها الوصول إلى تعلم مهارات جديدة دائماً، مع الأخذ في الإعتبار أن القدرات البشرية لا تتوقف عند حد معين ويمكن لأي شخص أن يحصل على المهارة التي يريدتها عن طريق بذل الجهد والإصرار على إكتسابها وتطويرها من خلال أهم وسائل تنمية وتطوير المهارات الناعمة (Philpot، 2010:38):

١. الحافز.
٢. التعلم على المهارات الجديدة وممارستها.
٣. تحديد الفرد ما ينقصه من مهارات.
٤. التركيز على المهارات الناقصة.
٥. القراءة والاطلاع على المهارات المستهدفة.
٦. الالتحاق بالبرامج والدورات التي تنمي المهارات.
٧. الاحتكاك بأفراد يمتلكون هذه المهارات والاستفادة منهم.

٨. نشر وتعليم المهارات الجديدة للأفراد المحيطين بنا.

بينما يرى آخرون أن الفصول والقاعات الدراسية هي أساس التعلم المثالي، حيث يمكن للمرء أن يمارس طرق بديلة للتعامل مع الناس، وتيسير التعلم ونقل المعرفة بتفاعلية (Hagmann&Almekinders،2003:12).

وإن تدريس المهارات الناعمة بجانب المهارات الصلبة يدل على أن أساتذة الجامعات يتناولون الشخص ككيان كامل حيث أن إكتساب المهارات الناعمة مهم جداً لنجاح الشخص في عمله بقدر أهمية المهارات الصلبة (Lawrence،1998).

الخلاصة :

قدمت الباحثة في هذا المبحث تمهيد ومفهوم المهارة ومفهوم المهارات الناعمة وأقسام المهارات الناعمة والمهارات الناعمة مقابل الصلبة وأهمية المهارات الناعمة وطرق إكتساب المهارات الناعمة وإستندت بذلك للعديد من الدراسات السابقة والمراجع التي عرفت وأوضحت مفاهيم المهارات وطرق إكتسابها حيث ترى الباحثة أن المهارات الناعمة يمكن تدريسها أو إكتسابها من قبل العاملين وذلك من خلال طريقتين وهم :

١. الحصول على تدريب رسمي في المهارات الناعمة من خلال مدرب محترف وبإعتماد ذلك بشهادة رسمية.

٢. التدريب الذاتي وأن يقوم العاملين بتطوير أنفسهم بأنفسهم بالتواصل فيما بينهم أو تطوير مهاراتهم ذاتياً (Lanka& Others،2012:37).

المبحث الثاني: أهم المهارات الناعمة

ويشتمل على :

مقدمة.

١ .الاتصال والتواصل.

٢ . العمل كفريق.

٣ . العمل تحت الضغط.

٤ . إدارة الأزمات.

٥ . التخطيط.

٦ . إدارة الوقت.

٧ . إتخاذ القرار.

الخلاصة.

مقدمة :

يستعرض هذا المبحث من الفصل الثاني المهارات الناعمة التي يحتاجها العاملون في الوزارات الفلسطينية والتي تعمل على تعزيز وتحسين الأداء في الوزارات الفلسطينية، حيث تم إختيار سبع مهارات حسب ما تم إعتماها في الدراسة الحالية وبناءً على أبرز الدراسات السابقة وهي: (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت وإتخاذ القرار).

مهارة الاتصال والتواصل:

تعريف الاتصال (عليان والطوباسي، 2005:27):

الاتصال : من الناحية اللغوية أصله - وصال - بمعنى بلغ أو إتصل اليه، أي بلوغ الهدف لقول الله عز وجل « إلا الذين يصلون الى قوم بينكم وبينهم ميثاق » النساء59.

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

التواصل :

في اللغة العربية الإقتران والاتصال والصلة والترابط والإلتئام والجمع والإبلاغ والإنتهاء والإعلام وإصطلاحاً يدل التواصل على عملية نقل الأفكار والتجارب وتبادل المعارف والمشاعر بين الذوات والأفراد والجماعات.

مفهوم الاتصال والتواصل (توفيق، 2003:8):

الاتصال هو " إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أوإذاعتها بحيث يمكن للفرد أوالجماعة إحاطة الغير بأمر أوأخبار أومعلومات جديدة أوالتأثير في سلوك الفرد أوالجماعات أوالتغيير في هذا السلوك وتوجيه وجهه معينة " .

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

وهناك أنواع للإتصال بناء على عدد الأشخاص الذين يشتركون فيه، وتبعاً لذلك فإن هناك خمسة أنواع من الاتصال: الاتصال الذاتي - والاتصال الشخصي - والاتصال الجمعي - والاتصال الجماهيري-

والاتصال بين الثقافات (أبو شيخة، 2010:187).

وعليه تعرف الباحثة مهارة الاتصال والتواصل : بأنها فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص الى آخر لتحقيق الهدف المطلوب.

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

من الأمور المهمة لفهم الاتصال أنه عملية مستمرة ويتكون من عدد من المكونات أوالعناصر ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المؤسسة وهذه العناصر هي:

- ١- تحديد الهدف.
- ٢- المرسل أوالقائم بالاتصال أوالطرف الأول في الاتصال.
- ٣- الرسالة.
- ٤- المستقبل أوالطرف الآخر في الاتصال.
- ٥- القناة أوالوسيلة.
- ٦- رد فعل المستقبل.
- ٧- رجع الصدى أوالتغذية الراجعة.
- ٨- بيئة الاتصال أوالسياق الذي يتم فيه الاتصال.

المهارات الأساسية لعملية الاتصال والتواصل : (السكارنة، 2009:70)

- ١- مهارة التحدث.
- ٢- مهارة الكتابة.
- ٣- مهارة الكتابة.
- ٤- مهارة الاستماع (الإنصات).
- ٥- مهارة التفكير.

ويعتبر الإنصات من المهارات الهامة لفهم المتحدث ومن أهم ركائز الاتصال والتواصل وتكمن الأهمية في أن المستمع لا ينصت بأذنية فقط إنما يستثمر كل جوارحة فيصغي بعينية وقلبية وعقلة (عثمان، 2003:46).

أهمية الاتصال والتواصل : (السكارنة، 2009:70)

- ١ أنها ضرورة حيوية من ضرورات العمل وتحقيق التكامل بين عناصره.
 - ٢ هي معيار للعمل الناجح.
 - ٣ تسهم بإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ٤ تزيد من فعالية العمل داخل المؤسسة.
 - ٥ تساعد في اكتشاف جوانب ايجابية في شخصيات المجتمع الوظيفي
 - ٦ العلاقات الاجتماعية بين عناصر المجتمع الوظيفي تأتي نتيجة التواصل والاتصال الجيد بين هذه العناصر .
- وقد أثبتت الأبحاث أن 85% من النجاح يُعزى إلى مهارات وفنون الاتصال والتواصل، بينما 15% فقط من النجاح يُعزى إلى معرفتنا لعملنا وتمكننا من تخصصنا.

نماذج الاتصال : (الطويرقي،1997:34)

يمكننا وصف عملية الاتصال والتواصل باستخدام النماذج التي تصور كيفية حدوث هذه العملية لأنها تصور الموضوع المطروح بطريقة مرتبة توضح أبعاده بشكل مبسط وذو فائدة، وفي هذا الإطار سنجد أن الباحثين قد طوروا ثلاثة نماذج رئيسة هي على النحو الآتي:

- أ) النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه (Linear Model) .
- ب) النموذج التبادلي (أوثنائي الاتجاه) (Interactive { Dual } Model) .
- ت) نموذج الاتصال التفاعلي (Interactive Model) .

معوقات الاتصال والتواصل : (العلق،2009:151)

تتعد معوقات الاتصال التي تؤثر على عملية التواصل مع الآخرين وبالتالي لا يتم تحقيق الأهداف المنشودة مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الأفراد والمنظمات معاً، وتتصل هذه المعوقات بالعناصر الأساسية لعملية الاتصال وهي :

١- المعوقات المرتبطة بالمرسل : ومن أبرز المشاكل والمعوقات التالي :

- الحالة النفسية للمرسل.
- الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل.
- الاستخدام الخاطيء لتوقيت إرسال الرسالة.
- عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.
- التفاوت في السلطة الوظيفية.

٢- المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال والتواصل : ويمكن إيجازها بالآتي :

- الاختيار الخاطيء للوسيلة.
- الاستخدام الخاطيء للوسيلة.
- تعدد المستويات الإدارية.
- سوء وضعف وسيلة الاتصال.
- ازدحام واختناق قنوات الاتصال.

٣- المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة : ويمكن إيجازها بالآتي :

- لغة الرسالة.
- هدف الرسالة.
- أسلوب كتابة الرسالة.
- أسلوب نطق الرسالة.

٤- المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية : ويمكن إيجازها بالآتي :

- تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل.

- عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها
- النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده بأخذ آراء الآخرين.
- عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

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

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

١. لا تقاطع أحداً، دعه يتحدث بحرية.
٢. لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ومفتعلاً.
٣. لا تشكوبل توجهه إلى الشخص المناسب وتحدث معه لتحل المشكلة.
٤. لا تقترض أن الناس يعلمون بماذا تشعر وماذا تريد بل عليك أن تعبر عن نفسك.
٥. لا تعترف أنك عالماً بشعور الناس ومطالبهم بل أسألهم عن ذلك.
٦. لا نقلل من شأن الآخرين واحترم آراء الآخرين.
٧. لا تجادل ولا توجه النقد أو التوبيخ للآخرين (خاصة أمام الناس) بل استمع ثم تحدث إليهم بأسلوب ناضج وواضح ووجهة نظرك.
٨. لا تهدد بأنك سوف تفصل أي أحد من العمل لأن ذلك سوف يأتيك بنتائج سلبية على المدى الطويل.
٩. لا تكن سلبياً بل حاول أن تتقبل المقترحات الجديدة.
١٠. لا تتحدث كثيراً كما لو كنت تلقي محاضرات بل أمنحهم فرصة المشاركة.
١١. لا تكن متحيزاً لأي طرف إذا ما توسطت في أمر ما فكن عادلاً وأساعد الطرفين لحل مشكلتهم بأنفسهم.
١٢. تحمل مسؤوليتك كمسؤول وابتحث عن الحلول.
١٣. لا تترك أحداً يتحدث إليك وتمشي بعيداً بل انتظر واستمع إليه أوحد له وقتاً آخر إن كنت مشغولاً.
١٤. لا تكثر في استخدام التعميمات مثل دائماً - أبداً - كل، لأن مثل هذه الكلمات تجعلك غير صادق بجانب أنه ليس هناك من لا يخطئ.
١٥. لا تستخدم الكلمات الأربع التالية لأنها سلبية (لكن، لماذا، لو، حاول)، ولا تستخدم كلمات (يجب، ينبغي) بل استبدلها بعندما وكيفما.
١٦. لا تغفل المشكلات الشخصية لمرؤسك وأظهر لهم تعاطفك واهتمامك وتفهمك.

وبعد إستعراض المعلومات التي وردت فيما يخص مهارة الاتصال والتواصل تأكد لدى الباحثة بأنها تعد مهارة راقية وإنسانية وتسهم في تسهيل العلاقات بين العاملين والفئات المستهدفة من خدمات الوزارات الفلسطينية وصولاً بهم نحو أداء جيد.

مهارة العمل كفريق:

أولاً : تعريف فرق العمل:

تعددت آراء الكتاب والمفكرين حول تحديد مفهوم وتعريف فريق العمل ونذكر منها:

أورد (ابوالنصر، ٢١:٢٠١٢) تعريفين لفريق العمل وهما: أنها "وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أوهم يعملون معاً، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم"، وكذلك عرفها بأنها "مجموعة أعضاء من ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد".

ويرى (الفايدي، 2008:124) أن الفريق الحقيقي " عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل".

أما (جاد الرب، 2005:510) فإنه يلخص مفهوم فريق العمل " بأنه مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة".

أما (سلطان، 2004:31) فعرف فريق العمل على أنه " جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أوبعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، وهو تعريف يبرز أهمية المسؤولية الجماعية في مفهوم فريق العمل". ويشير (Levesque:2002:25) بأن فريق العمل " يتكون من شخصين أو أكثر معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني".

ويعرف (Baron:2001:19) فريق العمل بأنه " جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها".

بينما عرفه (الرشيد، 2000:8) بأن فريق العمل " هو عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق".

عرف كل من (Katz & Smith:1997:95) فريق العمل على " أنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، مجموعة من أهداف الأداء وأسلوب معين يلزمون أنفسهم القيام به "

مما سبق تعرف الباحثة مهاره العمل كفريق بأنها : "القدره على التنسيق والتناغم بين أعضاء فريق العمل لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفعالية.

ثانياً : عناصر فرق العمل: (الفايدي، 2008:126)

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

١. إن فرق العمل مجموعة أفراد عادة ما يكون عددهم محدوداً.
٢. يجمع بينهم هدف مشترك يعملون معاً لتحقيقه.
٣. يشعر كل عضومئهم بإئتمائه للفريق، وهناك إلتزام قوي بين الأعضاء.
٤. توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة وتكاملية.
٥. لهم قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق.
٦. إنهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.

ثالثاً : أهمية فرق العمل: (المحاسنة، 2007)، (أبوالنصر، 2012:21)

يعتبر فريق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وإن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك، وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فريق العمل الفعالة هي :

١. الإنتاجية.
٢. الانسيابية.
٣. المرونة.
٤. الإلتزام.
٥. الجودة.
٦. رضا العميل.

رابعاً : مراحل بناء فرق العمل الفعالة ودورة حياتها: (جاد الرب، 2005:510)

يمر فريق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحوالنمووالنضج والكمال، وقد إختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فريق العمل يمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي :

- المرحلة الأولى : التكوين.
- المرحلة الثانية : العصف.
- المرحلة الثالثة : الصياغة ووضع المعايير.
- المرحلة الرابعة : الأداء.
- المرحلة الخامسة : التفكك أوالانتهاء .

هذا وإن عبد الوهاب (2000:86) يشير إلى أن هناك سمات للشعور ومظاهر للسلوك تميز كل مرحلة من المراحل التي يمر بها الفريق وهي وفق الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) مراحل بناء الفريق

مراحل بناء الفريق	سمات الشعور	مظاهر السلوك
التشكيل	الحماسة ، التفاؤل، الخوف من الفشل، القلق.	العلاقات رسمية بعض الشيء، البحث عن تعريف محدد للمهام، اكتشاف العلاقات، التذمر
العصف	المقاومة ، الحيرة، وجهات نظر متناقضة، الرفض.	تسوية الخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة، علاقات شخصية ناجحة.
وضع المعايير	قبول الانضمام للفريق، الهدف المشترك ، الراحة النفسية ، الالتزام والعزم على المشاركة.	تسوية الخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة، علاقات شخصية ناجحة.
الأداء	الرضا، الثقة بالنفس، الثقة بالآخرين	التنبؤ بالمشكلات، التعاون وتحمل المخاطرة ، تقديم المساهمة المطلوبة ، مقابلة توقعات الآخرين.
الانتهاء	في حالة النجاح :تظهر مشاعر الفخر والاعتزاز والرضا والحزن لإنهاء المهمة في حالة الفشل : تظهر مشاعر الاحباط والغضب والإحساس بالنقص.	في حالة النجاح : تبدو مظاهر التقدير والشكر المتبادل، ويتباطأ الاعضاء في إجراءات الانهاء في حالة الفشل : يبرر الأعضاء الفشل بخلط من الوسائل الدفاعية..

*المصدر : (عبد الوهاب، 2000:86)

رابعاً : أنواع فرق العمل:

لقد تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لتنوع أهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها ودرجة الإستقلالية المتاحة لها والفترة الزمنية لأداء المهام وغيرها من أبعاد فريق، حيث صنف Parker & Glenn (2002:47) فريق العمل إلى أربعة أنواع :

١. الفريق الوظيفي.

٢. فريق العمل الموجه ذاتياً.

٣. فريق العمل متعدد الوظائف .

٤. فريق العمل المزيج.

وكذلك عدد (Hyes:2005:8) أنواع فريق العمل على النحو التالي:

١. فريق إنتاج أخدمة.

٢. فريق الإجراء والتفاوض.

٣. فريق المشروعات والتطوير.

٤. فريق النصيحة والشمول.

خامساً : مفهوم فاعلية الفريق:

بين العطوي (2013:26) : أن فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث فئات هي (مخرجات إنتاج المجموعة، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة، والدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل)، فبالنسبة لقياس مخرجات إنتاج المجموعة فيتضمن (النوعية، الإنتاج، الكلفة)، أما ما يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي، إشباع حاجات أعضاء الفريق، والثقة بالإدارة)، وأخيراً فإن قياس قابليات النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الانسحابي مثل معدل الغياب للأعضاء أو معدل إستبدال العمال.

وفي سياق متصل لتوضيح فاعلية الفريق قدم (Sthcr merhporm & Osborn:1997:37) إقترحاً بأن : فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة ولكن عن طريق تحقيق الفريق الرضا للمستهلكين، بينما إقترح (Dunphy & Bryant:1996:18) : أن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلي فاعلية الفريق، ويتضمن الابتكار تطور التكنولوجيا الجديدة، والقابلية لحل المشكلات، والمرونة في التعامل والأفكار الجديدة

سادساً : أهداف بناء فريق العمل:

مما لا شك فيه أن لفريق العمل والأداء الجماعي قيمة كبرى وحاجة أساسية ومنظماً هاماً من متطلبات النجاح ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية لا سيما وأن العديد من التجارب الناجحة في واقع اليوم تثبت هذه الحقيقة (عبد الجواد، 2008:40).

ويعد فريق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في الوزارة أن يشعر بالمسئولية، وبذلك يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل، فالعمل بروح الفريق يساعد على تحقيق تقدير أفضل للذات وكذلك ثقة أكثر بالنفس كما أنه يشعرهم بأنهم ذوي قيمة، وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات، وفريق العمل هو القوة الأساسية لأي مؤسسة، وتتمثل أهداف فرق العمل في الآتي (الفتي، 2009:10):

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- ٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- ٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

سابعاً : المهارات السلوكية المطلوبة لأعضاء الفريق : (ماكلين،1995:5).

ينبغي على كل فرد يتطلع للعمل ضمن فريق أن ينتبه لإملاكه أو اكتساب مثل هذه المهارات لكي يكون قادراً على الاندماج في العمل بطريقة مثالية أن يحقق فيها الأهداف التي يسعى الفريق إلى إنجازها وهي:

- ١- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- ٢- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- ٣- الجرأة على الجهر بالرأي.
- ٤- القدر على قول لا عندما يلزم ذلك.
- ٥- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- ٦- الإستجابة للنقد.
- ٧- القدر على التفاوض للوصول على شيء مرغوب.
- ٨- القدرة على طلب السلطة وعبء القيادة.
- ٩- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- ١٠- القدرة على طرح الأسئلة.
- ١١- إقتراح أفكار للمناقشة.

ثامناً : معوقات نجاح تطبيق أسلوب فريق العمل: (أفندي،2003:24)

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

١. القيادة الفردية والتمسكة بالقديم.
 ٢. البيروقراطية الشديدة.
 ٣. الرقابة الشديدة.
 ٤. تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغير.
- وعليه يتأكد للباحثة بأن مهارة العمل ضمن فريق من أهم المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها الأفراد ولما لها من دور واضح في إنجاز الأعمال والسموبواقع الأفراد والمؤسسات والمجتمعات.

مهارة العمل تحت الضغط :

مفهوم ضغط العمل ومراحله :

ضغط العمل مصطلح ومفهوم فيزيائي يعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسم، اما في مفهوم علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلائم مع من حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع والشعور بالألم. أما مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر ويقصد بها " جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أولاً أعضاء الجسم أوقواه العقلية " (حريم، 1997:378).

ومنذ ذلك الوقت إختلفت آراء الباحثين في تعريف ضغط العمل حيث يعتبر التعريف من أهم المواضيع التي تواجه المهتمين والباحثين في تعريف ضغط العمل من حيث التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغط، فالضغط يعني باللاتينية " يسحب بشدة " وأستخدمت كلمة الضغط لتعني إكراه جهد قوي، إجهاد، توتر لدى الفرد.

حيث عرف برودزكنسكي وزملاءه (18:1997) عرفوا ضغط العمل بأنه " تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحت إنحرافات في أداء الفرد الطبيعي ".

وعرف Luthans (37:1992) العمل تحت الضغط "استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثارا مادية أو نفسية أو سلوكية لأفراد المنظمة ". وعرف سمير عسكر (45:1988) ضغط العمل بأنه " مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له ".

وتشير التعريفات السابقة إلى أن الضغوط هي ناتج التعامل مع شئ أوحده ما والذي يثقل كاهل الفرد بمطالب أو أعباء خاصة، وهي تعنى وجود " تهديد" مادي أو نفسي أو غير عادي أو خارج نطاق تصرفات الفرد العادية، ويمكن دراسة هذه التعاريف أكثر بالتحول إلى أعمال الطبيب والعالم النفسي Seley Hans (1976) الذي حدد ردود فعل الإنسان النفسية والجسدية اتجاه الضغط في ثلاث مراحل مميزة :

١. المرحلة الأولى : الإنذار أوالتنبية للخطر.

٢. المرحلة الثانية : المقاومة.

٣. المرحلة الثالثة الإنهاك.

مما سبق تعرف الباحثة مهاره العمل تحت الضغط بأنها : " هي إنعكاس على صحة الفرد نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل من قوى خارجية والتي تفوق قدرته على العطاء في كثير من الأحيان والتي يترتب عليها آثار نفسية وسلوكية ".

مصادر ضغوط العمل:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية هي :

أولاً : العوامل البيئية Environmental Factors (اللوزي، 2003:113)

1. عدم إستقرار الحالة الإقتصادية .
2. التوتر والتقدم التكنولوجي وتسارعة.
3. التغييرات الإجتماعية.

ثانياً : العوامل التنظيمية Organizational Factors (ماهر، 2003:385)

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل، لذلك يركز الباحثين على هذا المصدر في دراساتهم حيث يختلف مستوى ضغوط العمل من مؤسسة إلى أخرى تبعاً إلى عدة أسباب منها: (حجم المؤسسة، المناخ التنظيمي السائد بها، السياسات والإستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل)، وأيضاً تتعدد المواقف التي تشكل مصادراً للضغط على الأفراد داخل المؤسسة منها الخصائص التالية :

- 1 طبيعة العمل ومتطلباته Task Demands.
- دور الفرد في المنظمة Role Demands، ويعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد في المؤسسة لأنه يأخذ أحد الأشكال التالية: (غموض الدور الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل).
- 2 طبيعة العلاقات بين الافراد داخل بيئة العمل Interpersonal Demands (ماهر، 2003:286).
- 3 الهيكل التنظيمي Organizational Structure (اللوزي، 2003:113).
- 4 نمط القيادة التنظيمية Organizational Leadership (Robbins، 2005:668).
- 5 ظروف بيئة العمل Environmental Working Conditions (ماهر، 2003:386).
- 6 الأجور والمكافآت Salaries and Incentives (حنفي، أبوقحف وبلال، 2001:207).

ثالثاً : العوامل الشخصية Individual Factors (ماهر، 2003:386).

مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر عادةً على العمل، فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط فيكون مصدرها الفرد نفسه، ويمكن أن نقسم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين :

أ- العوامل الخارجية.

ب- العوامل الداخلية.

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

1. نمط الشخصية Personality Type (الصباغ، 1981:30).
2. الإدراك Perception (Robbins and Judge، 2007:672).
3. الخبرة Experience (حنفي، أبوقحف وبلال، 2001:207).
4. مستوى الثقة في النفس Self - Efficiency (ماهر، 2003:31).

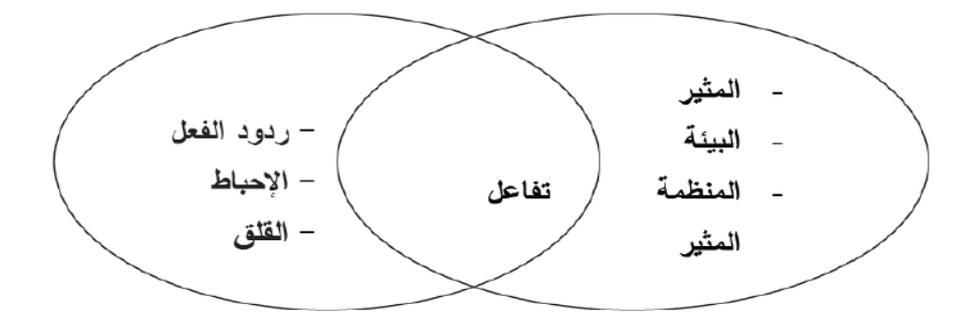
عناصر ضغوط العمل:

يرى الباحثين والكتاب أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المؤسسة ويوضح الشكل

رقم (2) التالي عناصر ضغط العمل كالتالي :

- أ- عنصر المثير: ومصدره إما (البيئة، المنظمة، الفرد) (الشرم، 2005:136).
- ب- عنصر الاستجابة: مثل (القلق، التوتر، الإحباط) (الريس، 1998:17).
- ت- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين (العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة) (العميان، 2002:161).

شكل رقم (2) : (عناصر ضغط العمل)

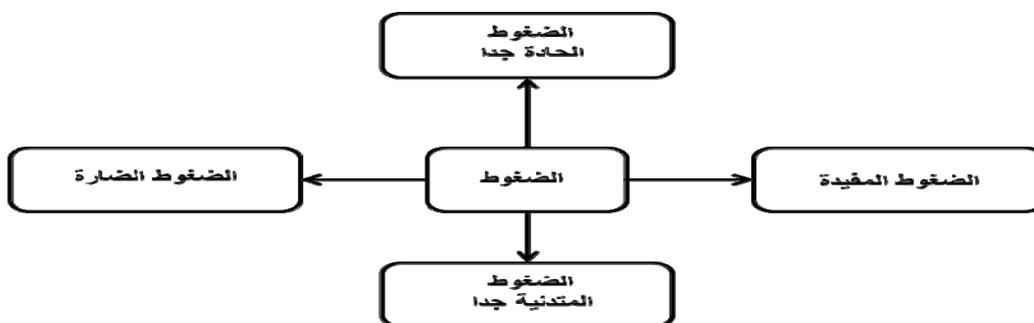


المصدر : (غنام، 2004:32)

أنواع ضغوط العمل: (Kahn and Cooper، 1993:23)

تنقسم ضغوط العمل إلى أربع أنواع رئيسية من الضغوط وهي : (الضغوط الحادة جداً، الضغوط المتدنية جداً، الضغوط المفيدة، الضغوط الضارة) وهي وفق الشكل رقم (3) التالي :

شكل رقم (3) : (أنواع ضغط العمل)



المصدر : (Seley , Hans 1979)

ومن هنا نجد من الشكل رقم (3) السابق أعلاه أنه ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها الفرد وذلك عندما تكون الضغوط قليلة (معتدلة) حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل والانتاج حيث التحدي والرغبة في النجاح وتكون محفزاً قوياً بالرغم من أنها نوع من أنواع الضغوط .

نتائج وأثار ضغوط العمل :

ضغوط العمل عادة لها أثار إيجابية وسلبية، وذلك إن إنعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، لذا يمكن تقييم أثار ضغوط العمل إلى أثار سلبية وأخرى إيجابية.

أولاً : الآثار الإيجابية لضغوط العمل : (قلية وعبد المجيد، 2005:112).

١. رفع مستوى الشعور بالرضى والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الإستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي الى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.
٢. العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بذلك مواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشكلات.
٣. الضغوط التي يواجهها العاملين بالمؤسسات يتم إكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة لديهم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية.
٤. تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الإجتماعية بين العاملين من خلال مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات.
٥. إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

ثانياً : الآثار السلبية لضغوط العمل :

تظهر الدراسات ونتائجها تعرض الفرد لآثار وضغوطات في العمل وتتمثل في ثلاث مجموعات هي :

أ- الآثار والنتائج السلوكية : (العديلي، 1993:153)

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

١. الزيادة في التدخين نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.
٢. العنف وإنتهاك الأنظمة ومنها ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية.
٣. عادات الأكل والشرب تترك أثراً على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل (هيجان، 1998:232).
٤. إضطرابات النوم حيث يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الإضطرابات الإنفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل أحد أنواع الإضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل وهي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري.

ب- الآثار والنتائج النفسية الفسيولوجية : (العديلي، 1993:155)

من أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على الناحية السيكلوجية ما يلي :

١. الصداع.
 ٢. أمراض القلب.
 ٣. ارتفاع ضغط الدم.
 ٤. الاضطرابات النفسية : (القلق، الإكتئاب) (هيجان، 1998:232).
- وعليه يتأكد للباحثة بأن مهارة العمل تحت الضغط من أهم المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها العاملين لما لها من دور كبير في رفع مستوى الأداء في العمل والتغلب على المشكلات الناتجة عنه.

مهارة إدارة الأزمات :

مفهوم الأزمة :

الأزمة في اللغة: تعني الضيق والشدة والقحط ويقال أصابتنا أزمة وبمعنى آخر (نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال)، أي شدة ويقال أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها (مختار الصحاح) الأزمة، والأزمة جمع إزم وأزم وأزمات وأوزام: الشدة والضيق، نقول أزمة إقتصادية، وأزمة سياسية..... الخ (الشعلان، 2002: 39).
الأزمة في الاصطلاح: هي " حالة وصول حل مشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم تجاه حلها "، وبشكل عام هي " خلل مفاجي نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان " (علي، 2001: 58).

الأزمة في مجال الإدارة (الأعرجي، 2000: 24) :

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

كما أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات (القحطاني، 2010: 18) بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وقدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الافراد والعاملين بها ضد الأخطار المختلفة وتشمل مهمة المديرين والمسؤولين عن هذا النشاط والبحث عن الأخطار المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل. فالأزمة هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية (الشعلان، 2002: 39).

مما سبق تعرف الباحثة مهاره إدارة الأزمات بأنها : " هي الإجراءات العملية والمستمرة بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة لمواجهه الأخطار المتوقعة لأفراد العمل أو المؤسسة وإيجاد حل لهذه الأخطار بأسرع وقت وأقل تكلفة والعودة إلى الوضع السابق " .

أهمية إدارة الأزمة (الشعلان، 2002: 39) :

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو ناتج معين عن عدم خبرة أو معرفة لذلك تحتاج المنظمات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال الى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة ويقينها بأن إمتلاك ناصية العلم والتقانه المعلوماتية طريق إلى حل شفرة الأزمات والتعامل معها، حيث لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي والإستراتيجي والحاجه إلى الإستعداد والوفره الكافيه والمناسبه للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعته الأزمة في ترجمة أسبابها وأبعادها وتأطير الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري.

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات (الحملوي وآخرون، 1997) :

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور إقتصادية وإجتماعية وسياسية ولذلك يمكن تعريفها بشكل شمولي بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أوالخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة، ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً "

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات بأن الإدارة بالأزمات هي " فعل يهدف إلى توقف أوانقطاع نشاط من الأنشطة أوزعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أوالوضع لصالح مدبره " (العماري، 1993:40).

ويتضح مما سبق أن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن الأسلوب الأول لم يكن في الحسبان أي فجأة أما الاسلوب الآخر فإنه مفتعل من قبل أشخاص ومعلوم حدوثه.

سمات الأزمات (حريز، 2007:16):

اختلفت التعاريف الدالة على معنى الأزمة بين العلماء والباحثين وذلك نظراً لما ينتمي إليه العالم أوالباحث من حقول ولكن مع هذا الإختلاف بين العلماء إلى أنهم إتفقوا على بعض السمات الأساسية للأزمة وهي كالتالي:

- ١- المفاجأة.
- ٢- جسامة التهديد.
- ٣- مريكة.
- ٤- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.
- ٥- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة فيها.

أهداف إدارة الأزمات (الشريف، 2014:45) :

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي :

١. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
٢. تجنب المفاجأة المصاحبه لحدوث مخاطر أوأزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لإتخاذ إجراءات مضادة.
٣. وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب إستعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.

- ٤ . حسن إستغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة.
- ٥ . محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وإنفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات
- ٦ . الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- ٧ . القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- ٨ . حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
- ٩ . استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.
- ١٠ . إقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

ضحايا الأزمات (الشافعي، 2001: 28) :

أصبحت الأزمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوعها قد أصبح من حقائق الحياة اليومية، ويمكن تصنيف ضحايا الأزمات إلى : (مشغلوا النظام، مستخدموا النظام، العابرون الأبرياء، الأجنه والأجيال القادمة) .

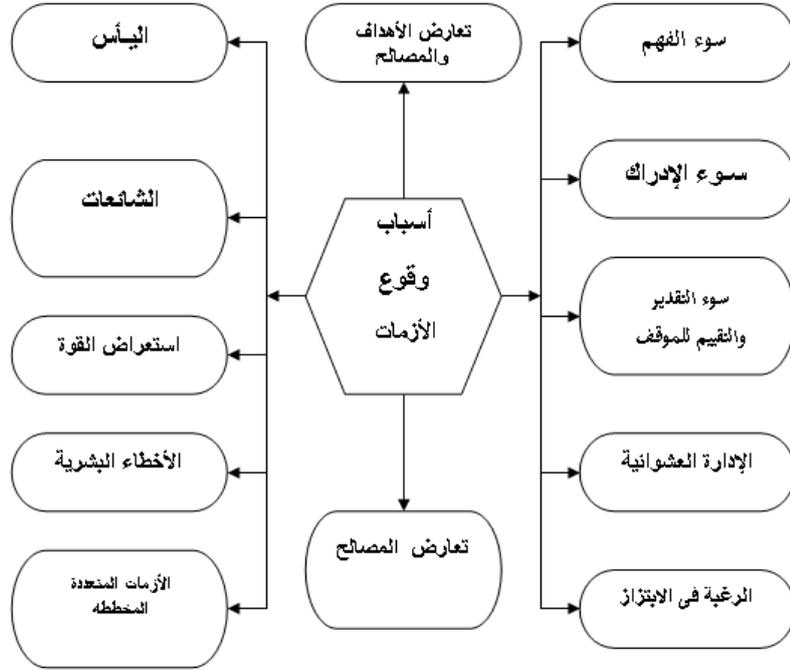
الخصائص الأساسية للأزمة (عليوة، 2003) :

- حتى يمكن إعتبار أي موقف خطير أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص وتتمثل في:
- ١ . المفاجاه العنيفه عند إنفجارها.
 - ٢ . نقطه تحول أساسية.
 - ٣ . يصعب فيها التحكم في الأحداث.
 - ٤ . تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
 - ٥ . الغموض وعدم وضوح الرؤية.
 - ٦ . ضغط الوقت والحاجة إلى إتخاذ قرارات سريعة وفعاله وصائبه.
 - ٧ . التهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.
 - ٨ . تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.
 - ٩ . تأثير القلق والأضطراب على حياة الأفراد.
 - ١٠ . المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنيه.
 - ١١ . تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
 - ١٢ . التداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة وإتساع المواجهة.
 - ١٣ . سيادة حالة من الخوف والخلع قد تصل الي حد الرعب وتقييد التفكير .
 - ١٤ . تسبب صدمة وتوتراً وضغطاً مما يضعف امكانيات الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.
 - ١٥ . تتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.

الأسباب العامة للأزمات (الخضيري، 2000:10):

تختلف الأسباب المنشأة للأزمات بتتوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية وذاتية وموضوعية وشخصية وعامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات وهي وفق الشكل رقم (4) التالي :

شكل رقم (4) : (الأسباب العامة للأزمات)



المصدر : (رفاعي، جبريل، 2008:3)

أنواع الأزمات (الشافعي، 2001:28):

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتباين وتنوع وتشعب وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، إن الخطوة السليمة لإدارة الأزمة هي تحديد طبيعة أنواع الأزمة وذلك لكشف الجوانب المتشابهة في تلك الأزمة وبالتالي تتعدد وتنوع أنواع الأزمات بتعدد المعايير المستخدمة ولذلك سوف نستخدم أهم المعايير والتصنيفات:

1. نوع مضمون الأزمة (حريز: 2007:11)
2. النطاق الجغرافي للأزمة (حريز: 2007:11)
3. حجم الأزمة (حريز: 2007:11)
4. المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة (حريز: 2007:11)
5. طبيعة التهديدات الخارجية التي تخلق الأزمة (حريز: 2007:11)

أولاً: تطور الأزمة: (الزهراني:2004:12):

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ويساعد معرفة مراحل تطور الأزمة كثيراً في معالجة تلك الأزمة في الوقت المناسب ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي:

أ-مرحلة الميلاد.

ب- مرحلة النمو والانتعاش.

ج- مرحلة النضج.

د-مرحلة الانحسار والتقلص.

هـ-مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة.

ثانياً: أساليب التعامل معها (عز الدين:1999:17)،(الشعلان:2002:36) :

لا شك أن أساليب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة وظروفها ولكن هناك عدد من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي: (الأسلوب القهري، أسلوب وقف النمو، أسلوب التساوم، أسلوب التجزئة، أسلوب إجهاض الفكر، أسلوب تصعيد الأزمة، أسلوب التنازل) وقد يستخدم أكثر من أسلوب لمواجهة بعض الأزمات.

المنظور الإداري للأزمات (اليزاز:2001:15) :

لم تدخل الإدارة الجيدة في شيء إلا حسنته ومن هنا تبرز أهمية الإدارة في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا، والحقيقة أنه لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة بل إن فشل معالجة الأزمة قد يعزى إلى الفشل بالأخذ بعناصر الإدارة كما يجب ولذلك سوف يتم التطرف إلى الوظائف الإدارية التي تركز عليها الإدارة السليمة للأزمة وهي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة).

عوامل النجاح في إدارة الأزمة (حريز:2007:16) :

لكي تنجح الإدارة العلمية في إدارتها للأزمة يجب عليها مراعاة بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفعالية في إدارة الأزمات وهي كالتالي:

أ-إدراك أهمية الوقت.

ب-إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات.

ج-توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة.

د-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.

هـ- توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.

المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات :وتقسم إلى نوعين هما :

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

٢. منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.
ويوضح الجدول رقم (7) التالي خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

جدول رقم (7): خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
<ul style="list-style-type: none"> • يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومسانده. • تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الاستراتيجية. • هدفها النمو. • تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي للتحسين المستمر. • تطبق أسلوب إدارة الأزمات. • لديها محفظه أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية. • محدد بها مسبقاً فرق مدربه لإدارة الأزمات. • تتحمل كامل المسؤولية بأبعاها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية. • أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لإستخلاص الدروس. • تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. • تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم. • تفصح وتتصدى للمشكلات والعيوب وترفض التبريرات والأعذار 	<ul style="list-style-type: none"> • يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه. • تتبع مناهج تقليدية للتخطيط. • هدفها البقاء. • لاتدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. • تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات. • لاتتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. • تلقى باللوم على القدر أوالغير أوالحظ السيئ • أزماتها السابقة خبرات مؤلمه لايجب تذكرها. • تحجب إشارات الانذار المبكر. • تعاقب المنذرين وحاملي الاخبار السيئه. • تخفي المشكلات والعيوب. • تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.

*المصدر : (رفاعي وجبريل، 2003).

وبعد إستعراض المعلومات الخاصة بمهارة إدارة الأزمات إتضح للباحثة بأنها تعد من المهارات البارزة والحيوية والتي يحتاجها الجميع بشكل عام والعاملين في الوزارات الفلسطينية بشكل خاص فتتمثل في قدرة الوزارة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء النشاط مرة أخرى وإستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أوتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والإستفادة من الفرص التي تتيحها ووضع الخطط المسبقة للإستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.

مهارة التخطيط :

التخطيط :

هومرحلة التفكير التي تسبق كل عمل والتي تنتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم، وهوالعنصر الأول والأهم من عناصر الإدارة، وهوعنصر له أولوية على جميع العناصر الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط وثيق الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى كالتنظيم والتنسيق وغيرها، فهوالذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هوالشخص المناسب للتنفيذ، فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس من التخطيط فلا معنى لوجود التنظيم "، فالتخطيط هوالخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها ، فالتخطيط لا يمكن الإستغناء عنه، فهو من الضروريات في الادارة الحديثة وبالإضافة لذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الادارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة (السكرانة،2009:95).

فعدم وجود خطط أووضوح للأهداف ينتج عنه ضياع جهود العاملين، فالتخطيط يجنبنا الفشل والتكاليف الغير ضرورية كذلك يقتصد لنا في عامل الوقت، لذا يعتبر التخطيط أولى الوظائف الإدارية وهويسبق ويعتبر الأساس لباقي الوظائف الإدارية والمتمثلة في التنظيم والتأثير والتوظيف والقيادة والرقابة (عمران،2007:4).

مفهوم التخطيط :

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك إهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط، ورغم التباين إلا أن " المستقبل " هوالقاسم المشترك لكل التعريفات وكما يلي :

فلقد عرف فايول(2000:68) التخطيط بأنه " يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرف (Conyers،1985:112) التخطيط كمفهوم عام بأنه " جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أوأهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهه محددين ".

أما (Hottes and others،1984:71) عرف التخطيط كمفهوم عام إقتصادي " بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات إقتصادية معينة، وهوأيضاً يعتبر إختيار واعٍ للأولويات الإقتصادية بواسطة بعض المؤسسات العامة ".

و عرف (Myrdal،53:2003) التخطيط كمفهوم تنموي بأنه " برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام ".

وعرفه السلمي (1999:31) أنه: " تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة لتلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي يفرضها ظروف المناخ المحيط بالمشروع ".
أما (Waterson, 1995:77) فقد عرف التخطيط بأنه " مجموعة جهد واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة التقدم الإقتصادي والإجتماعي، وأيضاً التغلب هلى جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف ".
كما يعني التخطيط بالنسبة لأي تنظيم أسلوب يساعد في تحقيق إستخدام فعال وأمثلة للموارد البشرية والإمكانيات المتاحة والموارد المالية من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقاً، وهوبهذا لا يتجاوز تعريف (Urwick, 1998:61) الشهير للتخطيط على أنه " عملية عقلية في جوهرها، فهوإستعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة إستعداداً للتفكير قبيل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلاً من التخمين، وبذلك التخطيط هوالوجه المضاد للمقامرة أوالمضاربة ".
ويعرف داترستون (2006:4) التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لإختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة.

ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

١. أنه عملية ذهنية.
 ٢. يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
 ٣. يعتمد التخطيط على الإمكانيات المتاحة.
 ٤. يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.
- ويقول تيري (2004:49) أن التخطيط هو " الإختيار المرتبط بحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعنقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة "، ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه، كما إن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.
- وتعرف الباحثة مهارة التخطيط على أنها :** "عملية عقلية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة وفقاً لطبيعة الماضي وإمكانيات الحاضر بأفضل النتائج وأقل التكاليف".
- أهمية التخطيط (قطناني، 2010:98)، (الساكنة، 2009:95)، (عمران، 2007:4) :**

للتخطيط أهمية بالغة، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وخطوات هوالنشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط

في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقراء الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً وفي هذا يقول فايول (2001:83) إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"، فسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وإرتجالية مما يؤدي إلى سوء إستغلال الأموال، وكذلك ضياع الجهود سدى، ولا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله بإعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الإحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقاً فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الإهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل للعاملين خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، وهناك بعض النقاط التي تدلل على أهمية التخطيط والتي تتمثل في:

١. مواجهة ظروف عدم التأكيد والتغير.
٢. تركيز الضوء على الأهداف.
٣. الحصول على التشغيل الإقتصادي.
٤. تسهيل عملية الرقابة.
٥. وضوح الرؤية وتحديد الهدف.
٦. الإستخدام الأمثل للموارد والامكانات.
٧. تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الإدارات والأقسام.
٨. تحديد الأولويات بما يتفق مع الإحتياجات.
٩. السيطرة على مشاكل التنفيذ.
١٠. تقليل المخاطر المتوقعة.

مميزات التخطيط :

- (١) إنه مستقبلي.
- (٢) إنه توقعي.
- (٣) يعتمد على القرارات والإجراءات.
- (٤) إنه يركز على الأهداف.
- (٥) هو عملية مستمرة.
- (٦) تقويم الأداء.
- (٧) الرضا والارتياح النفسي للعاملين.

فوائد التخطيط (شيرمان، 2010:34) و(قطناني، 2010:98) :

يوجد هناك العديد من الفوائد للتخطيط فهو يفيدي في جميع نواحي الحياة سواء للأفراد أو للمنظمات، فقد ذكر شيرمان وقطناني بعض فوائد التخطيط حيث يصعب ذكرها كلها ومن أبرزها التالي :

١. التخطيط يحدد الاتجاه.
٢. التخطيط ينسق المجهودات.
٣. التخطيط يوفر المعايير.
٤. التخطيط يوضح معالم الطريق.
٥. التخطيط يجهز المرء.
٦. التخطيط يكشف الوضع.
٧. التخطيط يحفز المرء.

ومن خلال الفوائد السابقة الذكر يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية.

أنواع التخطيط (السكرانة، 2009:98) :

ينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي يستغرقها إلى ثلاثة أقسام .:

١. التخطيط قصير الأجل.
٢. التخطيط متوسط الأجل.
٣. التخطيط طويل الأجل.

الخطوات الثماني الأساسية للتخطيط (شيرمان، 2010:34) :

١. التقييم.
٢. الإلتزام.
٣. التقصي.
٤. القرار.
٥. التنظيم.
٦. التحضير.
٧. التطبيق.
٨. الإنجاز.

خصائص التخطيط الجيد (زيتون، 2004:372) :

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

١. أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعاً إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.

٢. أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والإبتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وأن تتفادى كل ما يبعث على الإرتباك والتعقيد وبحيث يفهمها جميع من يقومون بتنفيذها.
 ٣. أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
 ٤. أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وإزدواج في الأعمال.
 ٥. يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
 ٦. يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
 ٧. لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية.
 ٨. لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فان ذلك يؤدي الى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.
- وعلية فإن مهارة التخطيط تُعد من المهارات الأساسية للأفراد والمؤسسات لما لها من بصمة كبيرة في تصويب بوصلة الفرد والمؤسسة نحو الطموحات المستقبلية كما أنها تتطلب وجود أهداف يسيّر عليها الفرد بل وأي فريق عامل، إذ تُعتبر بمثابة الدليل الهادي والمرشد لمنظومة العمل بشكل عام، بل البوصلة الموجهة للأفراد والمؤسسات، وفي حال غاب التخطيط تسود حالة التخبط والعشوائية ويُفرضي الحال لأن يكون الوضع عُرضةً لإهدار الوقت والمُقدرات.**

مفهوم الوقت Defintion Of Time

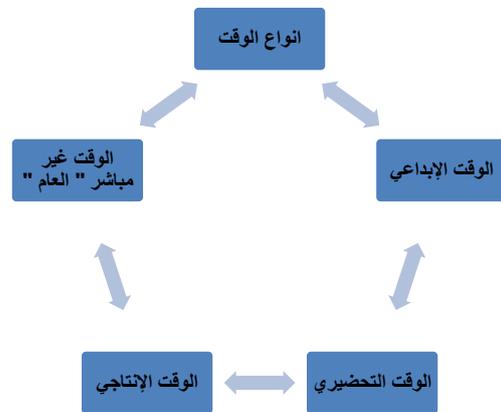
الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان (أبو شيخة، 2010:47) وورد في معجم الوسيط معنى الوقت (التعريف اللغوي) بأنه "مقدار من الزمن قدر لأمر ما"، وللوقوف على تعريف العلماء القدماء للوقت: طاليس (384-322) ق.م: "عبارة عن تعداد للحرك". تعريف نيوتن (1642 - 1727) م: "عبارة عن شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، ويصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، وتعريف كانط (1724-1804) م: "الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل". وعلى الرغم من أن غالبية الدراسات والأبحاث التي عالجت الوقت إنطلقت من فهم محدد له إلا إنه قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد تعريف مشترك بينهم لمفهوم الوقت ولكن وبشكل عام يتمثل مفهوم الوقت المشترك بين الدراسات بوجود العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط أو حدث معين بآخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، والوقت مورد محدد للغاية لا يمكن تعويضة إذا مضى وعليه فهو مورد زائل غير متجدد، ويمثل مالاً لأن إستثماره بالشكل الملائم يزيد من قيمته وقيمة الأعمال التي تتم في كنفه، والعكس صحيح في حالة عدم القدرة على إستثماره في الإتجاه الصحيح (العلاق، 2009:12).

وقد إهتم الإنسان منذ القدم بالوقت وتعقب النجوم والكواكب لإرتباطها المباشر بحياته اليومية، ويعتبر الوقت مورد فريد في نوعه إذ أن كل شخص يمتلك منه نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكن شراؤه وإنما الحل الحقيقي الوحيد هو إستخدام أفضل للوقت المتاح (توفيق، 2006:7).

أنواع الوقت Types Of Time (الرحاحلة سامي، 2005:18):

الوقت يقسم من وجهة نظر الفكر الاداري الى أربع أنواع رئيسية ويوضحها الشكل رقم (5) التالي :

شكل رقم (5): (أنواع الوقت)



المصدر: (الرحاحلة سامي، 2005:18)

مفهوم إدارة الوقت Time Management Concept

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

وتعتبر إدارة الوقت عملية إدارية وهي: " عملية تفاعلية تحتوي على مكونات إدارية للوصول إلى الغايات المرسومة للإدارة العملية التي تتكون من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة " وهذه المكونات ترتبط مع بعضها بعض لتألف سلم إداري في غاية الأهمية لإنجاح العمل، وتسبق هذه الوظائف فترة زمنية من أجل تحديد الأهداف والأعمال لإيجاد الوقت المناسب لرسم السياسات الإدارية، لذلك لابد من التعرف على مفهوم إدارة الوقت، فقد اختلف آراء الكتاب والباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للوقت، ويعود سبب ذلك إلى أن كلاً منهم ينظر إلى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيراً عن المجال الذي يعمل فيه أو الحالة التي يقوم بدراستها، لذلك سنقدم تصور واضح عن معنى إدارة الوقت في الفكر الإداري:

تعريف الصيرفي (2005:36) هو: " عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير ".

عرف القعيد (2010:16) إدارة الوقت بأنها: " عملية الإستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ".

وعرف علوان وإحميد (2009:51) إدارة الوقت أنها: " عملية تحديد دقيقة لكيفية إستخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، وقد تكون ليوم أو أسبوع أو شهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل ".

وعرف قطناني (2010:98) إدارة الوقت بأنها: " الإستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة ".

ويقصود بإدارة الوقت كما عرفها غزوي (2012:24) بأنها: " أن ننجز أكبر قدر من مهام المخطط لها في الزمن المقدر له بالطريقة المخطط لها قبل بداية التنفيذ، وهي تلك العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد ".

وتعرف الباحثة مهارة إدارة الوقت بأنها: " فن الإستثمار الجيد للوقت من خلال وضع الأهداف والأولويات وفق الزمن والوقت المحدد وباستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعليه ".

أهمية الوقت Importance Of Time (حمامي، 1993:2):

تكمن أهمية الوقت في أنه المصدر الأنفس والأندر بين المصادر المتاحة الأخرى ولكنه يختلف عنها بأنه لا يمكن تخزينه ولا شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره فإما أن نستثمره أو نضيعه، والوقت يملكه الجميع بالتساوي ويندموا لفقدانه وبدون الوقت لا يمكن عمل شيء فهو وعاء لكل عمل كما ويعتبر الوقت مقياساً للعمل كما هو المال مقياساً للسلع، وتكمن أهمية الوقت أيضاً في أنه محدد بـ(24) ساعة في اليوم الواحد، وبـ(168) ساعة في الاسبوع وبـ(8760) ساعة في السنة الواحدة وأن أي جزء منه إذا مضى فقد مضى إلى الأبد ولا يمكن استرجاعه.

وتكمن أيضاً أهمية الوقت في كونه ذو علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات والشركات في القطاع العام أو الخاص إذ يعتبر أحد أهم وابرز العناصر بالإضافة إلى التكلفة والجهد. ويذكر عليان (2011:48) أن الإدارة الجيدة للوقت هي: "الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطى بعداً إرتقائياً لضرورة التقدم والإرتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته"، كما أن إدارة الوقت تساعد على :

1. تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للإختصاصات لمنع التعارض والتضارب والتنازع في الإختصاصات.
 2. تعميق وعٍ ومدرك بالشعور بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع.
 3. إستخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل البشري وزيادة الإحساس بالعاملين في المشروع.
 4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
 5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الافراد.
 6. دافعية التحفيز.
 7. قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم.
 8. سلامة التوجه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
 9. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللابداعات الشخصية.
- الحاجة إلى إدارة الوقت : ويذكر سويدان والعدلوني (2004:16) أسباب الحاجة وهي كالتالي :

1. لتنفيذ المهام والأعمال الهامة بأقل جهد وأقصر وقت.
 2. لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا.
 3. للإستفادة من الوقت الضائع وإستغلاله جيداً.
 4. للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.
- ونظراً لإختلاف الأفراد والمجتمعات والشعوب في نظرتها لقيمة الوقت وخطورته وأهميته ومفهومه نجد أن المجتمعات المتقدمة تعطي إهتماماً كبيراً وعناية وحرصاً على توزيع الوقت في سبيل تحقيق الأهداف

العامّة والخاصّة، ونلاحظ أيضاً إهتمام الفرد الغربي بالوقت وقيّمته أكثر من إهتمام الفرد الشرقي، ويقل هذا الإهتمام والحرص في المجتمعات النامية أو الأقل تقدماً (الكايد، 1997:2).

تخطيط الوقت (Time Planning) (الصيرفي، 2005:36):

عرف تخطيط الوقت بأنه : " تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة "، أي أنها عملية إستشرافية للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين وعليه فالأشخاص الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون أي لا يستطيعوا تحقيق أهداف الوقت بدون تخطيط، ومن أجل إستخدام الوقت بالشكل المناسب، لابد من إتباع خطوتين رئيسيتين : (تسجيل الوقت، تحليل الوقت).

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت (عليان، 2011: 89):

1. مهارة الإستقراء المستقبلي.
2. مهارة الذكاء وتعنى القدرة على الربط السريع بين الاحداث.
3. مهارة الترتيب، ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود على أسس معينة.
4. مهارة القياس والتقدير (قياس الوقت المتاح للعلم والإنجاز وتقدير الوقت المطلوب للإنتهاء من كل مهمة).
5. مهارة التحكم والسيطرة على الأمور المختلفة وأثارها.
6. مهارة التفويض (تفويض السلطة للمرؤوسين).
7. مهارة التنظيم (وضع برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها).
8. مهارة التحليل لكل مهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى حركات، وحذف الحركات الغير ضرورية.
9. مهارة تحديد وصياغة الاهداف.

تنظيم الوقت (Time Organizing) (الخضيري، 2000:89):

توجد عدة تعريفات لتنظيم الوقت منها تعريف الخضيري الذي قال أن : " توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يومياً بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له ".

ويقصد من عملية تنظيم الوقت : " عملية تنظيم العمل " و " ترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأنشطة والأهداف التي نسعى وراءها "، لذلك فإن مفهوم التنظيم والتنفيذ والتخطيط عبارة عن حلقة وصل وأي خلل في إحدى هذه العناصر يؤدي إلى إخلال وإضاعة للوقت وتأخير عملية التنفيذ، وتنبع أهمية تنظيم الوقت فيما يلي:

1- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.

2- خلق أجواء التفاهم والثقة بين الناس.

٣- الشعور الإيجابي بالمسؤولية.

٤- التنسيق المتكامل في العمل.

وعلى هذا الأساس لابد من وضع الأهداف والتخطيط المسبق للوقت وتنظيمه من أجل ضمان العمل وتنفيذه على الوجه المطلوب فلا يمكن العمل من دون توفر العناصر السابقة، فعملية إدارة الوقت هي عملية متكاملة الجوانب والأبعاد، ولا يجب إهمال أي جانب من هذه الجوانب أو الإهتمام بجانب دون الآخر.

معوقات تنظيم الوقت (العامري، 2013):

- عدم وجود أهداف أو خطط .
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه .
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، إعتذر منهم بكل لباقة، لدى عليك أن تتعلم قول لا لبعض الامور .
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الإستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك .

خطوات تنظيم الوقت (العامري، 2013:97):

- السيطرة على الوقت.
- استغلال الوقت.
- الالتزام بالقواعد والقوانين.
- حدّد الأولويات والأهداف.
- إستثمار الوقت.
- رتّب الأوقات ولا تماطل.
- الحرص على عدم التأجيل.
- الإستيقاظ الباكر.

توجيه الوقت Time Direction

عرف بيتر دريكر (Drucker 1995:68) توجيه الوقت بأنه " إرشاد العاملين إلى الإستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهر، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ إجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه "

الرقابة على الوقت Time Control (الحاج قاسم، 1999:13):

فكرة الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها وكفاءتها، والمتابعة اليومية ضرورية لإدارة الوقت، كما أن تنفيذ الخطة ضرورية لوظيفة الرقابة أي لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء

والإنتاج بما يتلائم مع الأهداف والظروف المحيطة وهي " مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية " وتشمل :

١. متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي إعترضت التنفيذ.
٢. معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.

وبعد إستعراض المعلومات الخاصة بمهارة إدارة الوقت **تأكد للباحثة** بأنها تعد من المهارات البارزة والحيوية والضرورية والتي يحتاجها الجميع بشكل عام والعاملين في الوزارات الفلسطينية بشكل خاص لما لها من دور حقيقي في النهوض بواقع الأفراد ونجاح الأعمال ومواجهة نقاط الضعف في إدارة الوقت وخاصة من خلال التركيز على مفهوم أن الوقت مورد من موارد الإنتاج التي يجب تنميتها والحرص عليها وإستثمارها.

مهارة إتخاذ القرار:

مفهوم إتخاذ القرار (السكرانة،2006:80) :

القرار هو إفصاح إكراهي عن الإرادة، لأنه يأتي عادةً لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة تسيير عمل معين.

القرار لغة (شيحا،1993:341):

هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف كما عرف القرار على أنه " يعني إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل" الأحسن " من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة، والقرار: مشتق من القر وأصل معناه هو "التمكن" فيقال قرّ في المكان، أي قرّبه وتمكن فيه.

القرار اصطلاحاً:

يعرف نيجرو Nigro (1994:66) القرار بأنه " الإختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ". ويعرف درويش وتكلا (1997:15) القرار بأنه : " البت النهائي والإرادة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية ". ويعرف هاشم (1994:24) القرار بأنه " لحظة من لحظات الإرادة تلغي التردد وتسبق عملية التنفيذ مع كل ما ينجم عن ذلك من نتائج ".

كما يعرف الفضل وشعبان (2000:51) القرار بأنه " إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ".

وأيضاً عُرف القرار من خلال نصير (2002:49) بأنه " الوسيلة التي يقوم الاقئد أو المدير من خلالها بتفسير صورة للوصول للحالة النهائية المرغوب الوصول إليها ".

ويتضح من التعريفات السابقة أن القرار هو " إستقرار إرادة الفرد على التصرف نحو ما من بشأن المشكلة التي يواجهها، والقرار هو فعل إختيار تم عن وعي وإدراك يقوم به الفرد بين مجموعة من البدائل المحددة بطريقة مدروسة وليس إختياراً عشوائياً، والمعنى العلمي هو " كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد ".

صناعة القرار (السكرانة،2009:356) :

هي " عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة ".

إتخاذ القرار :

يعرف السبيعي (2001:29) بأنه: " العملية التي يتم من خلالها الإختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ".

ويعرفه ماكلوى ومواري (Murray & McClure 2000:311) بأنه : " العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها وإستخدامها لتحقيق بعض الأهداف ".

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

متخذ القرار : (حبيب،2007:81)

هو " الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً ولا يحق له تجاوز هذه الشروط وبذلك تكون مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات".

وعلية تعرف الباحثة مهارة إتخاذ القرار بأنها: " المفاضلة بين البدائل المتاحة من مجموعة حلول بديلة ومطروحة لمواجهه أزمة أو مشكلة ما أوتسيير عمل وصولاً نحوأنسب الحلول من خلال التعامل معها بواقعية وبصورة مدروسة ".

المدارس العلمية لإتخاذ القرار (حبيب،2007:86) :

يقسم حبيب المدارس الفكرية في عملية إتخاذ القرار وفق العرض التالي :

١. المدرسة الواقعية :

تنظر هذه المدرسة إلى عملية إتخاذ القرارات بطريقة علمية وعملية في الوقت نفسه وتعتمد على البدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة، وتكلفة كل بديل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

٢. المدرسة الإستراتيجية :

تنظر هذه المدرسة إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر أنه يجب النظر إلى كل موقف أومشكلة داخل المؤسسة في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لإتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة، وبناء على ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً بعدم الرشد، نظراً لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار.

٣. المدرسة المختلطة : (المنيف،1977:7)

وتمثل هذه المدرسة إتجاهاً توفيقياً يساير معطيات الواقع لكل موقف أومشكلة تستلزم إتخاذ قرار ما وذلك في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتهجه المؤسسة ويشير إلى وجود ثلاثة مداخل نظرية لإتخاذ القرار، حسب آراء كل من تشستر برنارد وسايمون وكبندر وتريجو، ويتعلق كل منها بوجهات النظر، إما بإستخدام المنطق والتحليل العلمي عند كل من سايمون وكبندر وتريجو أو بالتركيز على الحدس بإستخدام الحكمة والتجارب الشخصية عند تشستر برنارد"، ويشير أيضاً إلى وجود أسلوبين في إتخاذ القرارات في كثير من الدول النامية : القرار الفردي والقرار الجماعي، ويرى أن القرار الفردي هو الغالب والأكثر شيوعاً في هذه الدول.

أهمية اتخاذ القرارات (المنصور وجواد، 2000:111):

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

أنواع القرارات :

يفرق سايمون Simon (النمروآخرون، 1991:75) بين عدة أنواع من القرارات على النحوالتالي:

1. القرار الهادف : هوالذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف : هوالذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.
2. القرار الرشيد Rational Decision وهوالقرار الذي يعود إلى إختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي ، والقرار غير الرشيد : هوالقرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي.
3. القرار المبرمج Programmed Decison هوالقرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة، والقرار غير المبرمج : يتطلب قدرًا كبيرًا من الابتكار. وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج.

العناصر الأساسية للقرار، يرى عفيفي (2005:19) أن العناصر الأساسية للقرار هي :

1. عنصر المشكلة :

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

2. تعدد الحلول والبدايل :

فالقرار لا بد أن يكون وليدًا لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفعالة بين عدد من الحلول والبدايل المتاحة.

3. ولكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتفق عقليًا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها

الفرد، وبما يحقق الهدف المطلوب.

خطوات اتخاذ القرار (السكرانة، 2009:360):

الجميع يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره ، بمعنى أننا قبل أن نتخذه ، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه وعليه فإن إتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير لمرورة بعدة مراحل وخطوات تهدف في النهاية الى الوصول الى القرارات الصائبة ، ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ بإستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي ، وهناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من مراحل توضح كيفية إتخاذ القرار بشكل مستقل وهي:

١. إدراك المشكلة.
٢. تعريف المشكلة.
٣. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة.
٤. تحليل المعلومات.
٥. تحديد بدائل حل المشكلات.
٦. اختيار البديل الأمثل.
٧. تطبيق البديل.
٨. تقييم التنفيذ.

قواعد للقرار المتميز (ديماس، 2000:91) :

١. تعرف على الموقف اوالمشكلة التي يجب ان تتخذ فيها قراراً.
٢. قرر أنسب الأوقات لإتخاذ القرار .
٣. إجمع كل الحقائق التي تحتاج اليها قبل إتخاذ القرار .
٤. إرجع إلى سياسة المؤسسة لتسترشد بها عند اتخاذ القرار .
٥. شارك في كل من سوف يتأثر بالقرار في اتخاذه اذا سمحت الظروف بذلك.
٦. زن النتائج المترتبة على القرار وحدد فوائده ومضاره قبل اتخاذه.
٧. إتخذ القرار من بين الحلول والبدايل العديدة بعد تحليلها.
٨. إستعرض الطرق التي سوف يتم بها تنفيذ القرار والامكانات المتاحة لذلك.
٩. تأكد من أن الأشخاص الذين وقع عليهم عبء التنفيذ قد أُحيطوا بالقرار علماً وأنهم موافقون عليه ويفهمون كل ما فيه تماماً.
١٠. تابع القرار لتطمئن الى تنفيذه يتم على الوجه المرضي.

المظاهر التي تمر بها عملية إتخاذ القرار :

يرى سايمون Simon (حبيب، 2007:69) أن عملية إتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر كما يلي:

١. الذكاء Intelligence :

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

٢. التصميم Design :

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

٣. الإختيار Choice :

وهو عبارة عن إختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ بإعتباره أكثر الحلول إحتماً للنجاح.

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

مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات (عبد الله، 2003:19)

١. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
 ٢. تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
 ٣. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر إستعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي إشتراكوا في صنعها.
 ٤. تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.
- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار :

(الزهراني، 2004:41) و (كنعان، 2003:265) و (الأسمرى، 2003:43)

تتعدد العوامل التي تحد من السرعة في عملية إتخاذ القرار، وتختلف العوامل بإختلاف المؤسسات ومن يديرها والأنظمة التي تسودها والبيئات التي تتواجد فيها، وأهم تلك العوامل التالي:(الشخصية، التنظيمية، الإجتماعية) .

وبعد إستعراض المعلومات الخاصة بمهارة إتخاذ القرار تأكد للباحثة بأنها تعد من المهارات البارزة والحيوية والضرورية وتعتبر أسلوب حضاري راقى للإدارة، والتي يحتاجها الجميع بشكل عام والعاملين في الوزارات الفلسطينية بشكل خاص لما لها من دور بارز وحيوي في تسيير الأعمال وخصوصاً وأنه لا تخلو أي مؤسسة من عقبات ومشكلات تحتاج إلى حلول مبتكرة الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى إتخاذ قرارات خلاقة بأقل الأضرار ومن ثم النهوض بالمؤسسة والعاملين فيها تحسباً للمشكلات التي من المحتمل أن تواجههم في أعمالهم الحالية والمستقبلية ومواجهة نقاط الضعف في عملية إتخاذ القرار.

الخلاصة :

وبعد عرض هذا المبحث المتعلق بجانب أهم المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت وإتخاذ القرار) والتي تمثل المتغيرات السبعة للمتغير المستقل في هذه الدراسة، تجد الباحثة أنها قد حظيت هذه المهارات بإهتمام عدد لا بأس به من الباحثين، حيث تضمن هذا المبحث جوانب متعددة أبرزها : ماهية ومفهوم المهارة بجانب أهميتها وإمكانية إكتسابها للأفراد وخصوصاً العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتوافر هذه المهارات لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية شيء مهم لأنها تعد من المهارات الضرورية للرقى بأداء العاملين وخصوصاً العاملين في الوظائف الإشرافية، ويرجع ذلك لأهميتها بإعتبارها من الميزات والسماة الأساسية التي ينبغي على العاملين في الوزارات أن يتمتعوا بها وأن يوظفوها في أعمالهم، فهي تميز كل موظف عن الآخر إذا ما أراد التميز في الأداء في الوزارة وتحقيق طموحاته وإنجازاته المهنية.

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

يشتمل على :

مقدمة.

- ١ مفهوم الأداء.
- ٢ عناصر الأداء.
- ٣ معدلات الأداء.
- ٤ محددات الأداء.
- ٥ أهم العوامل المؤثرة في الأداء.
- ٦ عملية تحسين الأداء.
- ٧ أثر الإلتزام بالمهارات الناعمة على الأداء.

الخلاصة

مقدمة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبادراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، كما يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت إهتماماً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا إنعكاس للأداء الفردي داخله.

وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها التنظيمية ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر وإستحداث نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فريق العمل، وإبتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء (الشريف، 2014: 28).

وستخصص الباحثة هذا المبحث لتسليط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى ستة عناصر هي: " مفهوم الأداء، عناصره، معدلاته، محدداته، أهم العوامل المؤثرة عليه، وعملية تحسينه "

مفهوم الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم (أبوكريم، 2013: 20).

ويعد مفهوم الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، فهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فرق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات التي يتمحور حولها وجود المؤسسة من عدمه (ناصر، 2010: 51).

والتميز في الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أهلية كانت أو حكومية بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، لان المؤسسة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (شاهين، 2010: 38).

تسعى المؤسسات اليوم بثتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات وذلك لضمان بقائها وإستمرارها في مزاوله نشاطها ، ولعل من أبرز ما توليه المؤسسات اليوم أكبر درجات الأهمية : الأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه، حيث يعتبر أداء العاملين أده المؤسسات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية والخدمية فيها.

الأداء في اللغة (الرازي، 2004: 17) :

يعني " تنفيذ مهمة أو تأدية عمل " .

" أدى تأدية، أو صلة وقضاء، وهو آدي للأمانة من غيره، وتأديت له من حقة : أي قضيته " .

الأداء إصطلاحاً :

إنعكاس لكيفية إستخدام منتسبي المؤسسة للموارد البشرية والفنية والمالية.

وعرفة نصر (2002:94) على أنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال

الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل " .

وعرفة المحسن (1997: 5) بأنه : المخرجات أوالأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " .

وعرفة هلال (1999: 19-20) بأنه: " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أوضغوط نابعة من

داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به " .

وتعددت تعريفات الباحثين للأداء فقد عرفه Haynes بأنه : " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه

بأي عمل من الأعمال " (النميان،2003:37).

وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية (ناصر،2010:52)الأداء بأنه : " القيام بأعباء الوظيفة من

مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب " .

ويشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين

السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون

بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أونتاج

أوالنتائج، أما الأداء فهوالتفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً

(العطوي،2013:26).

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران

الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية

وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالإنتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول

أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من

المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

وتعرف الباحثة الأداء على أنه : " قدرة الموظف على تحقق أهدافه الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة

وتنفيذ أعماله ومسؤولياته التي يكلف بها وتفاعله بجهده وقدرته في المؤسسة " .

أداء العاملين (الزبيق،2004: 58) :

هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تواجه العمل في تحقيق الأهداف المرغوبة.

التعريف الإجرائي: " هو عبارة عن تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات المنوطة به والتي تحددها الوزارة الحكومية من أجل تحقيق أهداف الوزارة " .

حيث تعرض مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديله له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه ويشير الأداء إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها العامل متطلبات الوظيفة، وقد عرف مفهوم الأداء عدة تعاريف نذكر منها :

عرف سليمان (2009:34) أداء العاملين بأنه : " القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة " .

وعرف البرنوطي (2000:38) أداء العاملين بأنه : " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة " حيث يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وعرف الملا ولفتة (1996:121) أداء العاملين بأنه : " هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله " ، حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس الخ، كذلك عرفوه بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المكونة للوظيفة " ، ومعرفة الأداء وقياسه للأفراد العاملين هو هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المؤسسة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالفرد ذاته وحياته الوظيفية أو بالمؤسسة.

وتختلف معايير وأساليب تقييم الأداء ودرجة صعوبة تطبيقها وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء، حيث من الطبيعي أن تقييم فاعلية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر ويعد أيسر وأسهل من تقييم فاعلية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر، فتقييم فاعلية الأداء في عمل جسماني مثلاً أيسر بكثير من تقييم فاعلية الأداء في عمل يغلب عليه الطابع الذهني مثل عمل المدير (سليمان، 2009:34).

وعرف بذلك الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهوليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هوتكاملهما معاً، ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية ، وبإختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ، ويعتبر إختلافهم جزئي وليس جوهري ، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي الموظف، الوظيفة، الموقف (العجلة، 2009:65).

فالأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً ، بل يتم التوفيق بين جميع العناصر معاً في آن واحد.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الباحثة أداء العاملين بأنه : " قدرة الفرد على تنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبه منه والتي تحددها المؤسسة الحكومية من أجل تحقيق أهدافها " .

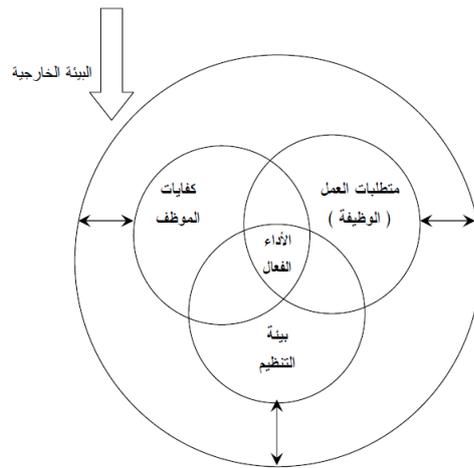
ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة ، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم العاملين ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله العاملين داخل المؤسسة (الوزارة) من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

عناصر الأداء :

عناصر الأداء تتعكس بشكل مباشر على الموظف، والذي بدوره يقوم بالإطلاع عليها بغية تحسين مستوى أدائه والذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل، وهناك مجموعة من العناصر والمكونات الأساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء العاملين الوظيفي (المصري،2001:288).

فالأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة والشكل رقم (6) التالي يوضحها.

شكل رقم (6) : (نموذج الأداء الفعال)



المصدر : (درة والصباغ،2008:306)

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

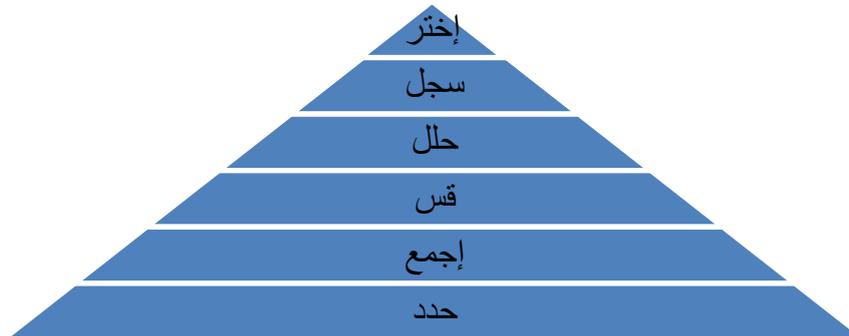
١. تخطيط الأداء ويتضمن: (تحديد الأهداف، تحليل الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب، تحليل المعايير).
٢. تنظيم الأداء ويتضمن: (المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، اللوائح والقوانين).
٣. توجيه الأداء ويتضمن: (تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم).
٤. تقييم الأداء ويتضمن: (القصور في الأداء، المهارات المتوفرة، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا، بيانات إتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة الأداء وتوثيقه، مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة) وبالإضافة إلى ما سبق من العناصر فان هناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل في: (كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق، نوعية العمل) (شاهين، 2010:43).

معدلات الأداء

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

١. وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط والخدمات قبل البدء في العملية من أجل قياسها.
 ٢. توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس.
 ٣. المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
 ٤. الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة مسبقاً.
 ٥. توفير الأسس السليمة لمعالجة المشكلات أو الانحرافات التي تعيق فعالية الأداء.
- وتتم هذه العملية من خلال خمسة خطوات يوضحها الشكل رقم (7) وهي:

شكل رقم (7) : (وصف معدلات الأداء الوظيفي)



المصدر : جرد بواسطة (السكران، 2004:57)

وتم تلخيص كل خطوة من الخطوات السابقة على النحو التالي (الشريف، 2014:83):

١- **الإختيار:** إختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير بطريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيف الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيره من الأسباب.

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

٣- **التحليل الإنتقادي:** وهذه الخطوة تركز على إختيار البيانات المسجلة إنتقادياً للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

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

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

محددات الأداء (السكران، 2004:62):

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم التي تبدأ بالجهد المبذول والقدرات والإدراك للدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقات المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، إدراك الدور، ولتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فإن الأمر يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، وإختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولتها، فإن الباحثين يواجهون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، بينما يرى مجموعة من الباحثين أن هذه الصعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء ترجع للأسباب التالية:

١- محددات أداء فئة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

٢- محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.

٣- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

ويرى مرسى والصباح أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة وإهتمام وقيم ودوافع يعد محددات رئيسياً في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددات رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن وأجسامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددات رئيسياً في تحديد مستوى الأداء (الزبيق، 2004:44)، ولقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم (Porter) وزميله (Lawler) نموذجاً يستند إلى ثلاثة

عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة(العجلة،2009:67).

ويرى سليمان (2009:34) أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية على النحو التالي:

١- الدافعية الفردية: (شاهين،2010:45).

٢- مناخ العمل: (الشريف،2014:44).

٣- القدرة على أداء العمل: (شاهين،2010:45).

ويوضح العطوي (2013:26) أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.

١ أهم العوامل المؤثرة على الأداء :

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته فالأداء=القدرة×البيئة×الدافعية، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي(الزبيق،2004:46)، وقد ذكر (درة والصباغ،2008:423) أهمها:

١. غياب الأهداف المحددة.

٢. عدم المشاركة في الإدارة.

٣. اختلاف مستويات الأداء.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي.

٥. التسبب الإداري.

وتؤثر في مستوى أداء العاملين عوامل كثيرة، ومنها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل عام ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر، ولكن الدراسة تبحث في المتغيرات التي تؤثر على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية فلا بد من تناول أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين من جهات نظر مختلفة.

فقد أجمل (الطيان،2000:45) أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:

١. أهداف وقيم الموظف وعلاقته بأهداف المؤسسة.

٢. الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).

٣. القدرة الذهنية والسمات الشخصية.

٤. الحوافز.

٥. علاقات العمل.

٦. التكنولوجيا والتدريب.

وترى (حسن، 2001:78) أن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين تكمن فيما يلي:

١. الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.

٢. العوامل التنظيمية مثل الإشراف والتنظيم والسياسات التنظيمية.

أما (الحاج قاسم، 1999:39) و(الدحلة، 2003:112) فقد أجملوا العوامل بما يلي:

١. برامج التدريب.

٢. خصائص ومتطلبات العمل.

٣. الرقابة الفعالة.

٤. نظام الأجور والحوافز.

٥. المعلومات والمهارات.

٦. الخصائص الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي).

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

عملية تحسين الأداء :

التحسين في اللغة :

" الحسنة ضد السيئة، والتحسين جعل كل شيء أفضل مما سبق" (الفيروز آبادي، 2003:1096).

تحسين الأداء إصطلاحاً :

" إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى " (الخزامي عبد الحكيم، 2012:11).

ويعرف تحسين الأداء إجرائياً بأنه :

" إستخدام العاملين في الوزارت الفلسطينية المهارات والموارد والإمكانيات المتاحة داخل كل وزارة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة وجهد ".

تعريف تحسين الأداء (صيام، 2010:48):

تحسين الأداء هو محاولة النهوض بالشئ إلى حالة أفضل أو المحافظة عليها وتطويرها إذا كانت جيدة وذلك بإستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات والأداء وبالإعتماد على مقاييس لقياس الأداء المخطط له وبالإعتماد على التغذية العكسية الدقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الإنحرافات ثم تطبيق مداخلات تحسين الأداء، ويتطلب لتحسين الأداء أي مؤسسة توازن العناصر التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجية، التكلفة) ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".

أهداف عملية تحسين أداء العاملين

يستخدم المدراء والمشرفين عملية تحسين الأداء لتحقيق التالي (العبادي، 1997:5) :

١. تخطيط أداء الأفراد.
٢. وضع أهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.
٣. وضع توقعات الأداء.
٤. قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب.
٥. توافر الأسس لتمييز أداء الأفراد.
٦. الهدف الأساسي من العملية هو لتوافر المعلومات عن أداء الأفراد للعمل لا سيما أن مثل هذه المعلومات ذات أهمية في خدمة أغراض أخرى.
٧. تحديد الإحتياجات التدريبية.
٨. تحديد الأجور والمكافئات والرواتب والتغيرات في منصب ومواقع العمل.
٩. توجيه وتبادل الإستشارات مع الإدارة فيما يتعلق بتحسين الأداء.
- أ. **تحليل الأداء** : إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول، ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما (قنوع، 2008:13):

١. أسلوب العلاج التشخيصي.
 ٢. أسلوب العلاج السريع.
- وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح لأداء العاملين يجب أن يتوافر في المدير عدة شروط أهمها:
١. أن يكون المدير ذوكفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.
 ٢. أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم.
 ٣. خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل.
 ٤. القدرات التنظيمية.
 ٥. الكاريزما القيادية للمدير.
 ٦. القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة.
 ٧. الشجاعة المناسبة.
 ٨. القدرة على تبصر الأشياء.

معايير الأداء :

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

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

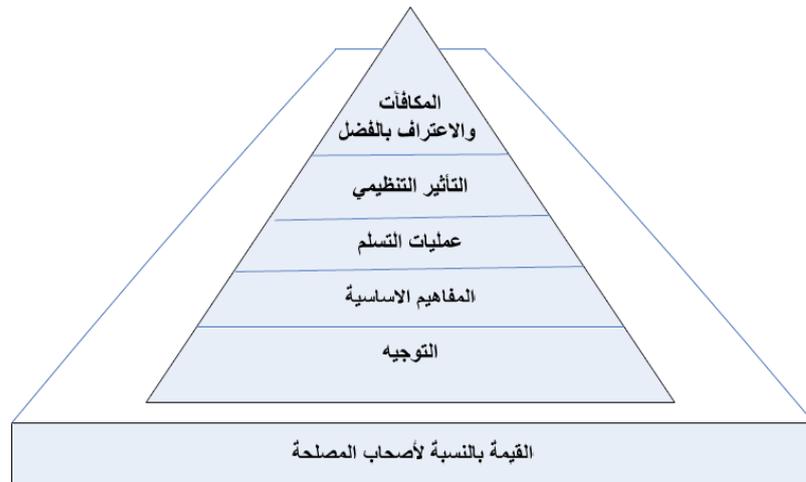
عناصر إدارة التحسين الشامل :

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية يوضحها الشكل رقم (8) التالي

(المربع، 2004:65):

- أولاً: التوجيه.
- ثانياً: المفاهيم الأساسية.
- ثالثاً: عمليات التسليم.
- رابعاً: التأثير التنظيمي.
- خامساً: المكافآت والاعتراف بالفضل.

شكل رقم (8) : (عناصر إدارة التحسين الشامل)



المصدر : (المربع، 2004:65)

خطوات تحسين الأداء :

تحدد خطوات تحسين الأداء بالآتي :

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

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

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

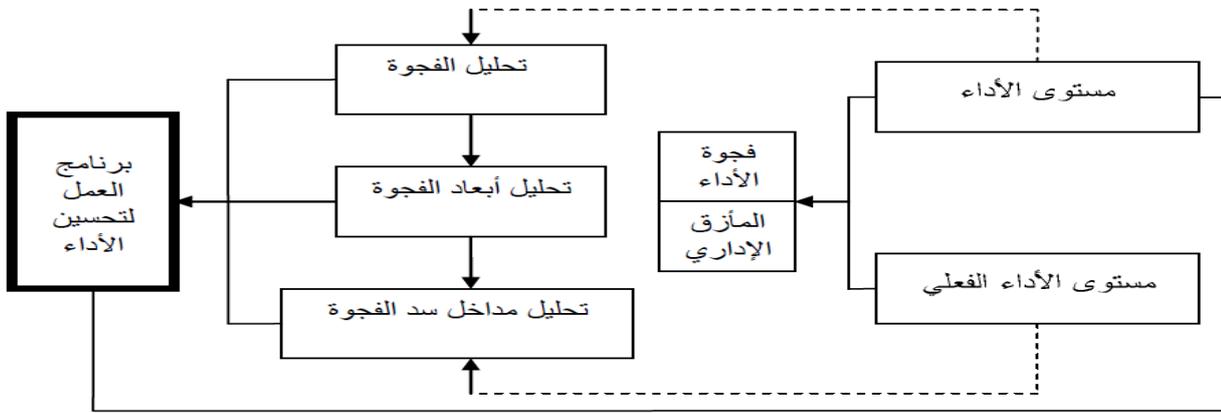
الخطوة الرابعة: التطبيق (عايش، 2008:51)

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

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

ويقدم الشكل رقم (9) التالي نموذجاً لتحسين وتطوير الأداء كما يتضمن العناصر التالية:

شكل رقم (9) : (نموذج تحسين وتطوير الأداء)



المصدر : (المالكي، 2003:41)

١- مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه بإستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

٢- مستوى الأداء الفعلي: وهو الذي يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

٣- فجوة الأداء: وتظهر حين إختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، لذا يجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للإرتقاء بمستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم إختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

٤- تحليل الفجوة: ويتم من خلاله تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم إختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

٥- برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم من خلاله وضع المدخل العلاجي موضوع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وإرتفع مستوى الأداء إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من إستمرارية التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

٢ أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على تحسين الأداء :

الشكل رقم (10) : أثر المهارات الناعمة على تحسين الأداء.

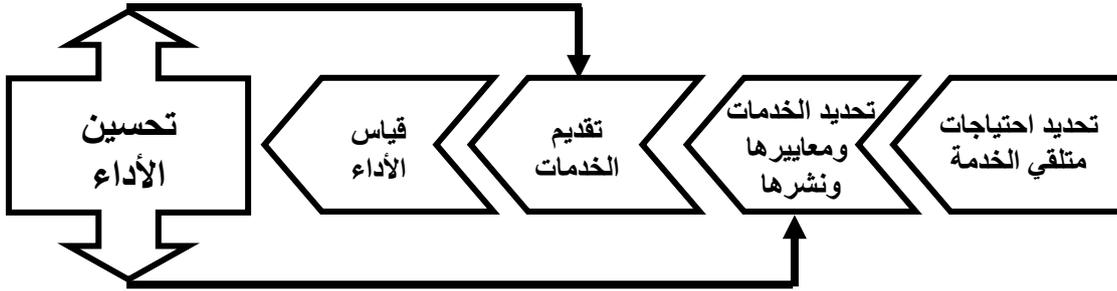


المصدر : (كليفلند، 1972:12)

منهجية تحسين الاداء :

يتكون نظام تحسين الخدمات الحكومية من خمس مراحل لتطبيقه، فهي تهدف إلى تحديد إحتياجات متلقي الخدمات ومحاولة تلبيتها، كما تعتمد على مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن المؤسسات تقيس الأداء بإستمرار وفق المعايير الموضوعية للخدمات، وتبحث بإستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير، كما هومبين في الشكل رقم (11) التالي :

شكل رقم (11) : (نموذج تحسين الأداء)



المصدر : (وزارة تطوير القطاع العام، 2010:5)

طرق تحسين الأداء:

حدد (الفايدي، 2008:88) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

- **المدخل الأول: تحسين الموظف:** إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، فالموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء وهي:
الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الإستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بإمتياز، وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى إحتتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد وإهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة.

الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الإهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

• المدخل الثاني: تحسين الوظيفة :

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

• المدخل الثالث: تحسين الموقف :

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والفعالية المتبادلة مع الإدارات ومع الجمهور المستفيد من الخدمة المؤسسة (الوزارة). وبذلك ترى الباحثة أن : طرق تحسين الأداء تشمل ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي " تحسين العاملين، تحسين العمل، تحسين الموقف " وبذلك يتم تحديد نقاط الضعف والتي تحتاج إلى تحسين للأداء من خلال النشاطات العملية ولكافة المستويات في الوزارات الفلسطينية فكان أبرزها التالي :

1. عدم إمتلاك بعض الموظفين لهدف واضح يمكن تحقيقه.
 2. عدم مزاوله العمل المناسب.
 3. عدم إمتلاك الموظفين للأدوات اللازمة للأداء الفعال وضعف الأداء الشخصي لديهم.
 4. عدم توفير فرص النجاح والذي أدى إلى ضياع الجهود وزيادة الإحباط.
 5. عدم وجود خطط إدارية واضحة ومراقبة من الجهات العليا.
- لذا من الضروري الإهتمام بفكرة وضع أسس صحيحة للتدريب الذي يصل بالإدارة والعاملين للإداء الفعال وتطبيق نظريات التنمية البشرية في إطار التدريب الوظيفي لتحسين قدرات الموظفين وجعل أدائهم

ذوفاعلية أعلى وإتضح أن الإعتماد على تقييم الأداء في نهاية السنة لايعتبر العامل المحفز والوحيد لتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ولكن المشكلة الحقيقية هوفي كيفية إدارة هذا الأداء وتوجيهه بالشكل الصحيح وأيضاً أنه جعل الإهتمام بتطبيق مبادئ التنمية البشرية في الوزارات يساعد في جعل القيادات العليا وصانعو القرار فيها يكونون قادرين على تطبيق الخطط الصحيحة والسليمة وتحقيق اداء افضل لوزاراتهم وتحقيق أهدافها.

وعليه يتضح أن أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين الفعال داخل الالوزارة وبشكل عام هي :

1. الوضع الاداري داخل الوزارة والذي يركز فيه بتطبيق أسلوب الإدارة الحديثة في التخطيط وتحديد المهام والواجبات والصلاحيات.
2. تنظيم العمل وتوزيع العاملين بشكل صحيح.
3. إستخدام التقنيات الحديثة في مزاوله العاملين لعملهم وتحفيزهم على ذلك.
4. تطوير أساليب التدريب لكل مرحلة وظيفية في العمل.
5. تنمية وتحفيز ثقافة الأداء الناجح وبيان فشل الأساليب السلبية في العمل والذي يؤدي إلى تغيير بعض المفاهيم الإدارية القديمة والمرتبطة بسلوكيات وأداء بعض العاملين.

6. تنمية وتطوير البناء النفسي والشخصي للعاملين وتشجيع وتحفيز قدراتهم الإيجابية في العمل.

فيتم بذلك تحسين الأداء بإنشاء وحدة إدارة الأداء الفعال للعاملين في الوزارة ويهتم بالتالي :

1. توزيع مهام العاملين حسب متطلبات العمل والأهداف الإجرائية اللازمة في الوزارة.
2. الكشف عن مقدار إنجاز الأهداف الإجرائية إسبوعياً لكل عامل في الوزارة ومتابعتها.
3. التواصل مع العاملين لمعرفة مقدار الإنجاز ومستوى الأداء وفق إستثمارات المتابعة في الوزارة.
4. الكشف عن معوقات كل عامل ومناقشة الحلول الممكنة مع العمل المختص في الوزارة.
5. معرفة الفارق الحقيقي بين الإنجاز الفعلي والمخطط لكل وحدة أو قسم في الوزارة.

الخلاصة :

وبعد عرض هذا المبحث المتعلق بتحسين أداء العاملين والذي إشتمل على(مفهوم الأداء،عناصر الأداء،معدلات الأداء،محددات الأداء،أهم العوامل المؤثرة في الأداء،عملية تحسين الأداء،أثر الإلتزام بالمهارات الناعمة على الأداء) والتي تساعد في تحسين الأداء والذي يعتبر عصب التطور الإداري حيث يتم من خلاله متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية وجعل نتائج الأداء متماشية وسياسة الوزارة، وتعطى العاملين القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم وتطوير قدراتهم وتحمل المسؤوليات والعمل تحت الضغط مما له أثر في الأداء المتميز والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن إستكشاف العناصر المترتبة على أداء العاملين في الوزارة من حيث الكفاءة المهنية والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية في أداء وخدمات الوزارة وتحقيق الطموحات والإنجازات المهنية للعاملين.

المبحث الرابع : الوزارات الفلسطينية

يشتمل المبحث الثالث على :

مقدمة.

١ مفهوم ومعنى وزارة.

٢ الوزارات الفلسطينية.

٣ الإطار المؤسسي الناظم لعمل الوزارات الفلسطينية.

٤ المعوقات التي تواجه الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

٥ المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها الوزارات على أثر تقلب الوزارات

الفلسطينية.

٦ أهم المهارات داخل الوزارات الفلسطينية.

الخلاصة.

مقدمة:

تتكون السلطة الوطنية الفلسطينية من ثلاث سلطات، هي السلطة القضائية والسلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، ويضمن القانون فصل السلطات الثلاث وينظم العلاقة بينهم بحيث يضمن الشفافية والمحاسبة والمقازاة لأي من المسؤولين في أحد هذه السلطات عند الضرورة وحسب القانون (القانون الأساسي المعدل لسنة 2003)، (أبوشريعة، 2014:74).

وفي الوقت الذي تسلمت فيه السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة والضفة الفلسطينية، كان يعمل في هذه المناطق بمجموعة من القوانين والقرارات الإدارية والعسكرية التي صدرت في خلال الفترات منذ الحكم العثماني، ومن بعده الانتداب البريطاني، ثم الحكم المصري لقطاع غزة والحكم الأردني للضفة الفلسطينية، ثم إدارة جيش الاحتلال الإسرائيلي، حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد تم العمل بموجب هذه القوانين حتى تاريخ وصول السلطة بعد إتفاقية أوسلو، حيث قام المجلس التشريعي الفلسطيني بتعديل بعض هذه القوانين، ولازال يقوم بتعديل بعض القوانين وإصدار قوانين جديدة، ومن ضمن القوانين التي أجري عليها التعديل هو قانون الخدمة المدنية رقم (4 لسنة 1998)، ثم قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4 لسنة 2005)، الذي يخص موظفي القطاع العام العاملين ضمن مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق ديوان الموظفين العام (مركز المعلومات، 2006).

ويعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام 1994 قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن، فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي في الثالث عشر من أيلول / سبتمبر عام 1993 وتولى السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات من حيث دمج الوزارات وإلحاقها ببعضها أو استحداث وزارات جديدة.

مفهوم ومعنى وزارة :

اختلف المؤرخون في معنى كلمة وزارة هل هي مشتقة من المؤازرة أي المعاونة او مشتقة النقل والمسؤولية.

فقال ابن خلدون(1978) : الوزارة هي أم الخطط السلطانية والرتب الملوكية لان اسمها يدل على مطلق الإعانة، فان الوزارة مأخوذة إما من المؤازرة وهي المعاونة أو من الوزير وهي النقل، كأن يحمل مفاعله أوزاره وأتقاله، وهوراجع إلى المعاونة المطلقة.

وقال الماوردي في كتابه أدب الوزير أن اسم الوزارة مشتق من معناها واختلف فيه ثلاثة أوجه:

أولاً : الوزارة مشتقة من الوزر، وهوالنقل لأنه يحمل عن الملك أتقاله.

ثانياً : أنه مشتق من الأزر، وهوالظهر لأن الملك يقوى بوزيره كقوة البدن بظهره.

ثالثاً : أنه مشتق من الوزر وهو الملجأ ومنه قوله تعالى (كلا لا وز) سورة القيامة آية 11 أي لاملجأ، لأن الملك يرجع إلى رأيه ومعونته، لأن عليه مدار السياسة وإليه تفرض الأموال، وقد قال بعض ملوك الفرس الوزراء ساسة الأعمال وحازه الأموال.

الوزارة لغة : (معجم الوجيز، 1989)

من حكمة وزر " اي المساعدة والمساندة " .

الوزارة اصطلاحاً: (الموسوعة الحرة، موقع إلكتروني، 2016)، (كوهن كلود، 2011:82)

ذراع حكومي مسؤول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الحكومة وتتبع غالباً إلى مجلس الوزراء ورئيس الوزراء ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام والوكالات والمكاتب واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يسمى وزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة.

الوزارات الفلسطينية :

لمحة تاريخية:

ورثت السلطة الفلسطينية قانونين يحكمان شؤون الوظيفة العامة، أحدهم : في الضفة الغربية وهونظام الخدمة المدنية الأردني رقم 23 لسنة 1966 ، والآخر في قطاع غزة، وهو أساس الخدمة العامة لسنة 1988، ونظراً للاختلافات بين القانونين، أصدر رئيس السلطة الفلسطينية بتاريخ: 10/11/1994م قراراً يقضي بإنشاء ديوان الموظفين العام " تكون مهمته الإشراف على شؤون الوظيفة العامة "، وقد قام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون بشأن الخدمة المدنية، لأجل تطبيقه على كافة الأراضي الفلسطينية، وقد صادق الرئيس على تلك المسودة في 01/04/1996، ثم بدأ ديوان الموظفين العام بتطبيق مسودة القانون المذكورة فور المصادقة عليها، خصوصاً فيما يتعلق بالمسائل المالية والإدارية، وإستمر العمل وفقاً لتلك المسودة حتى إصدار قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 م.

النشأة والتعبئة:

تعتبر الوزارة أسمى الرتب السلطانية وليست من محدثات الإسلام بل هي فارسية الأصل إتخذها المسلمون في عهد الدولة العباسية، لأنه كان الخليفة يستعين بمن يشد أزره أو يعاونه في الحكم فهي تتصل بعهد الإسلام، لأن النبي (صلى الله عليه وسلم) نفسه كان يشاور أصحابه ويفاوضهم في مهماته العامة والخاصة، ولكنها لم تكن وظيفة رسمية لها وزنها ومكانتها ، ولم يكن له الحق بالتصرف ، ولا يوجد له راتب شهري إلا في زمن الدولة العباسية.

ونشأت المؤسسات العامة " الوزارات " في العصر الحديث نتيجة التطورات المتلاحقة، الإقتصادية والسياسية أو الإجتماعية والإدارية وتهدف إلى تحقيق النفع العام والمصلحة العامة للمجتمع.

فعرف أبو جاسر (2010:57) القطاع الحكومي في أي دولة " الوزارات " بأنها : " ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، وعادة

ما تمول أنشطتها الموازنة العامة للدولة والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب على الشعب، للإسهام في تحمل نفقات الخدمة العامة " .

ويعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني " الوزارات " حديث النشأة، حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام 1994م قطاعاً حكومياً، وذلك بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن، فمع توقيع اتفاقية إعلان المبادئ الفلسطينية الإسرائيلية في الثالث عشر من أيلول / سبتمبر 1993م وتولت السلطة الوطنية الفلسطينية مسئوليتها في الأراضي المحررة قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها، حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارة جديدة (كلاب، 2005:81).

فالوزارات الفلسطينية هي الجهة الحكومية التي تتمتع بالشخصية المعنوية وتمارس نشاطاً محدداً لتحقيق المصلحة العامة في إطار الرقابة الإدارية بناءً على نص نظامي يحدد ذلك، فالقانون الإداري يبين التنظيم الإداري للوزارة ويمنحها الشخصية المعنوية ويحدد نشاطها الإداري مع بيان مدى الرقابة الإدارية عليها (عساف، 2005:312).

وقد شهدت الفترة من عام 1994م وحتى نهاية عام 2014م تشكيل إثني عشر حكومة حيث شكلت التغييرات المتلاحقة في هيكلية الحكومة الفلسطينية التي تكون وزارات السلطة الفلسطينية عنصر عدم استقرار، إضافة إلى العناصر الأخرى التي إنعكست على تطوير سوء التنظيم الإداري وزيادة مظاهر الخلل والإرباك في الجهاز الإداري (أبو شريعة، 2014:75).

الإطار المؤسسي الناظم لعمل الوزارات الفلسطينية :

١. إتفاقية أوسلو 1993م.
٢. القانون الأساسي المعدل لعام 2003م .
٣. قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998م.
٤. نظام الخدمة المدنية رقم 23 لسنة 1966م المعمول به في محافظات الضفة الغربية.
٥. أنظمة وأسس الخدمة العامة لسنة 1988م المعمول بها في محافظات غزة.

المعوقات التي تواجه الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة :

أ. المعوقات التنظيمية:

إن وجود هيكل تنظيمي داخل المنظمة يمثل ضرورة لوضع أساس سليم لتنظيم وتنسيق العمل والعلاقات داخلها، سواء على مستوى الإدارات مع بعضها، أو على مستوى الأفراد العاملين داخل كل إدارة على حده، إذ يبين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها، ومستويات الإشراف عليها (حسن، 1985:94).

ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هو، ما هي المعوقات التنظيمية التي قد تواجهها الوزارات الفلسطينية، والتي قد تتسبب في إضعاف قدرتها على أداء عملها بالكفاءة والفعالية المرجوة، وفي هذا المجال نجد

أن من الإشكاليات التي تؤثر على قدرة الوزارات الفلسطينية على القيام بعملها ما يلي : عدم سلامة وملاءمة البناء الهيكلي التنظيمي للوزارات الفلسطينية ككل، إضافة إلى عدم وجود فصل في المهام للعاملين ومن ثم تداخل السلطات والمسؤوليات فيما بينهم، وما يؤكد أهمية هذه النقاط، ما ذكرته إحدى الدراسات من أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة عامة يشمل ثلاث ركائز أساسية هي : رسم الهيكل الوظيفي، والوصف الوظيفي، والمسمى الوظيفي، ومن ثم فإن أي خلل يصيب أي ركيزة من هذه الركائز فإنه سوف يعيق أداء الأعمال داخل الوزارة، ويضعف قيامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، هذا ويندرج كذلك ضمن المعوقات الخاصة بالهيكلية (حرب، 2003:18).

ويبين الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية المختلفة، ونطاق الإشراف، وشبكة الاتصال الرسمية التي يتعين على العاملين إجراء الاتصالات من خلالها وعدم تجاوزها، كما يساعد في تحديد المسؤوليات ونطاقها، والارتباطات الإدارية، والمساءلة التي يخضع لها العاملون أمام المستويات العليا عن أدائهم وإنجازاتهم، بالإضافة إلى تحديد السلوك المطلوب من الفرد إتباعه من خلال نوع الوظيفة التي يشغلها، والمسؤوليات المستندة إليها، ونطاق الإشراف والتخصص الوظيفي (نصر الله، 2002:24).

المعوقات القانونية :

يتكون الجهاز الإداري للدولة من عدة وزارات فتقوم كل منها بأداء وظيفة معينة، سواء كانت وظيفة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو غيرها لتحقيق هدف محدد، مستخدمة في ذلك أنماط سلوكية منظمة ومرتبطة بطريقة رسمية، وكون ملكيتها تعود إلى المجتمع، فإنها تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة (حسن، 2001:78).

وتهدف هذه الوزارات إلى خدمة المصلحة العامة فإن ذلك يستدعي ضبط وتنظيم أعمالها وفق قوانين وتشريعات ، فالموظف العام لا يعمل باسمه بل يحكم موقعه في الوظيفة التي عين عليها قوانين وأنظمة (نصر الله، 2002:24).

وترجع أهمية وضع هذه القوانين إلى كونها عامة لجميع الوزارات الحكومية وأن أي مهنة عامة لا بد أن يكون لها ضوابط وقوانين تحكمها، الأمر الذي يؤدي إلى توحيد العمل الإداري والمالي والمهني فيها، كما أنها ملزمة بحكم كونها قوانين لضبط أدائها، هذا وتؤدي إلى تسهيل عمل الوزارات الفلسطينية إذ أنها مستندة على قوة القانون الذي يمنحها صلاحية القيام بعملها بالشكل المنصوص عليه.

المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها الوزارات على أثر تقلب الوزارات الفلسطينية:

مرت الوزارات الفلسطينية كونها حديثة النشأة بالعديد من التغيرات من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة أو إلغائها كذلك تدخل الوزراء الكثيف في إستحداث هيكلية جديدة، تسكين موظفين عليها داخل وزاراتهم ودون الإستناد إلى حاجة حقيقة للوزارات، وفي ظل تجاهل التوظيف السليم فكل هذا أثر على هياكلها التنظيمية وسبب لها الكثير من المشاكل الإدارية وتداخل صلاحياتها وعرقلة عمل الإدارة في الوزارة وهو ما أدى لفشل محاولات متنوعة لرأب الصدع.

وفي ظل التغيير المضطرد خاصة من قبل الجهة التشريعية والتنفيذية، فإن مهام الإدارة تصبح معقدة، فالبعد التشريعي والقانوني إرتباط قوي بالتغيير والتطوير وبعمليات الإصلاح، فالإصلاح يتعين أن يكون في إطار القوانين التي إلتضاها المجتمع وأفرادة (الضيري، 2003: 26)

وأهم هذه المشاكل المترتبة على هذا التغيير (اللوح، 2006: 54):

١. عدم الإستقرار في الوزارات الفلسطينية نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكلية الحكومية سواء دمج أو فصل وإلغاء للوزارات وذلك في مدة ليست طويلة نسبياً (مجلة مركز التخطيط الفلسطيني).
٢. إزدواجية هيكل القطاع الحكومي الفلسطيني عبر القيام بعملية دمج تجميعي بين جهاز الإدارة المدنية وجهاز منظمة التحرير الفلسطينية دون القيام بعملية تدريب تحويلي حيث نجم عن ذلك إزدواجية في الهيكل الوظيفي للسلطة الفلسطينية الذي أصبح يضم جهازين:
* جهاز بيروقراطي يمتلك الخبرة في تسيير العمل اليومي ويتمسك بأنماط العمل التي دأب على إتباعها خلال سنوات الإحتلال الطويلة.
- * جهاز إداري إشرافي يملك الخبرة السياسية والنضالية والإدراك بأهمية إحداث تغييرات جوهرية في أنماط العمل القائمة ولكن هذا الجهاز يفتقر إلى التخصص المهني والمهارة الإدارية والفنية.
٣. تداخل الإختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية وهذا يؤدي إلى تبيد المال العام وهدر الطاقات مما يؤثر في عملية المتابعة والمراقبة بسبب توزيع الصلاحيات وما يحدث من إرباك لكافة الجهات المتكاملة مع تلك الأجهزة والإدارات على الصعيدين المحلي والخارجي بسبب تعدد القنوات وتباين التعليمات والإجراءات وهذا التداخل يسبب أيضاً ضعف التنسيق بين الوزارات.
٤. إختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، ويلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات الغير حكومية وتضخم رأس الجهاز الإداري وتقلص قاعدته حيث يلاحظ إكتظاظ الوزارات والدوائر الحكومية الفلسطينية بأعداد كبيرة من الموظفين في مستويات وظيفية إدارية متماثلة في قمة الهرم الإداري .
٥. إنخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني وإرتفاع أعبائه ويعود ذلك إلى:
* نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها مما يتسبب في إنخفاض الكفاءة الإنتاجية واتساع الفجوة بين العائد والكلفة.
- * تعسر عملية البناء المؤسسي فمماذلت الهياكل الوظيفية للوزارات والإدارات الحكومية لم تتجز بعد.
٦. تضخم الجهاز الحكومي وذلك بسبب السياسات التي خطتها السلطة الفلسطينية في التوظيف والتعيينات، حيث كدست الآف من الموظفين بدون الإتكاء على معايير مبتكرة.
- * الإرث ألقسري لجهاز الإدارة المدنية وكوادر منظمة التحرير الفلسطينية العائدة بأعداد كبيرة والذين يشكلون نسبة عالية من إجمالي موظفي القطاع الحكومي.

- * القصور في الإعداد ونقص الجاهزية والخبرة في قيادة المجتمع المدني.
- * تضخم مهام السلطة الوطنية الفلسطينية بسبب الضغوط الخارجية الناجمة عن سياسات وممارسات سلطات الاحتلال وبسبب الانفصال الجغرافي القائم بين الضفة الغربية وقطاع غزة.
- * سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية في استخدام التوظيف الحكومي كآلية ووسيلة للتشغيل سواء لإستيعاب جزء من فائض العمالة الفلسطينية أو التخفيف من حدة البطالة المتنامية في ضوء تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية الفلسطينية.
- * سياسة التعيينات وعدم تقيدها بوصف وظيفي واضح للمهام وللمحددات والشروط المهنية لشغلها وهذا ما يسبب فوضى في عملية التعيينات الفنية والإبراك في سير العمل (الملتقى العربي، 2005).
- * عدم وجود برامج تدريبية مستمرة للموظفين لمواكبة التطورات المستمرة.
- * عدم وجود الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية، والهيكلية الثابتة والموحدة مما أدى إلى وجود تداخل في الصلاحيات في الإدارات داخل الوزارة (منظمة التحرير الفلسطينية، الوزارات والمؤسسات الفلسطينية، برامج وخطط عمل، 1999-2000).
- ٧. عدم توفر هيكلية تنظيمية تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي.
- ٨. نقشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها.
- ٩. المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في المستويات العليا (المدني، 2003:37).
- ١٠. وجود عدد كبير من المؤسسات العامة يعاني من إشكاليات مختلفة تتعلق بطريقة تشكيلها، إختصاصاتها، الرقابة عليها، وعلاقتها بغيرها من المؤسسات الرسمية التي تتقاطع أو تتداخل معها في المهام والمسؤوليات (الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، 2004:1).
- ١١. التضخم الوظيفي وغياب الهيكلية الإدارية، حيث يقصد بالتضخم الوظيفي : زيادة عدد الموظفين في مؤسسات الدولة المختلفة عن حاجتها الفعلية فقد نتج عن سياسة التعيينات العشوائية وغير المدروسة في مؤسسات السلطة الفلسطينية تضخماً وظيفياً، أثر سلباً على أداء الجهاز الوظيفي، وخلق ما يسمى بظاهرة البطالة المقنعة (الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، 2004:1).
- ١٢. غياب المعايير السليمة في عملية التعيين ودخول الأبعاد السياسية والعائلية في عمليات التعيين في المؤسسات العامة.

أهم المهارات المطلوبة داخل الوزارات

تعكس المهارات القدرة على إتباع النماذج السلوكية المختلفة التي يحتاجها الموظفون للقيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فعالة، وبذلك يمتلكون خليطاً معيناً من القرارات التي تميزهم عن غيرهم، وتكمن هذه المهارات في (عريقات وعبد الهادي، 2011:46):

- ١- **المهارات الفنية (Technical skills)** : وهي المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بنشاط العمل، ولاسيما إذا كان النشاط يتناول الطرق والعمليات المطلوبة في العمل مثل المهارات الأساسية الفنية للمحاسب أوالمهندس أوالطبيب.
- ٢- **المهارات الإنسانية (Humanistic skills)** : وهي تلك المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضواً في التنظيم وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل.
- ٣- **المهارات الإدراكية (Conceptual Skills)** : وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، أي إمتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم وأن يكون لديهم القدرة على التفكير الناقد والتحليل ليستطيعوا تبني مفهوم شامل للوزارة مع علاقتها بالبيئة وتشمل المعرفة الإدارية التي يجب عل الموظف إمتلاكها لأداء أي عمل (المعرفة الصريحة، المعرفة الإجرائية، المعرفة الوظيفية).
- ٤- **المهارات الفكرية (Intellectual skills)** : هي المهارات المتعلقة برؤية المؤسسة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة.
- ٥- **المهارات الإدارية (Managerial Skills)** : وتشمل مهارات التمكن الإداري من القيام بنشاطات مثل وضع الأهداف وتنظيم العمل وكذلك وضع النظام الرقابي.
- ٦- **المهارات التعاملية (Interpersonal Skills)** : وتشمل مهارات التمكن الإداري من تحفيز المرؤوسين والتعرف على أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي.
- ٧- **مهارات العلاقة الشخصية (Interpersonal Skills)** : وتشمل المهارات المعنية بإدارة التغيير ومهارات التعامل مع الأنماط السلوكية ودينامكية فريق العمل وذلك من خلال تطوير مهارات الاتصالات والتحفيز والتفويض والتفاوض.
- ٨- **المهارات الشخصية الذاتية (Interpersonal skills)** : وتعنى بالمهارات المتعلقة بالعمل والأداء (Action) ويتم ذلك من خلال تطوير النموذج وكسب الثقة والاحترام والثقة في إتخاذ القرارات.
- الخلاصة :**

أظهرت الدراسات والمراجع على إختلافها أهمية المهارات الناعمة في أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، كما أن قياس النجاح للعاملين في الوزارات التي تعتمد في إستراتيجيتها على الإبداع في المهارات التي يمتلكونها يعزى إلى الإهتمام الكبير بتحسين الأداء بكافة مكوناته. إعتمدت الباحثة في تقسيم المهارات إلى التقسيم الأكثر شيوعاً وحاجة إلى تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وملائمة لموضوع الدراسة وهي : (الإتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، وإتخاذ القرار).

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

مقدمة.

أولاً : الدراسات المتعلقة بالمهارات الناعمة.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بتحسين أداء العاملين.

ثالثاً :الدراسات المتعلقة بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين

رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة.

خامساً : الفجوة البحثية .

الخلاصة.

تعتبر الدراسات السابقة مصدراً مهماً من مصادر المعرفة العلمية والعملية، حيث إستطاعت الباحثة الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أو أحد أطرافها وذلك بهدف الإطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها دراستهم، والإطلاع على تجارب الباحثين السابقين والتي تناولت نفس الدراسة، بالإضافة الكبيرة في إثراء معرفة الباحثة في موضوع الدراسة لمساعدتها في تكوين خلفية عنها لتمكنها من إنجازها بشكل أفضل، ولتجنب الأخطاء والتكرار والمشاكل التي وقع بها الآخرون وإيماناً منها بالصفة التراكمية العلمية التي تعني الإستفادة من تجارب الآخرون.

حيث تم تصنيف الدراسات السابقة كما يلي:

١. دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة).
٢. دراسات تتعلق بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين).
٣. دراسات تجمع بين المتغيرين معاً (المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين).

وإستعرضت الباحثة الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وإعتمدت مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث أقسام وهي:

١. أولاً : الدراسات الفلسطينية (المحلية).
٢. ثانياً : الدراسات العربية.
٣. ثالثاً : الدراسات الدولية (الأجنبية).

وإتبعَت الباحثة أسلوب موحد في العرض وعمل ملخص للدراسات السابقة وكذلك تناول أهم الأهداف والمنهج المتبع وأهم النتائج والتوصيات لكل دراسة قدر المستطاع، مستخدمة الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفي نهاية الفصل تم التعليق على الدراسات السابقة ومن ثم عمل الفجوة البحثية للدراسة.

المبحث الأول : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة):

الدراسات الفلسطينية :

١ دراسة شبير(2016) بعنوان :المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد إستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت الدراسة من طلبة كل من الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية بغزة والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخان يونس وكلية فلسطين التقنية بدير البلح، حيث تم توزيع (450) إستبانة بطريقة عشوائية، وتم إسترداد (388) إستبانة وقد بلغت نسبة الإسترداد الإجمالية (86%)، وتم إستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة.

ومن أبرز نتائج الدراسة :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة، وتبين أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة على الترتيب التالي (القيادة، العمل ضمن فريق، الاتصال والتواصل، إتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض، التخطيط، إدارة الوقت) بنسبة (78.05%)، كما تبين أن الطلبة لديهم توجه ريادي على الترتيب التالي (المبادرة، الإبداع، تحمل المخاطرة) بنسبة (79.79%).

١ أن التوجه الريادي يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة على الترتيب التالي (إتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض، القيادة، العمل ضمن فريق، التخطيط، الاتصال والتواصل، إدارة الوقت)، وهذا يعني أن (44.6%) من التغير في التوجهات الريادية يتأتى من تأثير تلك المتغيرات وأن النسبة المتبقية (55.4%) قد ترجع إلى عوامل أو مهارات أخرى.

٢ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين حول المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية تعزى للبيانات الشخصية التالية : (الجنس، مكان السكن، الكلية، عدد الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها في مجال ريادة الأعمال، طبيعة عمل الأب، الأعمال التي يفضل المستجيب الإلتحاق بها مستقبلاً).

٣ توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة الباحثين تعزى إلى (الدرجة العلمية، القسم).

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. ضرورة تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة.

٢. العمل على تضمين المهارات الناعمة في المناهج الدراسية من قبل متخذي القرار، مع ضرورة أن يولي الطلبة إهتماماً أكبر في إكتساب وتنمية المهارات الناعمة لديهم بما يُعزز من توجههم نحو العمل الريادي.

٢دراسة حجاج (2014) بعنوان : دور المهارات الناعمة في إقتناص الوظائف الإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على عملية إقتناص الوظائف الادارية وأهم المهارات المطلوبة في سوق العمل الاداري. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، فقد إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف ادارية في كل من القطاع الحكومي والخاص والمؤسساتي والذين تخرجوا في الفترة من عام 2009 حتى عام 2013 ، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية وبلغ حجمها (150).

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- ١- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذا المجال والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل الجامعي، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إقتناص الوظائف الإداية وكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الإحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب).
- ٢- كما أظهرت الدراسة أن المتغير التابع (إقتناص الوظائف) يتأثر بـكلاً من المتغيرات المستقلة التالية (التشبيك، إدارة الغضب، التفاوض، إدارة الأزمات، التفكير الناقد، تقديم الذات، الإحتراف) على التوالي بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

- ١- على الباحثين عن عمل وخصوصاً في مجال الوظائف الإدارية أن يعملوا على تطوير خبراتهم ومهاراتهم الناعمة وصقلها وإكتساب المهارات المفقودة لديهم حيث أن الوظائف الإدارية لا يكون فيها التخصص الجامعي أوالمعدل الجامعي.
- ٢- أن البحث عن فرصة عمل يتطلب البحث المستمر وعدم الرضوخ في حالة عدم الإستجابة أوالفشل في المقابلة بل يجب على الإنسان أن يتعلم من هذه الخبرات بحيث لا يكرر الأخطاء التي وقع فيها من قبل.

٣دراسة بحر، العجلة (2010) بعنوان : القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام

" دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، إستخدمت الدراسة على المنهج الوصفي، يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (1235) مديراً، تم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل 30% من كل درجة من الدرجات (A4,A,B,C) وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية مثل (معامل الارتباط بيرسون - إختبار ألفا كرونباخ- إختبار t) وغيرها من الإختبارات بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- ١- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية
 - ٢- عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين.
 - ٣- أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد.
 - ٤- تقويم الأداء الوظيفي بوزارات غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً
- وقد أوصت الدراسة بالآتي :

- ١- العمل على إتباع ألامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات.
- ٢- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين
- ٣- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل إطلاع الموظف على نتائج التقويم.
- ٤- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- ٥- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).

الدراسات العربية :

١. دراسة سويلم (2013) بعنوان : المهارات الناعمة، صفات شخصية تضع أصحابها في مقدمة مارثون التوظيف.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة رأي اصحاب العمل والمسؤولين عن التوظيف في المؤسسات في المهارات الناعمة ودورها في عملية التوظيف ومدى أهميتها لديهم، وإستخدمت الباحثة على الأسلوب الكيفي من خلال إجراء عدة مقابلات مع أشخاص ذوي علاقة بموضوع التوظيف.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- ١- أن المهارات الناعمة تلعب دوراً كبيراً في عملية التوظيف فمثلاً مهارات التواصل والإمام بالعلاقات العامة والجرأة في الحديث وكذلك المظهر الشخصي.

٢- المهارات هي من أهم معايير اختيار الموظف عند الإلتحاق بسوق العمل، ويستطيع المقابلين أن يميزوها في الأشخاص من خلال المقابلة بسهولة ويسر.

٣- أوضحت الدراسة أن المهارات الناعمة مرتبطة بمجموعة من السمات الشخصية والخصائل الإجتماعية ومهارات التواصل واللغة والعادات الشخصية والود والتفاؤل مع الآخرين، وأن المهارات الناعمة تكمل المهارات الثابتة لدى الفرد.

وقد أوصت الدراسة بالآتي : أن على الأفراد الباحثين عن الوظائف العمل على تطوير مهاراتهم الناعمة وأهمها الاتصال والتواصل وأن إمتلاك الفرد للمهارات الناعمة يمنحه فرصاً أفضل في الحياة العملية.

٢. دراسة المأمون (2012) بعنوان : **تدريس المهارات الناعمة للطلبة المهنيين مهارات قيمة للجاهزية للعمل**

Soft Skills Education For The Vocational Graduate : Value As Work Readiness Skills

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المهارات الناعمة بالنسبة لأرباب العمل المعاصرين الذين يسعون إلى إستقطاب وتوظيف الخريجين لكن معظم الخريجين لا يرتقون للمعايير المطلوبة في سوق العمل وذلك بسبب وجود فجوات بين المهارات التي يطالب بها أصحاب العمل وما تقدمه المؤسسات التعليمية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. أوضحت الدراسة أنه يمكن لأنظمة التعليم والتدريب أن تقوم بدمج المهارات الناعمة بشكل عالٍ في المناهج الدراسية.

٢. إن المناهج المستندة إلى المهارات الناعمة والتي تروج لجوهر الكفاءة العامة يجب أن تشمل تطوير للمهارات الناعمة ولكن ذلك ليس بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه خلال وقت قصير، لكن يمكن تطوير تلك المهارات كأفضل حل لتثقيف الطلاب الذين يمتلكون مهارات أساسية للعمل.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. أن متطلبات العصر تتطلب من أنظمة التعليم والتدريب أن تركز على إنتاج موظفين يمتلكون إدارة ذاتية وتمكنهم من الإنخراط في أماكن العمل الحديثة بكل مرونة وقابلية للتعلم مدى الحياة.

٢. يجب على المؤسسات التعليمية أن تطور تجربة تعليم عملية من أجل تمكين توظيف الخريجين ويجب أن تكون المهارات الناعمة جزء لا يتجزأ في المناهج الدراسية.

٣. المهارات يمكنها أن تساعد في بناء عقلية صحية للشباب العاملين من أجل تحقيق عدالة إجتماعية في المجتمع، أما في التعليم المهني فمن الضروري أن يتم تحويل المؤسسات التعليمية إلى مراكز لمهارات الحياة من أجل تسهيل تدريب الخريجين على المهارات الناعمة بحيث أن يتم تضمين تلك المهارات في المناهج التعليمية والتدريس والتعلم وعمليات التقييم، وتعتبر تلك خطوات بناءة فالمهارات الناعمة المرغوبة يجب أن تكون واضحة ومشروحة من خلال نتائج ومخرجات التعليم.

الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Seetha (2013) بعنوان : حاجات الطلبة والمهنيين للتدريب على المهارات الناعمة.

Necessity Of Soft Skills Training For Students And Professionals,India

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة دمج برامج التدريب على المهارات الناعمة مع المناهج الدراسية لإبراز الأهداف المرجوة من تلك المهارات مع أساليب التدريس المختلفة لتطبيقها حيث تطرقت الدراسة إلى أهداف البرنامج التدريبي للمهارات الناعمة والتي تتمثل في تطوير مهارات الاتصال الفعالة ومهارات العرض وإدارة الفريق ومهارات القيادة والتركيز على المهارات الشخصية كالعامل ضمن فريق وتحسين المهارات السلوكية، وقد حصلت الدراسة على تغذية راجعة من الطلبة المستفيدين من البرنامج التدريبي المتعلق بالمهارات الناعمة والذين تفاعلوا فيه وقدموا الإقتراحات اللازمة لتطوير البرنامج مستقبلاً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أهمية الاتصال الفعال والمهارات الشخصية في زيادة فرص التوظيف والمنافسة بشكل قوي في بيئة العمل، كما أن برامج المهارات الناعمة تنمي وتحسن ذلك، وأن هذه المهارات تتميز بالانتقال السلس لدى الطالب من طموحة وتوجهاته إلى النجاح كريادي أعمال. وقد أوصت الدراسة بالآتي : مجموعة من الإقتراحات متعلقة بصنع مبادرات أكثر فعالية لتطوير الطلاب ومجهزة تجهيزاً كاملاً مع المهارات ذات الصلة.

٢. دراسة Quinley (2013) بعنوان : كيف تقوم المهارات الناعمة بإكمال المهارات التقنية

How Soft Skills Complement Tech Fluency

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف أن المهارات الناعمة تكمل المهارات التكنولوجية والتقنية التي يجب أن يمتلكها المهنيين والعاملين في مجال التكنولوجيا للوصول إلى النجاح الوظيفي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك خمسة مهارات ناعمة ينبغي أن يمتلكها المهنيين والعاملين في مجال التكنولوجيا وتشمل هذه المهارات (مهارة التعامل مع الناس، إدارة الوقت والإهتمام بالتفاصيل، المعرفة ببوليصة التأمين).

٣. دراسة lazarus (2013) بعنوان : أهمية المهارات الناعمة للنجاح في العمل.

The Importance Of Skills For Job Success

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية المهارات الناعمة بالنسبة للأطباء والعاملين في مجال الرعاية الصحية، وما هي أهم المهارات التي يجب أن تتوفر فيهم.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. أن على الأشخاص أن لا يندفعوا بالمهارات الصلبة المتوفرة لديهم للوصول إلى النجاح في العمل
٢. إستبدال الحد الأدنى من المعايير بالقبول بالحد الأعلى من المهارات الناعمة.
٣. بجانب المعايير الأساسية تجد ما يسمى بالمهارات الناعمة من المتطلبات الأساسية للوظائف للعمل على رفعة شأن مكانة العمل.

وقد أوصت الدراسة بالآتي : الإعتداع على المهارات الناعمة من المتطلبات الأساسية في التوظيف ومنها المهارات التالية: (القيادة، الاتصال والتواصل، حسن المظهر، الإحتراف).

٤. دراسة Majid Et Al (2012) بعنوان : أهمية المهارات الناعمة للتعليم والنجاح الوظيفي

Importance Of Soft Skills For Education And Career Success

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الطلاب حول أهمية المهارات الناعمة في مرحلة تعليمهم ومرحلة حصولهم على فرصة عمل، وأن المهارات الناعمة تلعب دوراً أساسياً في حصولهم على حياة مهنية ناجحة وذلك من خلال التفاعلات الإجتماعية في المجتمع، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي في دراسته وكانت أداة الدراسة هي إستبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة التي تمثلت في (188) طالب إدارة أعمال من أربع جامعات في سنغافورة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

أن طلبة إدارة الأعمال عموماً في سنغافورة كانوا على علم بأهمية المهارات الناعمة للعمل والتقدم الوظيفي، وأن المهارات الناعمة التي يمتلكها الطلبة مهارات (العمل الجماعي والتعاون، إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإدارة الوقت، ومهارات التفكير النقدي) وأن هناك مهارات أخرى تحتاج إلى تحسين بشكل أكبر.

وقد أوصت الدراسة بالآتي : ضرورة بعض الإجراءات اللازمة لتحسين مهارات الطلبة والتي تساعد في تحسين آفاق عملهم من وجهة نظرهم، وهناك حاجة إلى نشر الوعي بين الطلاب حول أهمية هذه المهارات

٥. دراسة Shaker (2009) بعنوان : المهارات الناعمة في المعاهد الماليزية للتعليم العالي.

Soft Skills At The Malaysian Institutes Of Hygher Learning

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة تنمية رأس المال البشري من خلال سبعة مهارات من المهارات الناعمة والتي تتكون من مهارات (التواصل والتفكير النقدي وحل المشكلات والعمل الجماعي والتعلم مدى الحياة ومهارات إدارة المعلومات ومهارات ريادة الأعمال والأخلاق ومهارات القيادة الأخلاقية والمهنية).

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أشار الباحث إلى كيفية إدراج المهارات السبعة في الجامعات الماليزية وضرورة إكسابها للطلاب وذلك عبر برامج معينة تطبق في الجامعات، وأكد على ضرورة الجمع بين المهارات الناعمة والكفاءات التقنية والمعرفية لأنها ضرورية وحاسمة لكل شخص .

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

ضرورة نشر المهارات الناعمة في المؤسسات الجامعية ونشر الوعي بين الطلاب حول أهمية هذه المهارات

٦. دراسة Schulz (2008) بعنوان : أهمية المهارات الناعمة : تعليم يتخطى المعرفة الأكاديمية

The Importance Of Soft Skills : Education Beyond Academic Knowledge

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية المهارات الناعمة في حياة الطلبة أثناء فترة الدراسة الجامعية وما بعد التخرج، وناقش الباحث في هذه الدراسة أن المهارات الناعمة تكمل المهارات الصلبة (المهارات التخصصية)

والتي تعتبر متطلباً أساسياً للحصول على الوظيفة، وتشجع الدراسة الأكاديميين على تحمل المسؤولية من خلال مرحلة الدراسة الجامعية لما لها من تأثير كبير على الطلبة في تطوير مهاراتهم في هذه الفترة. **وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:** ضرورة رفع مستوى الوعي فيما يتعلق بأهمية المهارات الناعمة وتشجيع الطلاب على تحسين مهاراتهم من خلال تضمين تدريب هذه المهارات جنباً إلى جنب مع المهارات الصلبة في المناهج الدراسية، وأن المهارات الناعمة تؤدي دوراً مهماً في تشكيل شخصية الفرد فهي مكملة للمهارات التخصصية ويجب التأكيد عليها إلى حد لا يقل أهمية عن المعرفة الأكاديمية. **وقد أوصت الدراسة بالآتي:**

١. ضرورة عقد دورات تدريبية للطلاب لإتقان المهارات الناعمة، ويجب تعزيز هذه المهارات في عملية التدريس وتشجيع الطلاب على تحسين مهاراتهم.
٢. أوصت الدراسة أيضاً أن المهارات الناعمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وهي ضرورية بعد المعرفة الأكاديمية أو التقنية.
٧. دراسة Klaus (2008) بعنوان: الحقيقة وراء أهمية المهارات الناعمة في مكان العمل والتي تمنى الأشخاص الأذكى أنهم عرفوا بها مسبقاً.

The Hard Truth About Soft Skills Workplace Lessons Smart People Wish Theyd Learned Sooner

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

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن مصطلح المهارات الناعمة يشمل مجموعة واسعة من القدرات والصفات من الوعي بالذات والتعامل مع الإنتقادات والتواصل والقيادة وإدارة الوقت والدهاء في التصرف في المواقف.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

١. خلصت الدراسة إلى أربع نصائح للموظفين للإستمرار والنجاح بعملهم وهي:
 ٢. أن لا تأخذ الأمور على محمل شخصي.
 ٣. عدم المماثلة وأن تكون لديك دائماً خطة زمنية محكمة.
 ٤. تطوير مهارة الاتصال والتواصل لديك بشكل متواصل.
 ٥. عليك إكتشاف القواعد غير المكتوبة في العمل والإلتزام بها.
- كما تغطي مجموعة واسعة من القدرات والصفات من الوعي، والمبادرة لحل المشاكل، والتعامل مع الإنتقادات، التواصل، جدولة الاعمال، القيادة والادارة.

المبحث الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

الدراسات الفلسطينية :

١. دراسة أبوالكاس (2015) بعنوان: أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. مستوى إلتزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ 83.34%.
٢. مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ 79.93%.
٣. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
٤. مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الإحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب.
٥. لا يوجد فروق معنوية في إستجابات المبحوثين حول مجال أخلاقيات المهنة، وحول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تُعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ما عدا متغير (مكان العمل) الذي تبين وجود فروق معنوية لصالح منطقة رفح في كل من مجال أخلاقيات المهنة ومجال الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. تشكيل هيئة رقابية متخصصة لمتابعة إلتزام العاملين بأخلاقيات المهنة، ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من ضبط إجراءاتها الرقابية.
٢. الحرص على مكافأة العاملين على الإنجاز الجيد سواءً بشكل مادي أو معنوي.
٣. التعامل مع جميع العاملين بمستوى واحد من العدالة والمساواة.
٤. مساعدة العاملين في تطوير أدائهم المهني، وقدراتهم العملية.
٥. تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، والأفكار التي تساهم في تحسين وتطوير أداء العمل.
٢. دراسة الفرا (2008) بعنوان: مستوى الإبتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.

٢. هناك تعطيل لإنسياب الأفكار .

٣. الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. بناء ثقافة مشجعة للإبتكار عبر إيجاد إستراتيجية طويلة الأجل للتعلم والتدريب.

٢. كما أن هناك حاجة لتطوير التشريعات والأنظمة الداخلية للوزارات.

٣. الحاجة لمزيد من التفويض وتعزيز مكانة العاملين في الوزارات.

٣. دراسة العكش (2007) بعنوان : نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في

وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في

وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات

الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام

الحوافز ومنح المكافآت.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

٣. أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.

٢. أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

٣. يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

٤. دراسة عواد (2005) بعنوان: نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية

الفلسطينية - في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف

على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء.

٢. وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم.

٣. عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين.
وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. ضرورة أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية وبإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.
٢. إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.
٣. اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.

٥. دراسة غانم (2002) بعنوان : أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع العام

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع العام، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل (أثر التدريب، وأداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية، وجودة الخدمات، وروح الإنتماء).

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة كبيرة على أسئلتها وعلى سؤال الدراسة الرئيسي وهو: ما أثر التدريب على أداء العاملين في الشركات الخاصة؟ كما أشارت أيضاً إلى ارتباط خطي بين أثر التدريب كمتغير مستقل من وجهة وأداء العاملين والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها ونوعية وجودة الخدمات المقدمة وروح الإنتماء كمتغير تابع من جهة أخرى.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. عمل دراسة واسعة ومستفيضة حول موضوع التدريب وأثره على العاملين في المؤسسات الفلسطينية.
٢. ضرورة العمل على إنتهاج مبدأ التجديد في التدريب وعدم تكراره وذلك نظراً لأهمية الكبيرة على الأفراد وأدائهم الوظيفي، كذلك على تطوير نوعية الخدمات المقدمة من قبل القطاع الخاص.
٣. العمل على تلبية حاجات الموظفين النفسية والإجتماعية والمادية من خلال إعادة النظر في الرواتب والمكافآت والحوافز المقدمة لهم، والإهتمام بسلم الترقيات وذلك لما له من أثر عظيم على ترسيخ روح الإنتماء لديهم.
٤. الإهتمام بالدراسات السابقة في هذا المجال وتطويرها.
٥. ضرورة الإستفادة من تجارب الدول والمجتمعات الناجحة في مجال التدريب الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة لديهم ومحاولة أخذ العبر والدروس من هذه التجارب بما يحقق المصلحة المؤسساتية في المناطق الفلسطينية.

الدراسات العربية:

١. دراسة السكران (2004)، بعنوان : " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن نحوالمناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحونظم وإجراءات العمل.
٢. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحوالاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي.
٣. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص نحومحور "إدراك الموظف لدوره " كأحد محاور الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. ضرورة إهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي.
٢. الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية لجميع العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة.
٣. رفع دافعية العاملين بقطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

٢. دراسة الطراونه البلبيسي(2004) بعنوان : الجودة الشاملة والأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتشتمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأبعاد وقد تم إختيار بعض هذه الأبعاد لملاءمتها لطبيعة الدراسة وهذه الأبعاد هي : التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين وتشمل (مشاركة العاملين، التدريب وتأهيل العاملين، تحفيز العاملين).

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغيير سلوك العميل في إنتقاء الخدمة الأفضل، وأنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة وقد أظهرت الدراسة

وجود علاقة إرتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي للمصارف.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن وكذلك توضيح أهمية التعامل مع هذا المفهوم كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال وزيادة كل من ربحية هذه المنظمات وإنتاجيتها، وأهمية إيلاء هذه المصارف مزيد من الإهتمام لعنصر التركيز على تحسين العمليات.

الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Lee &yu (2004) بعنوان : الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي .

Corporate Culture and Organization Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة " المشافي"، وقد بلغ حجم العينة (72) شركة. **وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:** أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على الأداء التنظيمي قوياً.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز، وثقافة الصحة " المشافي " هي ثقافة النظم والأدوار.

٢. دراسة Brown (2004) بعنوان : العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية " دراسة ميدانية مطبقة في استراليا.

The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs : an Australian empirical study

هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا ؟

٢. دراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة ؟

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

٤. معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة وفي المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة ؟

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

٣. دراسة إيكفال (1996) بعنوان: "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار".

"Institutional climate for creativity and innovation".

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

١. المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للإبتكار والأداء الجيد.
٢. النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبتكارية للمؤسسة.
٣. هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

١. ضرورة العمل على توفير المناخ المؤسسي الذي يشجع على الإبتكار والأداء الجيد.
 ٢. تبني النظم اللامركزية في القرارات مما يحث على إستنهاض الطاقات الإبتكارية لدى مجتمع الدراسة.
 ٣. إستخدام الديمقراطية ما أمكن في العمل الإداري.
 ٤. دراسة سكوت (1994) بعنوان: "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل".
- "Select Creative Behavior: An Introduction to model individual creativity in the workplace".

هدفت هذه الدراسة لتطوير وإختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

١. أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
٢. إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف أعمارهن.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

١. العمل على إيجاد برامج تدريبية لتنمية التفكير والسلوك الإبداعي لدى مجتمع الدراسة.
٢. رعاية المبدعين والعمل على تبني إبداعاتهم.
٣. التركيز على المقررات المدرسية والجامعية التي تنمي التفكير الإبداعي وصولاً إلى السلوك الإبداعي.

المبحث الثالث : الدراسات التي تجمع بين المتغيرين معاً (المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين)

الدراسات الفلسطينية :

من خلال إطلاع الباحثة في المكتبات الفلسطينية لم تجد أي دراسة تناولت الربط بين المتغيرين (المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية) في حدود علم الباحثة.

الدراسات العربية:

١. دراسة مريم (2013) بعنوان : المهارات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى المهارة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عينة من مسيري قوامها 30 فرداً موزعة على كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية وكلية الحقوق، كما هدفت الدراسة إلى إختبار التأثير الذي يمارسه كل من نمط الجنس ومستوى الخبرة على هذه العلاقة، وللقيام بذلك إستخدمت الباحثة المقاييس التالية:

أ-إستمارة المهارة الإدارية : وتقيس مستوى المهارة الإدارية لدى فئة البحث عينة الدراسة.

ب- إستمارة الرضا الوظيفي : وتقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث عينة الدراسة.

وبعد عرض وسائل القياس على الأستاذ المشرف وعلى عدد من أساتذة الممكنين بالجامعة، أجمعت الدراسة كل المحاولات على أن هذه المقاييس على مستوى مقبول وتخدم موضوع الدراسة وأهدافها.
وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. كشفت الدراسة عن عدم وجود مستوى مهارة إدارية من حيث متغيراتها والمؤشر العام للمهارة.

٢. ومن حيث مستوى الرضا الوظيفي كشفت الدراسة عن عدم إحساس العينة بعدم وجود رضا وظيفي.

٣. أما من حيث الدراسات العلاقية : كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إرتباطية بين مستوى المهارة الإدارية والرضا الوظيفي.

٤. ومن حيث الدراسات الفارقية كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارة الإدارية بدلالة نمط الجنس.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

إن الإختلاف في مستوى الخبرة يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية ولصالح الفئة الأكبر خبرة من (05) سنوات في التسيير وإدارة الشؤون والأعمال البيداغوجية.

٢. دراسة رضا (2003) بعنوان : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وعلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.
٢. تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم.
٢. العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء.
٣. إختيار القيادات الأمنية المؤهلة علمياً وعملياً لما لذلك من إسهام في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
٣. دراسة دروزه (2002) بعنوان : أثر ممارسة المعلم لمهارات تصميم التعليم على أدائه، ودافعيته، وتحصيل طلبته.

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن ثلاثة أسئلة مستندة على ثلاث فرضيات :

١. هل ممارسة المعلم لمهارات تصميم التعليم تحسن من أدائه الوظيفي ؟
٢. هل ممارسة المعلم لمهارات تصميم التعليم ترفع من دافعيته نحوالتعليم ؟ وفق مقياس "جون كيلر" للدافعية.
٣. هل ممارسة المعلم لمهارات تصميم التعليم تحسن من مستوى تحصيل طلبته الأكاديمي؟

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. أظهر إختبار(ت) لعينتين مترابطين أن ممارسة المعلمين لمهارات تصميم التعليم كانت قد تحسنت من قبل التدريب.
٢. أظهر إختبار(ف) أن المعلمين الذين يقومون بتصميم الدروس بشكل كتابي وذهني معاً كان أداءهم أفضل من المعلمين الذين يصممون الدروس بشكل ذهني فقط.
٣. لم يظهر إختبار(ف) تحسناً في دافعية المعلمين نحو تصميم الدروس وفق مقياس "جون كيلر" من قبل التدريب بالنجاح في تعلم مثل هذه المهارات.
٤. أظهر معامل الارتباط أن تحصيل طلبة المعلمين كان قد إرتفع بعد تدريبهم على مهارات تصميم التعليم.
٥. من ناحية أخرى فقد إرتفعت ممارسة المعلمين لمهارات تصميم التعليم وبفرق إحصائي من قبل التدريب إلى بعده باعتبار المتغيرات التالية : الجنس وكان لصالح الإناث، وسنوات الخبرة التعليمية ، وكان لصالح الذين لديهم خبرة أعلى، وعدد الدورات التأهيلية وكان لصالح الذين إلتحقوا بدورات تأهيلية أكثر، والمادة التي يدرسها المعلم والمتخصص.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. أن التدريب على مهارات تصميم التعليم له أثر إيجابي ليس فقط على تحسين أداء المعلمين ، بل وعلى رفع تحصيل طلبتهم الأكاديمي.

٢. أن التدريب له أثر على تحسين دافعتهم للتعليم وخاصة فيما يتعلق برؤية المعلمين المناسبة لتعلم مثل هذه المهارات التصميمية للتدريس.

٤. دراسة أبو فارس (1990) بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع (83.3%).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير (الجنس، وطبيعة العمل).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير (الجنس - المستوى الإداري).

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. ضرورة العمل على تشجيع الإبداع والمبدعين وإحتضان الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وزيادة الأداء.

٢. تفعيل نظم التحفيز المادية والمعنوية التي تستنهض الهمم للوصول إلى الأداء الإبداعي.

٣. العمل على إيجاد نوع من التفاعل والتواصل مع المؤسسات الأكاديمية الدراسات الميدانية التي تهدف للكشف عن المبدعين.

الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Vincent (2013) بعنوان: القيادة الفعالة : تفسير لحقائق ثابتة للقيادة بالمهارات الناعمة.

Effective Leadership : Explains The Hard Facts Of Soft Skills Mangement

هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم إدارة المهارات الناعمة وكيفية إستخدامها في عملية القيادة لدى المدراء والقادة وتحسين الأداء.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. أنه كلما زاد حجم الشراكة تطور الأداء.

٢. تحفيز الموظفين خصوصاً العاملين على بنود العقود.

٣. التواصل بوضوح مع الموظفين.

٤. تطوير الموظفين ووضعهم في مستويات وظيفية مناسبة.

٥. الوصول الى رضى العملاء وتحقيق مطالبهم وتوقعاتهم.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

١. أن أهم المهارات الناعمة التي يجب توافرها لتحقيق القيادة والإدارة السليمة وتحسين الأداء هي: (مهارات التعامل مع الآخرين، العمل ضمن فريق، مهارات التفاوض، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات إدارة الوقت، مهارة إدارة الأزمات، مهارة ضغط العمل).
٢. ضرورة أن يعمل المدراء على تطوير مهاراتهم الناعمة وذلك لتطوير علاقاتهم مع الموظفين مما يؤدي إلى تجنب العديد من المشاكل الإدارية بين المشرفين وموظفيهم ومن ثم تطوير الأداء.

جدول رقم (8) : ملخص الدراسات السابقة

البيان	المهارات الناعمة	تحسين أداء العاملين	دراسات مشتركة
دراسات محلية (فلسطينية)	شبير (2016)، حجاج (2014)، بحر (2010)	غانم (2002)، عواد (2005)، العكش (2007)، الفراء (2008)، أبوالكاس (2015)	//
دراسات عربية	سويلم (2013)، المامون (2012)	السكران (2004)، البطراونه والبلبيسي (2002)	دروزه (2002)، مريم رضا (2013)، أبو فارس (2003)
دراسات أجنبية	Quinley (2013)، Seetha (2013)، Majid Et Al (2013)، lazarus (2012)، Shaker (2009)، Klaus (2008)، Schulz (2008)	Lee & y (2004) سكوت (1994)، إيكفال (1996)	vincent (2013)، Quinly (2013)

جاءت بواسطة الباحثة بناءً على الدراسات السابقة .

جدول رقم (10) : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عنصر التعليق	ما ركزت عليه الدراسات السابقة	ما ركزت عليه الدراسة الحالية
من حيث الموضوع	تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع المهارات الناعمة، أهميتها وخصائصها والتحديات التي تواجهها، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع تحسين الأداء.	ركزت هذه الدراسة على (دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية) وهو الأول من نوعه الذي يطرح بنوع من التخصصية على حد علم الباحثة.
من حيث الفئة المبحوثة	تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في المجال الحكومي والمدني والخاص، ولكن تنوعت طبيعة الدرجات الوظيفية للعاملين فيها.	هذه الدراسة ركزت على عينة من موظفي الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، وهذا لم تتطرق له أي دراسة سابقة.
من حيث المنهج المتبع والأدوات	أستخدم في أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة.	إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الإستبانة والمقابلة كأده لجمع البيانات الأولية، كما إستخدمت برنامج SPSS وبعض من الإختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

هذه الدراسة اجريت خلال عام 2016.	جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2006 إلى 2014	من حيث الزمان
هذه الدراسة اجريت في المحافظات الجنوبية - فلسطين.	تتوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين عدة دول كان منها دراسات أجريت في فلسطين كدراسات محلية، ودراسات أخرى عربية ودراسات أجنبية.	من حيث المكان

جرد بواسطة الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة :

إستعرضت الباحثة فيما سبق عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة لموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج أعانت الباحثة على إثراء الإطار النظري لدراستها الحالية، ومن خلال الإستعراض السابق لجميع الدراسات العربية والأجنبية إستطاعت الباحثة التعقيب على تلك الدراسات التي تؤكد أهمية المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى أهمية تطبيق المهارات الناعمة داخل الوزارات من قبل العاملين بها لما لها من فائدة على المؤسسة والمجتمع على حد سواء، كذلك تأكيد بعض الدراسات على بعض المتغيرات التي تخص المهارات الناعمة والمتغيرات التي تخص تحسين أداء العاملين حيث أتفقت الباحثة مع بعضها.

أ. أوجه الإتفاق :

إنفقت بعض الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة بعضها في المتغير المستقل والبعض الآخر في المتغير التابع، كما إتفقت جميع الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في منهج الدراسة حيث تم إستخدام(المنهج الوصفي)، كما توافقت أيضاً في أدوات الدراسة حيث تم إعتداد الإستبيان وأحياناً المقابلة (الدراسة الإستكشافية) أو كلاهما أداة للدراسة.

ب. أوجه الإختلاف :

إختلفت جميع الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في الهدف، حيث إن هدف دراسة الباحثة هو: **التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية**، كما تختلف جميع الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في مجتمع وعينه الدراسة، حيث لم تطبق الدراسات السابقة على الوزارات.

ت. ما أضافته الدراسة الحالية :

تعتبر هذه الدراسة أولى الدراسات التي تناولت موضوع دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، على حد علم الباحثة بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، ومختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية والتي تختص في بتسليط الضوء على دور المهارات الناعمة في تحسن الأداء وهي تختلف عن

طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت محلياً أو بمجتمعات عربية ودولية، لأنه لا يوجد في المجتمعات العربية والأجنبية حالة مشابهة للحالة الفلسطينية.

ث. أهم ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- ١ تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي إستكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبنى على ما توصلوا له من نتائج وما قدموه من توصيات وإقتراحات.
- ٢ تركز الدراسة الحالية على موضوع دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتعتبر الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحثة.
- ٣ من المتوقع أن تضيف هذه الدراسة مادة علمية نظرية وعملية جديدة إلى المكتبة الفلسطينية في مجال تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.
- ٤ تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، وأيضاً في تناول الباحثة لبعض المتغيرات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة وخاصة في المهارات الناعمة
- ٥ تأمل الباحثة أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في موضوعها وأن تسهم في تعزيز مفهوم المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

وبشكل عام يمكن القول بأن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب منها :

١. التعرف إلى المنهجية العلمية والأدوات والأساليب المستخدمة وطرق معالجة المعلومات.
٢. الإستدلال إلى المراجع الأصلية في هذا المجال.
٣. توضيح مشكله الدراسة بشكل واضح.
٤. توضيح أهمية وأهداف الدراسة.
٥. تحديد متغيرات ووفرضيات ومنهجية الدراسة.
٦. تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.
٧. صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

الفجوة البحثية :

إستناداً إلى ما سبق من خلال إستعراض الباحثة للدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات هذه الدراسة والتي تناولت موضوع المهارات الناعمة فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمثلها تكمن في تناول العلاقة بين المهارات الناعمة بتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للأثر الذي تلعبه المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، لكون المهارات الناعمة أكثر الوسائل

شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للإرتقاء بمستوى العاملين في الوزارات والخدمات المقدمة منها بما يحقق متطلبات وإحتياجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع بشكل أكثر تميزاً وإتقاناً. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها إستهدفت قطاع العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية، وهي إختلفت عن الدراسات السابقة في قطاع التطبيق، كذلك أنه هناك ندرة في الدراسات المطبقة على القطاع الحكومي (الوزارات الفلسطينية) والخاصة بتحسين أداء العاملين، وكذلك ندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، حيث قدمت الدراسة تصور من خلال النتائج والتوصيات حول دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

تميزت الدراسة الحالية بإستهداف فئة طبقية (العاملين في الوظائف الإشرافية)، وبالتالي فإن المبحوثين كانوا من الفئة الذين يستطيعوا الإدلاء بشكل مباشر وبوعي واضح عن المهارات الناعمة التي يحتاج لها العاملين في تحسين أدائهم وخصوصاً أنهم هم من يقع علي عاتقهم تطبيق وتقييم الأداء والتوظيف والعمل في الوزارة، وهذا لم نجده في الدراسات السابقة التي بنيت على رأي العاملين في المؤسسة. وكذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير حيث تم تقديم محاور جديدة في المهارات الناعمة وأداء العاملين، فالدراسات السابقة التي تناولت أي من هذين المتغيرين لم تشتمل على جميع الأبعاد الفرعية التي تناولتها الدراسة الحالية، وبالتالي فإن محدودية طرق التعبير عن المتغير وعدم قياسية وفق المتغيرات لم يعد قائماً، فقد قدمت الدراسة الحالية نموذج يحتوي على كل الأبعاد الفرعية للمتغيرات.

جدول رقم(10) : الفجوة البحثية للدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسات الحالية
تحدثت الدراسات السابقة عن المهارات الناعمة وعلاقتها بعدة متغيرات متفرقة . وتحدثت عن تحسين الأداء وإرتباطها بعدد من المتغيرات. الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً لم يكن مجتمع الدراسة الوزارات الفلسطينية .	لم تركز الدراسات السابقة على قطاع العمل في الوزارات الفلسطينية. لم تركز الدراسات السابقة على الربط بين المتغيرين مجتمعين. مجتمع البحث لم يخضع قبل ذلك للدراسة في هذين المتغيرين مجتمعين.	إن هذه الدراسة على حد علم الباحثة بأنها الأولى التي تتناول موضوع دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جرد بواسطة الباحثة.

الخلاصة :

تناولت الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، والتعرف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والأساليب والإجراءات التي تبنتها هذه الدراسات، ومن ثم قامت الباحثة بعمل الفجوة البحثية والتعقيب على هذه الدراسات من حيث أوجه الإتفاق والإختلاف.

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة وإجراءاتها (الطريقة والإجراءات)

مقدمة.

١ منهجية وأسلوب الدراسة.

٢ مجتمع وعينة الدراسة.

٣ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

٤ أداة الدراسة (الإستبانة).

٥ الصدق والثبات.

٦ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة (التحليل الوصفي لمتغيرات

الدراسة).

٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الخلاصة.

مقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها ، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة ، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وإستخلاص النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

منهجية وأسلوب الدراسة :

يعرف (الحمداي،2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أوالأحداث المعاصرة أوالراهنه فهوأحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة اومشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي نستعملها" . ويعرف (صادق،2014:101) الأسلوب الوصفي التحليلي بأنه " طريقة البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أوالمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الإنتهاء إلى وصف علمي وعملي دقيق متكامل للظاهرة أوالمشكلة من البحث "، كما سيتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، بإعتباره أحد البرامج الحديثة المستخدمة في التحليل الإحصائي وإنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهدافها، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، والذي يعتمد على الدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أوحجمها، كما لا يكتفي هذا المنهج عند حجم المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد إستخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات :

أ- المصادر الثانوية :

حيث اتجهت الباحثة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وذلك تمثيلاً مع متطلبات الدراسة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة "، وبذلك فإن مجتمع الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها يتكون من كافة الأفراد العاملين في (المواقع الإشرافية بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة) وعددها ب(22) وزارة، وتبدأ من مسمى وظيفي (رئيس شعبة إلى وكيل وزارة)، ويبلغ عدد العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية (2624) موظفاً حسب ما هو موضح في الجدول رقم (11) التالي :

جدول رقم (11): عدد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إشرافية ضمن مجتمع الدراسة

#	الدرجة	العدد	نسبة الموظفين %
1	وكيل وزارة	7	0.27%
2	وكيل مساعد	4	0.15%
3	مدير عام	70	2.67%
4	نائب مدير عام	30	1.14%
5	مدير دائرة	1025	39.06%
6	رئيس قسم	985	37.54%
7	رئيس شعبة	503	19.17%
	المجموع	2624	100%

المصدر : ديوان الموظفين العام، بيانات غير منشورة: 2016

ب- عينة الدراسة (Moore.2003):

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بحيث تم اختيار الافراد العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (المواقع الإشرافية)، ومن ثم قامت الباحثة باحتساب عينة الدراسة حسب قانون (ريتشارد جيجر) حيث بلغ عدد افراد العينة (340) مفردة.

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{2624} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

قانون ريتشارد جيجر لاحتساب عينة الدراسة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

أولاً : عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

يتضح من جدول (13) التالي أن ما نسبته (99.4%) من الإستثمارات تم إستكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما (0.6%) تم إعتبارها إستثمارات مفقودة.

جدول رقم(12) : إستثمارات عينة الدراسة

#	البيان	التكرار	النسبة %
1	استثمارات مكتملة	338	99.4%
2	استثمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)	2	0.6%
	المجموع	340	100%

* جرد بواسطة الباحثة بالإعتماد على نتائج (SPSS).

البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

جدول رقم(13) : توزيع عينة الدراسة (البيانات الشخصية)

#	المتغير	البيان	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	264	78.1%
		أنثى	74	21.9%
2	الفئة العمرية	اقل من 25 عام	3	0.9%
		من 25 إلى اقل من 35 عام	139	41.1%
		من 35 عام الى اقل من 45 عام	135	39.9%
		من 45 إلى اقل من 55 عام	48	14.2%
		اكثر من 55 عام	13	3.8%
3	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	8	2.4%
		دبلوم متوسط	43	12.7%
		بكالوريوس	211	62.4%
		دراسات عليا	76	22.5%
4	المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	1	0.3%
		وكيل مساعد	1	0.3%
		مدير عام	8	2.4%
		نائب مدير عام	4	1.2%
		مدير دائرة	132	39.1%
5	عدد سنوات الخبرة	رئيس قسم	127	37.6%
		رئيس شعبة	65	19.2%
		اقل من 5 سنوات	16	4.7%
		من 5 الى اقل من 10 سنوات	143	42.3%
6	مكان العمل	من 10 الى اقل من 15 سنة	101	29.9%
		اكثر من 15 سنة	78	23.1%
		الصحة	142	42.0%
		الزراعة	10	2.96%

0.6%	2	السياحة والآثار
1.2%	4	النقل والمواصلات
0.6%	2	الاعلام
0.6%	2	شؤون المرأة
2.36%	8	الشباب والرياضة
1.2%	4	المالية
2.96%	10	العمل
1.2%	4	الثقافة
4.7%	16	الداخلية
2.96%	10	الاقواف والشؤون الدينية
21.0%	71	التربية والتعليم العالي
1.2%	4	العدل
3.25%	11	الحكم المحلي
1.2%	4	التخطيط
0.6%	2	الشؤون الخارجية
1.7%	6	الاقتصاد
0.6%	2	الاسرى
2.6	9	الشؤون الاجتماعية
1.48	5	الاشغال العامة
2.96%	10	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

* جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (13) السابق الآتي :

- أن نسبة الذكور العاملين في الوزارات الفلسطينية أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبتهم (78.1%).

وتعزو الباحثة أن ما نسبته (78.1%) من عينة الدراسة ذكورا، بينما النسبة الباقية إناث (21.9%) يظهر التباعد في النسب وهذا يعود إلى طبيعة العمل بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية يتطلب جهداً وقدرة نفسية على تحمل ضغط العمل وإدارة الأزمات وإتخاذ القرار المشاق المهنية وأيضاً ترجع إلى ثقافة المجتمع ونظرتة إلى الأنثى العاملة في المواقع الإشرافية كونه مجتمع محافظ شرقي له عاداته وتقاليده ويفضل عمل الإناث في مهن محددة كالتعليم والعمل الإجتماعي والصحي، مما يعكس محدودية فرص التطور والنموفي تقلد الإناث مناصب ومواقع إشرافية في الوزارات الفلسطينية.

- أن نسبة من تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 45 سنة بلغت (81.9%).

وتعزو الباحثة أن ما نسبته (81.9%) من عينة الدراسة أعمارهم بين (25) إلى (45) عام، علماً بأن نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (25) إلى أقل من (35) عام بلغت (41.1%)، وفي الفئة العمرية من (35) إلى أقل من (45) عام بلغت (39.9%)، وفي الفئة العمرية من (45) إلى أقل من (55) عام بلغت (3.8%)، وفي الفئة العمرية من 55 فأكثر بلغت (3.8%)، بينما أقل من (25) عام بلغت (0.9%)، مع العلم بأن الطلب على الوظائف الإشرافية من الخريجين يكون من الفئة العمرية (22) عام فما فوق، كما أنه تظهر النتائج أن معظم العاملين في الوظائف والمواقع الإشرافية كانوا متطوعين في

العمل في أثناء الفترة الأولى من الإنقسام ثم حظوا بفرص توظيف وترقية لسد الشواغر الوظيفية وسنوات الخبرة والعمل بعد التخرج وبذلك تكون أعمارهم أكبر من (25) سنة وهو ما يؤكد حقيقة أن تكون هذه النتيجة إنعكاساً لحقيقة أن المجتمع الفلسطيني مجتمع فتى وشاب .

• أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس بالمواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بلغت (62.4%) .

تعزوا الباحثة أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس في الوزارات الفلسطينية إحتلت المرتبة الأولى وبلغت (62.4%) وهي أعلى نسبة تلتها الدراسات العليا حيث بلغت (22.5%) تلتها درجة الدبلوم المتوسط فبلغت (12.7%) بينما بلغت نسبة حملة الثانوية فما دون (2.4%)، ويرجع ذلك إلى أن معظم الوظائف التخصصية يشترط للحصول عليها درجة البكالوريوس كحد أدنى، وقد يُعزى ذلك إلى أن العمل المتعلق بالوزارات الفلسطينية وفي المواقع الإشرافية بات يقوم على أساس المؤهل العلمي وحسب قانون الخدمة المدنية (2005)، وبالإعتماد عليها كمعيار مهم عند الإختبار والتعيين في الوظيفة مما يدل أن عينة الدراسة يتمتعون بخلفية علمية ومستوى أكاديمي جيد يمكنهم من أداء مهامهم بشكل سليم وتحقيق الأهداف المرجوه.

• أن النسبة الأكبر من الحاصلين على مسمى وظيفي بالمواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بلغت (39.1%) .

تعزوا الباحثة أن نسبة الحاصلين على مسمى وظيفي مدير دائرة في الوزارات الفلسطينية بلغت (39.1%) وهي أعلى نسبة تلاها مسمى رئيس قسم حيث بلغ (37.6%) تلتها درجة رئيس شعبة فبلغت (19.2%) بينما بلغت نسبة درجة مدير عام (2.4%) تلتها درجة نائب مدير عام حيث بلغت (1.2%)، تلتها درجتى الوكيل والوكيل المساعد بالتساوي (0.3%)، وذلك لأن التركيبة الوظيفية في المواقع الإشرافية تتماشى ووزن كل فئة من المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وحجمها في مجتمع الدراسة.

• أن النسبة الأكبر ممن لديهم خبرة من (5-10) سنوات تلتها من له خبرة (10-15) .

تعزوا الباحثة أن النسبة الأكبر لخبرة العاملين في الوزارات الفلسطينية تتراوح ما بين (5-10) سنوات بلغت (42.3%) تلتها من له خبرة ما بين (10-15) سنوات فبلغت (29.9%) تلتها من له خبرة أكثر من (15) سنة بلغت (23.1%) تلتها من له خبرة أقل من (5) سنوات بلغت (4.7%)، حيث إحتلت المرتبة الأولى من لديهم خبرة من العاملين في الوزارات الفلسطينية تتراوح ما بين (5-10) سنوات وبلغت (42.3%) أي أنه تم تعيين أغلبهم بعد الإنقسام الفلسطيني (2007م)، ومن لديهم خبرة من (10-15) سنة فبلغت (29.9%) إلى أنهم من الموظفين في الوزارات الفلسطينية وماذالوا على رأس عملهم بعد الإنقسام وهم يحتلون بعض الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية، أيضاً يتطلب لمن يرغب بالعمل بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية خبرة عملية بالإضافة للشهادة الجامعية.

• أن النسبة الأكبر من البحوثيين من وزارة الصحة بلغت (42%) .

تعزو الباحثة أن توزيع العينة حسب كل وزارة وأن النسبة الأكبر من المبحوثين من وزارة الصحة بلغت (42%) تليها وزارة التربية والتعليم العالي بنسبه (21%)، تلتها وزارة الداخلية بنسبه (4.7%)، تلتها وزارة الحكم المحلي بنسبه (3.25%) تلتها وزارة الزراعة بنسبه (2.96%) تلتها وزارة العمل بنسبه (2.96%) تلتها وزارة الاوقاف بنسبه (2.96%) تلتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بنسبه (2.96%) وباقي النسب المتبقية (17.1%) توزعت على باقي الوزارات، أي أن ما نسبته (42%) من عينة الدراسة من وزارة الصحة و(21%) من عينة الدراسة من وزارة التربية والتعليم وهذا يعود إلى أن أكثر العينة هم من يعملون في وزاراتي الصحة والتربية والتعليم وهوما يؤكد الحاجة للعمل في تلك الوزارتين الخدمائيتين من قبل العاملين، بينما النسب المتبقية بنسبه (37%) تعود إلى باقي العاملين بالمواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية ويتضح أن هناك تقارب بالنسب المئوية في المبحوثين في تلك الوزارات.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام أدوات بما تخدم دراستها (الإستبانة) وهي :

أ- المقابلة " الدراسة الإستكشافية " :

حيث تم إجراء مقابلات مع عدد من العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية (مجتمع الدراسة) من خلال إستبانة إستكشافية تساعد في جمع المعلومات أثناء الدراسة، وإشتملت المقابلة على (16) سؤالاً مقنناً تم إضافتها للإستبانة، حيث يقوم المبحوث بترتيب الإجابة حسب الأهمية من وجهة نظره.

ب- الإستبانة :

تم إعداد إستبانة من قبل الباحثة لقياس (دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية)، حيث تعتبر الإستبانة الأداة الرئيسية والملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيئتها من قبل المبحوثين، حيث تم إعدادها بالإعتماد على دراسات سابقة وإعتمادها من عدد من المحكمين، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها.

١. خطوات بناء الإستبانة :

إتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة وهي:

١. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

٢. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة والفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٣. تم عرض الإستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

٤. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين أساسيين (72) فقرة.

٥. تم عرض الإستبانة على (12) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٦. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (67) فقرة، ملحق (4).

٢. إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قامت **الباحثة** بالإجراءات التالية :

١. الحصول على الموافقة لتطبيق الإستبانة على مجتمع الدراسة من ذوى الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية.
٢. توزيع (340) إستبانة على عينة الدراسة حيث تم إسترداد (338) إستبانة أي بنسبة (99.4%) وإستبعاد عدد (2) إستبانتين بسبب لم يتم الإجابة عليها من قبل المبحوثين بشكل صحيح وواضح بنسبة (0.6%)، وبذلك تكون الإستبانات المستبعدة مفقودة وغير صالحة للتحليل، ويتبقى (338) إستبانة صالحة تم إستخدامها في عملية التحليل.
٣. وتستخلص الباحثة من نتائج إختبار الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الإستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الإستبانة بصورتها النهائية، وتتكون الإستبانة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الأساسية عن المستجيبين يتكون من (6) أسئلة، وهي الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس،العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة،المسمى الوظيفي،مكان العمل).

القسم الثاني : وهو عبارة عن المحاور المتعلقة بدراسة " دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية "، وتتكون من (67) فقرة موزعة على محورين أساسيين كالتالي :

المحور الأول : المهارات الناعمة وتتكون من (49) فقرة وهي :

- ١ مهارة الاتصال والتواصل، وتتكون من (7) فقرات.
- ٢ مهارة العمل كفريق، وتتكون من (7) فقرات.
- ٣ مهارة العمل تحت الضغط، وتتكون من (7) فقرات.
- ٤ مهارة إدارة الأزمات، وتتكون من (7) فقرات.
- ٥ مهارة التخطيط، وتتكون من (7) فقرات.
- ٦ مهارة إدارة الوقت، وتتكون من (7) فقرات.
- ٧ مهارة إتخاذ القرار، وتتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني : تحسين أداء العاملين ويتكون من (18) فقرة.

حيث قامت **الباحثة** بإستخدام مقياس (Likert-Scale) ليكرت العشري (1-10) المستخدم لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة، بحيث كلما إقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية والعكس صحيح وكل تدرج له وزن نسبي 10% وهو يتناسب مع هذه الإستجابة والجدول التالي (14) يوضح ذلك :

جدول رقم (14): درجات مقياس لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة

موافق بشدة	←									غير موافق بشدة	الإستبانة
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المقياس
	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	النسبة %

الصدق والثبات :

وهو التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة) لما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على النحو التالي :

١. صدق الإستبانة :

قصد بصدق الإستبانة " أن يقيس الإستبيان ما وضع لقياسه " (الجرجاوي ،2010:105)، كما يقصد بالصدق " شمول الإستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ،2001:179)، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وتعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صدق صلاحية درجاتها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بإجراء إختبارات الصدق التالية :

أ - صدق الإستبانة من وجهة نظر المحكمين " الصدق الظاهري " :

يقصد بصدق المحكمين " هوأن تختار الباحثة عدداً من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أوالمشكلة موضوع الدراسة " (الجرجاوي ،2010:107)، حيث قامت الباحثة بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من(12) شخص من المتخصصين وذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم من فقرات الإستبانة، وقد قامت الباحثة بإدراج أسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد إستجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورته النهائية في الملحق رقم(4).

ب - صدق المقياس: ويتم التحقق من صدق المقياس من خلال :

أولاً : طرق الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة، مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وهذا النوع من الصدق يقيس مدى

إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي ومعامل إرتباط بيرسون.

ثانياً : نتائج الإتساق الداخلي :

أ- الإتساق الداخلي للمهارات الناعمة :

المجال الأول : الإتصال والتواصل.

جدول رقم (15): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة الإتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	أستخدم كل عناصر الإتصال الفعال لتحسين أداء العمل في الوزارة	*0.854	0.000
2	أؤيد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة لتحسين الأداء وتبادل المعلومات.	*0.825	0.000
3	تواصلني مع الموظفين ساعدني تحقيق أهداف الوزارة.	*0.920	0.000
4	أنصت أولاً وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث.	*0.916	0.000
5	أستخدم الإتصال المباشر ووسائل التقنيات الحديثة للإتصال بأقراني	*0.871	0.000
6	أجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في حواراتي ونقاشاتي في العمل.	*0.810	0.000
7	مهاراتي في الإتصال والتواصل لها دور في إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل	*0.884	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (15) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة الإتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال الثاني : العمل كفريق.

جدول رقم (16): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة العمل كفريق " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم.	*0.908	0.000
2	أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق.	*0.928	0.000
3	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول لتنفيذ الأعمال المشتركة.	*0.902	0.000
4	أتحمل الضغوط المختلفة بالتعاون مع أعضاء الفريق.	*0.808	0.000
5	أفضل العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي.	*0.786	0.000
6	أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة.	*0.755	0.000
7	اتعاطي مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية	*0.905	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة العمل كفريق " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال الثالث : العمل تحت الضغط.

جدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة العمل تحت الضغط" والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	أستطيع العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	*0.522	0.000
2	أقوم بأعمال ومسؤوليات أكثر من الموجودة في مهامي الوظيفية.	*0.745	0.000
3	أشعر أن عملي لا يلقي التقدير الكافي من الإدارة.	*0.763	0.000
4	أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف بها.	*0.618	0.000
5	أدائي الوظيفي يتأثر بضغطات العمل.	*0.449	0.000
6	أحتفظ بهدوئي عند التعرض للضغط.	*0.784	0.000
7	أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.	*0.763	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة العمل تحت الضغط " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال الرابع : إدارة الأزمات.

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	أمتلك القدرة على مواجهة الأزمات في العمل.	*0.891	0.000
2	أستطيع إيجاد مؤشرات واضحة للأزمات في الوزارة.	*0.917	0.000
3	أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والإستنتاج وقت الأزمات	*0.906	0.000
4	أجد نفسي قادراً على توقع الأزمة ما قبل وقوعها والتغلب عليها.	*0.895	0.000
5	أستطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات.	*0.906	0.000
6	أستطيع إدارة فريق العمل في وقت الأزمات بشكل سلس.	*0.989	0.000
7	أستمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل الأزمات.	*0.937	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارات إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال الخامس : التخطيط

جدول رقم(19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة التخطيط " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	أمتلك مهارة التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية.	*0.848	0.000
2	أمتلك خطة إستراتيجية واضحة لعملي.	*0.873	0.000
3	تتوافق أهدافي الخاصة مع إمكانياتي المتاحة.	*0.917	0.000
4	أستطيع تحديد أولويات تنفيذ الأهداف.	*0.932	0.000
5	أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي.	*0.945	0.000
6	أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل.	*0.924	0.000
7	أتابع خطتي في العمل بدقة في مراحل تنفيذها.	*0.941	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة التخطيط " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال السادس : إدارة الوقت

جدول رقم(20): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إدارة الوقت " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	*0.912	0.000
2	أحتفظ بجدول زمني مفتوح يوماً في العمل لكي أكون مستعداً للأمور الطارئة.	*0.918	0.000
3	أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.	*0.767	0.000
4	أخصص مكاناً لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها.	*0.943	0.000
5	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير.	*0.920	0.000
6	أعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهامي المختلفة.	*0.931	0.000
7	أستطيع تنظيم مهامي ضمن وقتي المتاح في العمل.	*0.935	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إدارة الوقت " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال السابع : إتخاذ القرار

جدول رقم(21): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	أشارك العاملين في إتخاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية.	*0.900	0.000
2	أقوم بتفويض إتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسين في العمل.	*0.744	0.000
3	يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديله قبل إتخاذ القرار .	*0.810	0.000
4	يتسم عملي بالجرأة في إتخاذ القرار وتحمل المخاطر.	*0.853	0.000
5	أستطيع إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبرغم التحديات.	*0.918	0.000
6	أمتلك المهارة لجمع المعلومات وتحليلها والإستفادة منها.	*0.881	0.000
7	أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالإستفادة من نتائجه.	*0.827	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة إتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الإتساق الداخلي: لتحسين الأداء :

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحسين الأداء " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	*0.765	0.000
2	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	*0.865	0.000
3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	*0.864	0.000
4	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالوقت المحدد.	*0.812	0.000
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	*0.842	0.000
6	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	*0.829	0.000
7	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطة السنوية والشهرية.	*0.842	0.000
8	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر .	*0.826	0.000
9	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	*0.911	0.000

0.000	*0.906	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدرائهم.	10
0.000	*0.896	يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.	11
0.000	*0.872	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في الوزارة.	12
0.000	*0.881	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.	13
0.000	*0.706	تقوم الإدارة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	14
0.000	*0.794	تسعى الوزارة إلى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	15
0.000	*0.670	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	16
0.000	*0.776	يوجد إهتمام من قبل المدراء للإقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بتحسين الأداء.	17
0.019	*0.364	يتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	18

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبين جدول رقم (22) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: الصدق البنائي : Structure Validity

يعرف Berenson (2011) " يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف المراد الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة"، ويبين جدول رقم (23) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (23): معامل الإرتباط بين كل مجال من محاور "المهارات الناعمة" والدرجة الكلية للمحور

#	المحور الأول	المجال	عدد فقرات	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	المهارات الناعمة	الاتصال والتواصل	7	*0.866	0.000
2		العمل كفريق	7	*0.942	0.000
3		العمل تحت الضغط	7	*0.710	0.000
4		إدارة الأزمات	7	*0.945	0.000
5		التخطيط	7	*0.941	0.000
6		إدارة الوقت	7	*0.960	0.000
7		إتخاذ القرار	7	*0.960	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً : ثبات فقرات الاستبانة: Reliability

يعرف Berenson (2011) " يقصد بثبات الإستبانة هي أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لوتتم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط على نفس العينة "، أوعبارة أخرى " أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لوتتم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، أما هي درجة إتساقها وإنسجامها وإستمراريتها عند تكرار إستخدامها في أوقات مختلفة " (الجرجاوي، 2010:97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال : معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وطريقة التجزئة النصفية Split- Half Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (24) التالي :

جدول رقم (24): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

#	المحور	المحال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	المهارات الناعمة	الاتصال والتواصل	7	*0.943	*0.905
2		مهارة العمل كفريق	7	*0.935	*0.921
3		مهارة تحت الضغط	7	*0.783	*0.872
4		مهارة إدارة الأزمات	7	*0.963	*0.955
5		مهارة التخطيط	7	*0.962	*0.961
6		مهارة إدارة الوقت	7	*0.966	*0.958
7		مهارة واتخاذ القرار	7	*0.933	*0.925
	المهارات الناعمة		49	*0.985	*0.970
	تحسين أداء العاملين		18	*0.966	*0.981

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (25) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور المهارات الناعمة حيث تتراوح بين (0.783 - 0.966) بينما بلغت لجميع المجالات (المهارات الناعمة) (0.985)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.905 - 0.961) بينما بلغت لجميع المجالات (0.970)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور تحسين الأداء بلغت لجميع مجالات (الأداء) (0.966)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ فبلغت لجميع المجالات (0.981)، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (4) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة (التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة):

تركز هذه المعالجات على نتائج استخدام إختبار (كولمجوروف - سمرنوف K-S) لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، بالإضافة إلى ذلك تم تفرغ وتحليل الإستبانة وإستجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، للوصول إلى إستنتاجات ترتبط بها، وستقوم الباحثة بعرض وتحليل الإجابات عن كل متغير على حده وذلك بعد عرض الجداول الإحصائية التي توضح نتائج الإختبارات.

أ- إختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

إستخدمت الباحثة إختبار (كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، حيث يحدد الإختبارات المستخدمة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (25) التالي:

جدول رقم (25): إختبار التوزيع الطبيعي

القيمة المعنوية (Sig.)	كولمجوروف - سمرنوف (K-S)	عدد الفقرات	المجال	المحور	#
0.150	1.138	7	الاتصال والتواصل	المهارات الناعمة	1
0.086	1.254	7	مهارة العمل كفريق		2
0.601	0.766	7	مهارة تحت الضغط		3
0.054	1.342	7	مهارة إدارة الأزمات		4
0.285	0.987	7	مهارة التخطيط		5
0.051	1.375	7	مهارة إدارة الوقت		6
0.186	1.089	7	مهارة وإتخاذ القرار		7
0.052	1.389	49		المهارات الناعمة	
0.551	0.796	18		تحسين أداء العاملين	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل أن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث تم استخدام الإختبارات المعملية للإجابات على فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- ٣ إختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- ٤ إستخدام إختبار كولمجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) : يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥ معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم إستخدامه لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- ٦ إختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي الحياد، ولقد تم إستخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.
- ٧ إختبار T لعينتين مستقلتين independent sample t. test لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات.
- ٨ إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- ٩ إختبار الإنحدار المتعدد Multiple Regression بإستخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الخلاصة :

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وإنتهى هذا الفصل بالمعالجات الإحصائية التي أُستخدمت في تحليل البيانات والنتائج.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات (التحليل والنقاش)

مقدمة.

١ تحليل فقرات إستبانة الدراسة ومناقشتها.

٢ إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.

الخلاصة.

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها ، والوقوف على متغيرات الدراسة التي إشملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة بإستخدام برنامج (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

تحليل فقرات إستبانة الدراسة ومناقشتها :

لتحليل فقرات الإستبانة تم إستخدام الإختبارات المعلمية (إختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الإستجابة، حيث أُعتبرت الدرجة (6) هي الحياد وهي تمثل (60%) على مقياس الدراسة.

جدول رقم (26): درجات الموافقة حسب اختبارات لعينة واحدة

موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة ضعيفة
مستوى الدلالة يكون اقل من 0.05	مستوى الدلالة يكون اكبر من 0.05	مستوى الدلالة يكون اقل من 0.05
المتوسط < المتوسط العام المفترض(6)	المتوسط = أو قريب من المتوسط العام المفترض(6)	المتوسط > المتوسط العام المفترض(6)

يتضح من الجدول رقم (26) السابق أنه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (α) أقل من (0.05) يكون هناك فروق معنوية بين المتوسط العام المفترض(6) والمتوسط الحقيقي للفقرة أوالمجال، فإذا كانت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المفترض(6) تكون الموافقة درجة كبيرة، بينما إذا كان المتوسط المفترض أعلى من المتوسط الحقيقي للفقرة أوالمجال تكون الموافقة بدرجة ضعيفة، أما إذا كانت النتيجة لا توجد فروق معنوية، أي أن مستوى الدلالة اكبر من (0.05) ففي هذه الحالة يكون المتوسط العام المفترض(6) قريب أو مساوي من المتوسط الحقيقي للبيانات لذلك تكون الموافقة بدرجة متوسطة.

أولاً : تحليل فقرات إستبانة الدراسة :

تم إستخدام إختبار T لمعرفة متوسطات الإستجابة لجميع الفقرات والنتائج موضحة في الجداول التالية :

١- من خلال جدول(27) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال(الاتصال والتواصل) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) توجد فروق معنوية.

جدول رقم (27): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاتصال والتواصل

#	الاتصال والتواصل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أستخدم كل عناصر الاتصال الفعال لتحسين أداء العمل في الوزارة	7.54	1.96	75.45	14.42	0.00	7	كبيرة
2	أؤيد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة لتحسين الأداء وتبادل المعلومات.	8.53	1.84	85.31	25.29	0.00	1	كبيرة
3	تواصلني مع الموظفين ساعدني تحقيق أهداف الوزارة.	7.86	1.72	78.64	19.85	0.00	6	كبيرة
4	أنصت أولاً وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث.	8.32	1.64	83.19	25.80	0.00	3	كبيرة
5	أستخدم الاتصال المباشر ووسائل التقنيات الحديثة للاتصال بأقراني	8.12	1.71	81.16	22.70	0.00	4	كبيرة
6	أجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في حواراتي ونقاشاتي في العمل.	8.29	1.51	82.95	27.93	0.00	5	كبيرة
7	مهاراتي في الاتصال والتواصل لها دور في إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل	8.36	1.53	83.63	28.39	0.00	2	كبيرة
	الاتصال والتواصل	8.12	1.42	81.16	27.34	0.00		كبيرة

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور الاتصال والتواصل بوزن نسبي بلغ (81.16%) بينما لفقرات محور الاتصال والتواصل كانت الفقرة الثانية (أؤيد تطبيق التقنية الحديثة للتواصل في الوزارة لتحسين الأداء وتبادل المعلومات) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (85.31%)، بينما كانت الفقرة الخامسة (أستخدم كل عناصر الاتصال الفعال لتحسين أداء العمل في الوزارة) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (75.45%) **وتعزوا الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة الاتصال والتواصل لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة مرتفعة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج إتفقت مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم (شبير، 2016) والتي بينت دراسته بأن المبحوثين يمتلكون مهارة الاتصال والتواصل بنسبة 78.05%**، كما إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Seetha، 2013) والتي أكدت على أهمية الاتصال والتواصل في بيئة العمل، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Vincent، 2013) حينما أكدت على أهمية الاتصال والتواصل لما لها من دور مهم في حل مشكلات العمل، لذا ولما ورد في الدراسات أعلاه **تأكد الباحثة على أهمية توافر وتنمية هذه المهارة بين أوساط العاملين في الوظائف الإشرافية لما لها من دور كبير في النهوض بواقع العمال وأدائهم نحو مستقبل أفضل، خصوصاً وأن مهارة الاتصال والتواصل تعد من أسس نجاح علاقات العمل ومن ثم النجاح في الحياة.**

٢- من خلال جدول (28) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (العمل كفريق) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) توجد فروق معنوية.

جدول رقم (28): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمل كفريق

#	العمل كفريق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم.	8.15	1.75	81.53	22.49	0.00	3	كبيرة
2	أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق.	8.37	1.77	83.74	24.46	0.00	1	كبيرة
3	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول لتنفيذ الأعمال المشتركة.	8.11	1.64	81.08	23.45	0.00	5	كبيرة
4	أتحمل الضغوط المختلفة بالتعاون مع أعضاء الفريق.	8.18	1.74	81.75	22.80	0.00	2	كبيرة
5	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	8.14	1.91	81.42	20.43	0.00	4	كبيرة
6	أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة.	7.33	2.02	73.27	11.95	0.00	7	كبيرة
7	اتعاطى مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية	7.72	1.68	77.17	18.53	0.00	6	كبيرة
	العمل كفريق	7.94	1.45	79.39	24.51	0.00		كبيرة

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور العمل كفريق بوزن نسبي بلغ (79.39%) بينما لفقرات محور العمل كفريق كانت الفقرة الثانية (أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (83.74%)، بينما كانت الفقرة السادسة (أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (73.27%) وتعد الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة العمل كفريق لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة العمل كفريق وتبعاً للنتائج الواردة أعلاه يتضح بأنهم يمتلكون مهارة العمل كفريق بدرجة كبيرة، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent،2013) والتي أكدت على أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص ومن أبرزها مهارة العمل ضمن فريق، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Seetha،2013) والتي إعتبرت بأن مهارة العمل ضمن فريق من المهارات الناعمة التي تقود نحو تحقيق طموحاته الريادية، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Majid,et,al،2012) والتي إعتبرت أن مهارة العمل الجماعي من المهارات المهمة في الحياة، علماً بأن النجاحات المستقبلية للعمل سيسعى العاملين في الوظائف الإشرافية إلى تحقيقها بالعمل كفريق وخصوصاً وأن العمل كفريق يساعد على الثقة بالنفس ويسهم في تحقيق الطموحات العملية والإنتاجية.

٣- من خلال جدول (29) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (العمل تحت الضغط) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما الفقرتان (4،3) قريبة من المتوسط العام

المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت قريبة من المتوسط العام وبالتالي لا توجد فروق معنوية.

جدول رقم (29): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمل تحت الضغط

#	العمل تحت الضغط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أستطيع العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	6.55	2.29	65.54	4.40	0.00	4	كبيرة
2	أقوم بأعمال ومسؤوليات أكثر من الموجودة في مهامي الوظيفية.	7.47	2.23	74.74	12.04	0.00	2	كبيرة
3	أشعر أن عملي لا يلقي التقدير الكافي من الإدارة	6.20	2.69	61.99	1.35	0.18	7	متوسطة
4	أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف بها.	6.25	2.87	62.52	1.60	0.11	6	متوسطة
5	أدائي الوظيفي يتأثر بضغوطات العمل.	6.33	2.35	63.28	2.53	0.01	5	كبيرة
6	أحتفظ بهدوئي عند التعرض للضغط.	7.24	2.13	72.44	10.64	0.00	3	كبيرة
7	أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.	7.72	1.87	77.16	16.66	0.00	1	كبيرة
	العمل تحت الضغط	6.76	1.56	67.59	8.89	0.00		كبيرة

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور العمل تحت الضغط بوزن نسبي بلغ (67.59%) بينما لفقرات محور العمل تحت الضغط كانت الفقرة السابعة (أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.16%)، بينما كانت الفقرة الثالثة (أشعر أن عملي لا يلقي التقدير الكافي من الإدارة) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (61.99%) وتغزوالباحثة ذلك إلى أهمية مهارة العمل تحت الضغط لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة متوسطة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة العمل تحت الضغط نتيجة الأحداث وأزمة الرواتب التي يمر بها قطاع غزة وتبعاً للنتائج الواردة أعلاه يتضح بأنهم يمتلكون مهارة العمل كفريق بدرجة متوسطة، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent،2013) والتي أكدت على أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص ومن أبرزها مهارة العمل تحت الضغط، كما وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (معشر،2009) والتي طالبت بتوفير بيئة عمل تتضمن رضى العامل والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل للتعامل مما يعزز بيئة عمل إيجابية والذي بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، وبأن مهارة العمل تحت الضغط من المهارات الناعمة المهمة في الحياة العملية والتي تقود نحو تحسين بيئة العمل الملائمة وإقامة العلاقات الإنسانية والعملية والمساعدة على الثقة بالنفس وتحقيق الطموحات العملية والإنتاجية للعاملين، كذلك تساعد في تطوير أساليب إدارية فاعلة في التعامل مع العاملين وفهم حاجاتهم وتقديرهم وحل مشكلاتهم المهنية، وأيضاً مهارة العمل تحت الضغط في ظل مستوى معتدل من الضغوط مطلوبة عملياً لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.

٤- من خلال جدول (30) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (إدارة الأزمات) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرات (1،4،5،6،7) قريبة من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت قريبة من المتوسط العام وبالتالي لا توجد فروق معنوية.

جدول رقم (30): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الأزمات

#	إدارة الأزمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أمتلاك القدرة على مواجهة الأزمات في العمل.	7.79	1.75	77.89	18.65	0.00	2	كبيرة
2	أستطيع إيجاد مؤشرات واضحة للأزمات في الوزارة.	7.47	1.78	74.67	15.00	0.00	5	كبيرة
3	أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والإستنتاج وقت الأزمات	7.56	1.76	75.56	16.03	0.00	4	كبيرة
4	أجد نفسي قادراً على توقع الأزمة ما قبل وقوعها والتغلب عليها.	7.26	1.79	72.57	12.78	0.00	6	كبيرة
5	أستطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات.	7.24	1.77	72.42	12.73	0.00	7	كبيرة
6	أستطيع ادارة فريق العمل في وقت الازمات بشكل سلس.	7.68	1.73	76.83	17.65	0.00	3	كبيرة
7	أستمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل الأزمات.	7.88	1.71	78.77	19.95	0.00	1	كبيرة
	إدارة الأزمات	7.48	1.57	74.79	17.19	0.00		كبيرة

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور إدارة الأزمات بوزن نسبي بلغ (74.79%) بينما لفقرات محور إدارة الأزمات كانت الفقرة السابعة (أستمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل الأزمات) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (78.77%)، بينما كانت الفقرة الخامسة (أستطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (72.42%) وتعود الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة إدارة الأزمات لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية والمشرفين على الوزارات الفلسطينية بمهارة إدارة الأزمات من خلال توظيف أشخاص يمتلكون مهارة إدارة الأزمات وبالأخص في ظل الظروف التي يعيشها العاملين في الوزارات الفلسطينية في فترة تنفيذ الدراسة من حصار وإغلاقات وتأخر الرواتب وكذلك ضغوط العمل، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent،2013) ودراسة (شبير،2016) ودراسة (حجاج،2014) ودراسة (خميس،2013) ودراسة (المأمون،2012) والتي إعتبروا أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة والأداء الجيد لدى العاملين من خلال القدرة على التعامل مع الأزمات، كما وتؤكد الباحثة على أهمية مهارة إدارة الأزمات للعاملين في الوظائف الإشرافية وهو السبيل لضمان التنفيذ للعمل بكفاءة وفعالية.

٥- من خلال جدول (31) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (التخطيط) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

جدول رقم (31): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التخطيط

#	التخطيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أمتلاك مهارة التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية.	7.81	1.74	78.11	18.87	0.00	4	كبيرة
2	أمتلاك خطة إستراتيجية واضحة لعملي.	7.68	1.80	76.83	17.02	0.00	6	كبيرة
3	تتوافق أهدافي الخاصة مع إمكانياتي المتاحة.	7.68	1.77	76.80	17.30	0.00	7	كبيرة
4	أستطيع تحديد أولويات تنفيذ الأهداف.	7.83	1.74	78.27	19.03	0.00	2	كبيرة
5	أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي.	7.72	1.84	77.18	16.94	0.00	5	كبيرة
6	أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل.	7.81	1.76	78.12	18.71	0.00	3	كبيرة
7	أتابع خطتي في العمل بدقة في مراحل تنفيذها.	7.92	1.74	79.18	20.08	0.00	1	كبيرة
	التخطيط	7.71	1.55	77.12	20.16	0.00		كبيرة

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور التخطيط بوزن نسبي بلغ (79.18%) بينما لفقرات محور التخطيط كانت الفقرة السابعة (أتابع خطتي في العمل بدقة في مراحل تنفيذها) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (76.80%)، بينما كانت الفقرة الثالثة (تتوافق أهدافي الخاصة مع إمكانياتي المتاحة) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (76.80%) وتغزوا الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة التخطيط لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة التخطيط وتبعاً للنتائج الواردة أعلاه يتضح بأنهم يمتلكون مهارة التخطيط بدرجة كبيرة، حيث يلعب التخطيط دور مهم وإرتباط وثيق بمهارة إدارة الوقت في التوجه المستقبلي، كما أن مهارة التخطيط تركز على الإهتمام بالغايات وتساعد على مواجهة ظروف حاله عدم التأكد وأيضاً تسهم في السيطرة على مشاكل التنفيذ في الأداء، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (شبير، 2016) ودراسة (سويلم، 2013) والتي أكدوا على أهمية إمتلاك مهارة التخطيط للعاملين في الوظائف الإشرافية وذلك للمستقبل وبالتخطيط الجيد وهو السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكل بها وتحقيق الأهداف.

٦- من خلال جدول (32) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (إدارة الوقت) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

جدول رقم (32): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الوقت

#	إدارة الوقت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	8.23	1.84	82.27	21.95	0.00	1	كبيرة

كبيره	6	0.00	15.08	75.63	1.89	7.56	أحتفظ بجدول زمني مفتوح يوماً في العمل لكي أكون مستعداً للأمور الطارئة.	2
كبيره	4	0.00	21.86	80.33	1.69	8.03	أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.	3
كبيره	3	0.00	22.27	80.48	1.68	8.05	أخصص مكاناً لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها.	4
كبيره	2	0.00	24.43	81.50	1.61	8.15	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير.	5
كبيره	7	0.00	13.45	75.02	2.03	7.50	أعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهامي المختلفة.	6
كبيره	5	0.00	22.13	80.30	1.67	8.03	أستطيع تنظيم مهامي ضمن وقتي المتاح في العمل.	7
كبيره		0.00	23.12	79.02	1.50	7.90	إدارة الوقت	

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور إدارة الوقت بوزن نسبي بلغ (79.02%) بينما لفقرات محور إدارة الوقت كانت الفقرة الأولى (أحرص على الالتزام بأوقات العمل) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (82.27%)، بينما كانت الفقرة السادسة (أعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهامي المختلفة) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (75.02%) وتعود الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة إدارة الوقت لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة إدارة الوقت بدرجة جيدة، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent, 2013) والتي أكدت على ضرورة إمتلاك مهارة إدارة الوقت لما لها من دور فعال في النهوض بواقع العاملين وتقليل حجم المشاكل التي تواجههم، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Majid, et.al, 2013) والتي أكدت على أهمية إدارة الوقت تأدية المهام العملية الموكلة لهم في بيئة العمل، كما وتؤكد الباحثة على أهمية مهارة إدارة الوقت بالتخطيط الجيد والإستثمار الأمثل لوقت العاملين في الوظائف الإشرافية وهو السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكلة بها وتحقيق الأهداف.

٧- من خلال جدول (33) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (إتحاذ القرار) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

جدول رقم (33): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إتحاذ القرار

#	إتحاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أشارك العاملين في إتحاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية.	7.85	1.72	78.45	19.45	0.00	3	كبيره
2	أقوم بتفويض لإتحاذ القرارات الحاسمة للمرؤسين في العمل.	7.42	1.91	74.21	13.52	0.00	6	كبيره
3	يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديله قبل إتحاذ القرار.	7.37	1.81	73.70	13.78	0.00	7	كبيره
4	يتسم عملي بالجرأة في إتحاذ القرار وتحمل المخاطر.	7.76	1.82	77.61	17.57	0.00	5	كبيره
5	أستطيع إتحاذ القرارات في الوقت المناسب ويرغم التحديات.	7.84	1.68	78.43	20.02	0.00	4	كبيره

كبيرة	2	0.00	20.10	79.18	1.74	7.92	أمتلاك المهارة لجمع المعلومات وتحليلها والإستفادة منها.	6
كبيرة	1	0.00	21.91	80.06	1.67	8.01	أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالإستفادة من نتائجه.	7
كبيرة		0.00	20.19	77.08	1.54	7.71	إتخاذ القرار	

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور إتخاذ القرار بوزن نسبي بلغ (77.08%) بينما لفقرات محور إتخاذ القرار كانت الفقرة السابعة (أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالإستفادة من نتائجه) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (80.06%)، بينما كانت الفقرة السابعة (يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديله قبل إتخاذ القرار) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (73.7%) وتعد الباحث ذلك إلى أهمية مهارة إتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة إتخاذ القرار بدرجة عالية، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent, 2013) والتي إعتبرت أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص ومن أبرزها القدرة على التعامل مع مشكلات العمل وأخذ القرارات بطرق دقيقة، كما وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Majid, et.al, 2013) والتي إعتبرت أن القدرة على التعامل مع المشكلات وإتخاذ القرارات من المهارات المهمة في الحصول على الفرص في الحياة، كما وتؤكد الباحثة على أهمية مهارة إتخاذ القرار للعاملين في الوظائف الإشرافية وهو السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

من خلال جدول (34) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات (المهارات الناعمة) كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسط كان أكبر من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

جدول رقم (34): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات المهارات الناعمة

#	أولاً : المهارات الناعمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	الاتصال والتواصل	8.12	1.42	81.16	27.34	0.00	1	كبيرة
2	العمل كفريق	7.94	1.45	79.39	24.51	0.00	2	كبيرة
3	العمل تحت الضغط	6.76	1.56	67.59	8.89	0.00	7	كبيرة
4	إدارة الأزمات	7.48	1.57	74.79	17.19	0.00	6	كبيرة
5	التخطيط	7.71	1.55	77.12	20.16	0.00	4	كبيرة
6	إدارة الوقت	7.90	1.50	79.02	23.12	0.00	3	كبيرة
7	إتخاذ القرار	7.71	1.54	77.08	20.19	0.00	5	كبيرة
	المهارات الناعمة	7.59	1.44	75.88	20.25	0.00		كبيرة

ويتضح أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات محور المهارات الناعمة (7.59) والدرجة الكلية من (10) أي أن الوزن النسبي بلغ (75.88%) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة قد زاد عن

درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مجالات محور المهارات الناعمة بشكل عام، وتبعاً للنتائج الظاهرة أدناه يتضح للباحثة بأن العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية يمتلكون جملة من المهارات الناعمة والتي جاءت وفقاً لمتغيرات هذه الدراسة على النحو التالي: (فقد إحتلت مهارة الاتصال والتواصل المرتبة الأولى، وتلتها مهارة العمل كفريق في المرتبة الثانية، ومن ثم جاءت مهارة إدارة الوقت في المرتبة الثالثة، وتلتها مهارة التخطيط في المرتبة الرابعة، في حين جاءت مهارة إتخاذ القرار في المرتبة الخامسة، وتلتها مهارة إدارة الأزمات في المرتبة السادسة، في حين جاءت مهارة العمل تحت الضغط في المرتبة السابعة والأخيرة)، وعلية فإن الباحثة ترى أن يتم توجيه العاملين في الوظائف الإشرافية والتأكيد على ضرورة تنمية وتطوير مهاراتهم الناعمة لتصل إلى مستوى أفضل مما عليه الآن وبما تسهم في زيادة أدائهم في العمل بشكل أفضل وهي ضرورية وحاسمة للعاملين، حيث إتفقت نتائج هذه المهارات مع العديد من الدراسات السابقة أبرزهم دراسة (Vincent،2013) والتي أكدت على أهمية تنمية وتطوير الأفراد للمهارات الناعمة لديهم وبما يسهم في تمكينهم نحو التغلب على العديد من المشاكل في العمل.

ثانياً : محور تحسين أداء العاملين :

من خلال جدول (35) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (تحسين أداء العاملين) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة إختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.بينما كانت الفقرة (3) متوسطة التأثير.

جدول رقم(35): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تحسين أداء العاملين

#	ثانياً : تحسين أداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	7.33	1.80	73.25	13.39	0.00	10	كبيرة
2	يتميز الموظفون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	7.27	1.82	72.65	12.70	0.00	12	كبيرة
3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	7.21	1.78	72.11	12.41	0.00	14	كبيرة
4	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالوقت المحدد.	7.29	1.87	72.89	12.55	0.00	11	كبيرة
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	7.47	1.84	74.67	14.49	0.00	5	كبيرة
6	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	7.36	1.93	73.58	12.80	0.00	8	كبيرة
7	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطة السنوية والشهرية.	7.40	1.97	73.99	12.91	0.00	7	كبيرة
8	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	7.33	1.91	73.26	12.62	0.00	9	كبيرة
9	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	7.51	1.79	75.06	15.28	0.00	4	كبيرة

كبيرة	2	0.00	18.21	77.51	1.74	7.75	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم.	10
كبيرة	3	0.00	17.26	76.65	1.75	7.66	يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.	11
كبيرة	6	0.00	15.08	74.45	1.74	7.45	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في الوزارة.	12
كبيرة	13	0.00	12.00	72.39	1.88	7.24	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.	13
كبيرة	1	0.00	16.77	77.64	1.91	7.76	تقوم الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	14
كبيرة	15	0.00	10.06	71.42	2.06	7.14	تسعى الوزارة إلى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	15
كبيرة	16	0.00	10.24	70.78	1.92	7.08	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.	16
كبيرة	17	0.00	9.09	70.24	2.05	7.02	يوجد إهتمام من قبل المدراء للإقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بتحسين الأداء.	17
كبيرة	18	0.00	3.76	65.06	2.44	6.51	يتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	18
		0.00	11.32	69.30	1.50	6.93	تحسين أداء العاملين	

يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي فقرات محور تحسين أداء العاملين بوزن نسبي بلغ (69.3%)، حيث كانت الفقرة الرابعة عشرة (تقوم الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم) إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.64%) مما يدل على حرص إدارة الوزارات الفلسطينية على إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ، بينما كانت الفقرة الثامنة عشرة (يتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام) إحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.06%) ويعود ذلك إلى الوقت الذي أجريت به الدراسة حيث توجد أزمة بالرواتب في الوزارات الفلسطينية مما يؤثر سلباً على نفسية العاملين في الوزارات الفلسطينية ومما ينعكس سلباً على على رغبتهم وإستعدادهم للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية، وتعد **الباحثة** متوسط النسبة لمستوى أداء العاملين ناتج لضعف تطبيق وسائل تحسين الأداء فعلياً في الوقت السابق وعلى أرض الواقع، كذلك الإفتقار للوسائل التكنولوجية والإمكانات المادية التي تساعد على عقد البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وبصفة عامة يتضح أن الوزن النسبي لمحور (تحسين أداء العاملين) بلغ (69.3%) وهي نسبة تعبر بشكل واضح عن الأداء المتوسط للعاملين في الوظائف الإشرافية

إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.

مقدمة:

تم في هذا المبحث تحليل ومناقشة فرضيات وأسئلة الدراسة التي تم صياغتها من خلال إستبانة التي تم تصميمها، بحيث تشمل على مجموعة من المجالات التي تغطي المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة الدراسة وإستردادها لتحليل هذا المبحث.

١ إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة :

إختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):
الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

جدول رقم(36): بيان نتائج تساؤلات الدراسة

#	التساؤل	مجالات التحقق
1	ما مستوى المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية؟	تم التحقق من إجابة السؤال من خلال جدول رقم (35) صفحة (133).
2	ما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟	تم التحقق من إجابة السؤال من خلال جدول رقم (37) صفحة (135).
3	ما علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟	تم التحقق من إجابة السؤال من خلال جدول(39,40) صفحة (143).
4	ما أثر المهارات الناعمة على أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟	تم التحقق من إجابة السؤال من خلال جدول رقم (41) صفحة (144).
5	هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة، تُعزى للمتغيرات التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟	تم التحقق من إجابة السؤال من خلال جدول رقم (42-47) صفحة (145-149).
6	هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟	تم التحقق من إجابة السؤال من خلال جدول رقم(48-53) صفحة (149-152).

1. الإجابة عن السؤال الأول : ما مستوى المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية؟

من خلال الجدول رقم (34) السابق يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور المهارات الناعمة بلغ (75.88%) وهي نسبة كبيرة، علماً بأن أضعف نسبة كانت للمجال الفرعي (العمل تحت الضغط) حيث بلغ الوزن النسبي (67.59%)، بينما أعلى نسبة كانت للمجال الفرعي (الاتصال والتواصل) حيث إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (81.16%)، وتعد الباحثة ذلك إلى أهمية العلاقات والقدرة على التواصل مع الآخرين في عملية تحسين الأداء لأن الاتصال والتواصل الفعال يعطي صورة هامة وكبيرة للعاملين عن مدى ملائمتهم الوظيفة وإمكانياتهم وتطويرها من خلال معرفة أهم المتطلبات العملية لتحسين الأداء، مما يؤكد الأهمية الكبيرة والضرورية لمهارة الاتصال والتواصل في تحسين الأداء، أما مهارة العمل تحت الضغط إحتلت المرتبة الأخيرة نظراً للوقت الذي أجريت به الدراسة حيث توجد أزمة بالرواتب في الوزارات

الفلسطينية مما يؤثر سلباً على نفسية العاملين في الوزارات الفلسطينية ومما ينعكس سلباً على إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، إلا أن مهارة العمل تحت الضغط من أهم المهارات التي يجب أن تكون في العاملين في الوزارات الفلسطينية ليتمكنوا في ظل ضغوط العمل من أداء مهامهم وحل المشكلات التي تواجههم دون تراجع عند الفشل ولأنه لا يوجد عمل يخلو من الضغط.

١. الإجابة عن السؤال الثاني : ما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ؟

من خلال الجدول رقم (35) السابق يتضح أن الوزن النسبي لدي العاملين في الوزارات الفلسطينية بلغ (69.30%) وهي نسبة جيدة، علماً بأن أضعف فقرة كانت للفقرة الثامنة عشر (يتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد خارج أوقات الدوام) حيث بلغ الوزن النسبي (65.06%)، بينما أعلى نسبة كانت للفقرة الرابعة عشره (تقوم الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.64%)، وتغزوا الباحثة متوسط النسبة لمستوى أداء العاملين ناتج لعدم تطبيق وسائل تحسين الأداء فعلياً في الوقت السابق على أرض الواقع، كذلك الإفتقار للوسائل التكنولوجية والإمكانات المادية التي تساعد على عقد البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وأيضاً الوقت الذي أجريت به الدراسة توجد أزمة بالرواتب في الوزارات الفلسطينية مما يؤثر سلباً على نفسية العاملين في الوزارات الفلسطينية ومما ينعكس سلباً على إجاباتهم على أسئلة الإستبانة.

٢. الإجابة عن السؤال الثالث : ما علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد إختبرت الفرضية الرئيسية الأولى :

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (37): علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية	#
0.000	0.733 *	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	1

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم(38): تحليل علاقة المهارات الناعمة بأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية	#
0.00	0.608*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (الاتصال والتواصل) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	1
0.00	0.680*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (العمل كفريق) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	2
0.00	0.376*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (العمل تحت الضغط) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	3
0.00	0.651*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (إدارة الأزمات) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	4
0.00	0.632*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (التخطيط) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	5
0.00	0.612*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (إدارة الوقت) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	6
0.00	0.640*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية	7

يبين من خلال الجدولين السابقين (37،38) أن معامل الارتباط يساوي (0.733)، وهو ارتباط جيد والقيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة (Vincent،2013)، (رضا،2003) ودراسة (دروزة، 2002) حيث أكدوا على وجود علاقة معنوية بين المهارات وتحسين الأداء، وتعرّضت الباحثة هذا الإتفاق إلى أن المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء من المداخل الإدارية الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الوزارة والمؤسسة، وبطبيعة الحال فإن الارتباط بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين مكونات المهارات الناعمة وتحسين الأداء، وبما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد المهارات الناعمة في تحسين الأداء، وبذلك يمكن قياس العلاقة من خلال الجدول رقم (39) ومن خلاله كانت قيمة الدالة الإحصائية أقل من (0.05) وبذلك يجب على فرضية الدراسة ويتضح التالي :

- أقوى علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين بين (مهارة العمل كفريق وتحسين الأداء للعاملين) حيث كان مستوى العلاقة (0.680).
- وتعرّضت الباحثة ذلك إلى أن التعامل كفريق قائم على التكافؤ والتعاون والمثابرة في إنجاز العمل وهذا ما يعزز محور تحسين أداء العاملين.

٢. أضعف علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين بين (مهارة العمل تحت الضغط وتحسين الأداء للعاملين) حيث كان مستوى العلاقة (0.376) وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن العمل تحت الضغط يتأثر كثيراً بالأزمات والأوضاع والأحداث التي يعيشها العاملون وبالأخص في وقت تنفيذ الدراسة والتي يعاني العاملون في الوزارات الفلسطينية من أزمة الرواتب والحصار والإغلاق للمعابر وهذا ما ينعكس والتأثير السلبي على نفسية العاملون مما ينعكس على تحسين الأداء.

ويتفرع عن الفرضية الأولى الفروض الفرعية التالية:

يوضح جدول (38) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملون في الوزارات الفلسطينية.

١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (الاتصال والتواصل) وتحسين أداء العاملون في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (1/38) أن معامل الارتباط يساوي 0.608، وأن القيمة الإحصائية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (الاتصال والتواصل) وتحسين أداء العاملون في الوزارات الفلسطينية، وتعزوا الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة الاتصال والتواصل لدى العاملون في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة مرتفعة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج إتفقت مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم (شبير، 2016) والتي بينت دراسته بأن المبحوثين يمتلكون مهارة الاتصال والتواصل بنسبة 78.05%، كما إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Seetha، 2013) والتي أكدت على أهمية الاتصال والتواصل في بيئة العمل، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Vincent، 2013) حينما أكدت على أهمية الاتصال والتواصل لما لها من دور مهم في حل مشكلات العمل، لذا ولما ورد في الدراسات أعلاه تؤكد الباحثة على أهمية توافر وتنمية هذه المهارة بين أوساط العاملون في الوظائف الإشرافية لما لها من دور كبير في النهوض بواقع العمال وأدائهم نحو مستقبل أفضل، خصوصاً وأن مهارة الاتصال والتواصل تعد من أسس نجاح علاقات العمل ومن ثم النجاح في الحياة.

٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (العمل كفريق) وتحسين أداء العاملون في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (2/38) أن معامل الارتباط يساوي 0.680، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (العمل كفريق) وتحسين أداء العاملون في الوزارات الفلسطينية، وتعزوا الباحثة ذلك إلى أهمية العمل كفريق وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة لأن العاملون يشعرون لأهمية العمل كفريق

في الوزارة ويعملون ضمن قواعد، إضافة إلى إحترام وتقدير الوزارة لإنجازات الفريق والتزامهم تجاه ما يتم التوافق عليه من الفريق، كذلك تركيز الإدارة الحديثة في المؤسسات والوزارات على دعم العمل كفريق أي إيجاد فرق للعمل لإيمانها بأنها أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى طبيعة العمل في الوزارات الفلسطينية التي يغلب عليها العمل الجماعي عن العمل الفردي.

وتتفق العديد من الدراسات السابقة مع هذه النتيجة مثل دراسة (العنبي، 2007:41) والتي أظهرت توافر خصائص العمل الجماعي في مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، وإتفقت كذلك مع دراسة (الرشيدي، 2009) التي وجدت أن تصورات المبحوثين لسمات العمل الجماعي جاءت بدرجة مرتفعة، وإتفقت مع دراسة (Vincent، 2013) والتي أكدت على أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص ومن أبرزها مهارة العمل ضمن فريق، كما وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Seetha، 2013) والتي إعتبرت بأن مهارة العمل ضمن فريق من المهارات الناعمة التي تقود نحو تحقيق طموحاته الريادية، كما وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Majid, et, al، 2012) والتي إعتبرت أن مهارة العمل الجماعي من المهارات المهمة في الحياة، علماً بأن النجاحات المستقبلية للعمل سيسعى العاملون في الوظائف الإشرافية إلى تحقيقها بالعمل كفريق وخصوصاً وأن العمل كفريق يساعد على الثقة بالنفس ويسهم في تحقيق الطموحات العملية والإنتاجية.

٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (العمل تحت الضغط) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (3/38) أن معامل الارتباط يساوي (0.376)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (العمل تحت الضغط) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة العمل تحت الضغط لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة متوسطة في هذه المهارة، ولعل هذه النتائج تظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة العمل تحت الضغط نتيجة الأحداث وأزمة الرواتب التي يمر بها قطاع غزة وتبعاً للنتائج الواردة أعلاه يتضح بأنهم يمتلكون مهارة العمل كفريق بدرجة متوسطة، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent، 2013) والتي أكدت على أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص ومن أبرزها مهارة العمل تحت الضغط، كما وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (معشر، 2009) والتي طالبت بتوفير بيئة عمل تتضمن رضى العامل والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل للتعامل مما يعزز بيئة عمل إيجابية والذي بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، وبأن مهارة العمل تحت الضغط من المهارات الناعمة المهمة في الحياة العملية والتي تقود نحو تحسين بيئة العمل الملائمة وإقامة العلاقات الإنسانية والعملية والمساعدة على الثقة بالنفس وتحقيق

الطموحات العملية والإنتاجية للعاملين، كذلك تساعد في تطوير أساليب إدارية فاعلة في التعامل مع العاملين وفهم حاجاتهم وتقديرهم وحل مشكلاتهم المهنية، وأيضاً مهارة العمل تحت الضغط في ظل مستوى معتدل من الضغوط المطلوبة عملياً لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.

٤. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (إدارة الأزمات) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (4/38) أن معامل الارتباط يساوي (0.651)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (إدارة الأزمات) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة إدارة الأزمات لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة أنه لا يوجد عمل يخلو من بعض الأزمات وخصوصاً في قطاع غزة نظراً للحصار والإغلاقات وأزمة الرواتب، لذا يتم تعيين العاملين في الوزارات الفلسطينية وبالأخص في المواقع الإشرافية قادرين على العمل تحت الضغط وفي ظل الأزمات ويعملون بالتخطيط بشكل سليم في الأوقات الصعبة للتغلب على العقبات والأزمات بشكل سلس، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent، 2013) ودراسة (شبير، 2016) ودراسة (حجاج، 2014) ودراسة (خسيس، 2013) ودراسة (المأمون، 2012) ودراسة (Coscia، 2013) والتي إعتبروا أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة والأداء الجيد لدى العاملين من خلال القدرة على التعامل مع الأزمات، كما وتؤكد الباحثة على أهمية مهارة إدارة الأزمات للعاملين في الوظائف الإشرافية وهو السبيل لضمان التنفيذ للعمل بكفاءة وفعالية.

٥. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (التخطيط) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (5/38) أن معامل الارتباط يساوي (0.632)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (التخطيط) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة التخطيط لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة ولوجود تخطيط سليم وتوفر خطط عمل واضحة للعاملين وفق رؤية ورسالة وأهداف الوزارة وخطتها الإستراتيجية مما يشعر العاملين في المواقع الإشرافية أنهم يعملون ضمن منظومة متكاملة وواضحة، حيث يلعب التخطيط دور مهم وارتباط وثيق بمهارة إدارة الوقت في التوجه المستقبلي، كما أن مهارة التخطيط تركز على الإهتمام بالغايات وتساعد على مواجهة ظروف حاله عدم التأكد وأيضاً تسهم في السيطرة على مشاكل التنفيذ في الأداء، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد

من الباحثين أبرزهم دراسة (شبير، 2016) ودراسة (سويلم، 2013) والتي أكدوا على أهمية إمتلاك مهارة التخطيط للعاملين في الوظائف الإشرافية وذلك للمستقبل وبالتخطيط الجيد وهو السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكل بها وتحقيق الأهداف.

٦. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (إدارة الوقت) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (6/38) أن معامل الارتباط يساوي (0.612)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (إدارة الوقت) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة إدارة الوقت لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة ومنها تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين وذلك من خلال تخطيط العاملين لإستثمار أوقاتهم بشكل أفضل والسرعة في إتخاذ القرارات وعدم تأجيل القرارات البسيطة إلى حين حضور الإدارة العليا، بالإضافة إلى إستثمار الوقت في العملية الإدارية، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent، 2013) والتي أكدت على ضرورة إمتلاك مهارة إدارة الوقت لما لها من دور فعال في النهوض بواقع العاملين وتقليل حجم المشاكل التي تواجههم، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Majid, et. al، 2013) والتي أكدت على أهمية إدارة الوقت تأدية المهام العملية الموكلة لهم في بيئة العمل، كما وتأكد الباحثة على أهمية مهارة إدارة الوقت بالتخطيط الجيد والإستثمار الأمثل لوقت العاملين في الوظائف الإشرافية وهو السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكل بها وتحقيق الأهداف وهذا يتوافق مع دراسة (عثمان، 2003: 48).

٧. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (7/38) أن معامل الارتباط يساوي 0.64، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير من متغيرات الدراسة (إتخاذ القرار) وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة إتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية وعلى درجة كبيرة في هذه المهارة، وتظهر إهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بمهارة إتخاذ القرار بدرجة عالية، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسات العديد من الباحثين أبرزهم دراسة (Vincent، 2013) والتي إعتبرت أن هناك العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص ومن أبرزها القدرة على التعامل مع مشكلات العمل وأخذ القرارات بطرق دقيقة، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Majid, et. al، 2013) والتي إعتبرت أن القدرة على التعامل مع المشكلات وإتخاذ القرارات من المهارات المهمة في الحصول على

الفرص في الحياة، كما وتؤكد الباحثة على أهمية مهارة إتخاذ القرار للعاملين في الوظائف الإشرافية وهو السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

٣. الإجابة عن السؤال الرابع : ما أثر المهارات الناعمة على أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد إختبرت الفرضية الرئيسية الثانية :

تؤثر المتغيرات المستقلة المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

للقوف على مستوى تأثير المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) مُجمعة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، والإجابة على هذا السؤال وإختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (39) السابق ومعادلة التأثير يتضح أنه تم إستخدام تحليل الإنحدار النهائي بإستخدام طريقة Stepwis لمعرفة أثر المهارات الناعمة (المتغير المستقل) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وقد تبين من خلال نتائج التحليل التالي :

١- يبين نموذج الإنحدار النهائي بإستخدام طريقة Stepwise أن مستوى الأداء (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (العمل كفريق، إتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل).

٢- تم إستبعاد كلاً من المتغيرات التالية (إدارة الوقت، التخطيط) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين الأداء والمتغيرات المستقلة.

٣- أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي (0.537) وهذا يعني ان (53.7%) من التغير في الأداء يعود إلى يتأثر بالمتغيرات المستقلة التالية (العمل كفريق، إتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل) والباقي (46.3%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

وتعزو الباحثة ذلك بأن كلاً من المتغير التابع والمتغير المستقل من المداخل الإدارية التي تسعى الوزارات إلى تطبيقها وهم يكملها بعضهم البعض وهذا ما يدعوا المعنيين في تلك الوزارات إلى زيادة الإهتمام بالمهارات التالية (العمل كفريق، إتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل) لتحسين أداء العاملين.

جدول رقم (39): تحليل الإنحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار الغير قياسية	المتغيرات المستقلة	#
0.036	2.102		6.355	13.360	المقدار الثابت	
0.000	4.552	0.317	0.185	0.841	العمل كفريق	1

0.001	3.428	0.231	0.168	0.577	إتخاذ القرار	2
0.003	3.042	0.2220	0.180	0.549	إدارة الأزمات	3
0.017	2.402-	0.119-	0.122	0.294-	العمل تحت الضغط	4
0.044	2.019	0.122	0.163	0.329	الاتصال والتواصل	5
R = 0.537 = Square = قيمة معامل التحديد			R = 0.733 = قيمة الارتباط			

معادلة التأثير :

تحسين أداء العاملين 13.36 = (العمل كفريق 0.841) + (إتخاذ القرار 0.577) + (إدارة الأزمات 0.549) - (العمل تحت الضغط 2.94) + (الاتصال والتواصل 0.329)

في حالة تثبيت قيمة (إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل) وعند زيادة (العمل كفريق) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمقدار (13.36).

في حالة تثبيت قيمة (العمل كفريق، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل) وعند زيادة (إتخاذ القرار) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمقدار (0.577).

في حالة تثبيت قيمة (العمل كفريق، إتخاذ القرار، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل) وعند زيادة (إدارة الأزمات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمقدار (0.549).

في حالة تثبيت قيمة (العمل كفريق، إتخاذ القرار، إدارة الأزمات، الاتصال والتواصل) وعند زيادة (العمل تحت الضغط) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تخفيض المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمقدار (0.294-).

في حالة تثبيت قيمة (العمل كفريق، إتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط) وعند زيادة (الاتصال والتواصل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمقدار (0.329).

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام بزيادة (العمل كفريق، إتخاذ القرار، إدارة الأزمات، العمل تحت الضغط، الاتصال والتواصل).

4. الإجابة عن السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة، تُعزى للمتغيرات التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد إختبرت الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الوزارة).

وللإجابة على هذا السؤال وإختبار الفرضية السابقة وإستخدام إختبار التباين الأحادي (T) لعينيتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، وإختبار (F) تحليل التباين

الأحادي ANOVA وهو اختبار يصلح لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن إستنتاج التالي :

١ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات المبحوثين المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

يبين جدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) ، بالنسبة لإجمالي محور (المهارات الناعمة) حيث كانت قيمة المعنوية (0.09) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين حول محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (الجنس).

جدول رقم(40): نتائج إختبار(ت) لعينتين مستقلتين- الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال	#
		انثى	ذكر		
0.93	-0.09	8.13	8.11	الاتصال والتواصل	1
0.81	-0.24	7.98	7.93	العمل كفريق	2
0.72	0.35	6.70	6.77	العمل تحت الضغط	3
0.41	0.82	7.34	7.52	إدارة الأزمات	4
0.72	0.36	7.65	7.73	التخطيط	5
0.58	0.55	7.81	7.93	إدارة الوقت	6
0.37	0.90	7.56	7.75	إتخاذ القرار	7
0.09	1.72	7.33	7.66	اجمالي محور المهارات الناعمة	

٢ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في إستجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمتغير العمر .

يبين جدول رقم (41) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) ، وبالنسبة لإجمالي محور (المهارات الناعمة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.107) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (العمر).

بينما عند المجال الفرعي (الاتصال والتواصل) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.004) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (الفئة العمرية من 35 أقل من 45 عام)

بينما عند المجال الفرعي (العمل كفريق) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.030) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (الفئة العمرية أكثر من 55 عام).

بينما عند المجال الفرعي (إدارة الأزمات) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.016) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (الفئة العمرية أكثر من 55 عام).

بينما عند المجال الفرعي (التخطيط) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.040) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (الفئة العمرية أكثر من 55 عام)، بينما عند المجال الفرعي (إدارة الوقت) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.013) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (الفئة العمرية أكثر من 25 عام).

جدول رقم(41): نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال	#
		أقل من 25 عام	من 25 إلى أقل من 35 من 35	أقل من 45 إلى أقل من 55 من 45	أكثر من 55 عام	أكثر من 55 عام		
0.004	3.943	9.05	7.86	8.33	7.95	9.07	الاتصال والتواصل	1
0.030	2.710	8.10	7.72	8.13	7.79	8.79	العمل كفريق	2
0.145	1.719	6.90	6.63	6.95	6.44	7.35	العمل تحت الضغط	3
0.016	3.089	8.29	7.19	7.70	7.39	8.34	إدارة الأزمات	4
0.040	2.543	8.76	7.48	7.93	7.53	8.37	التخطيط	5
0.013	3.203	9.05	7.63	8.14	7.79	8.57	إدارة الوقت	6
0.024	2.840	7.86	7.43	7.88	7.79	8.69	إتخاذ القرار	7
0.107	1.922	3.07	2.48	2.57	2.57	2.81	اجمالي محور المهارات الناعمة	

٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. يبين جدول رقم (42) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالنسبة لإجمالي محور (المهارات الناعمة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.094) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

جدول رقم(42): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال	#
		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	أكثر من 15 سنة		
0.360	1.075	7.57	8.10	8.12	8.26	الاتصال والتواصل	1
0.052	2.609	7.03	7.98	7.89	8.11	العمل كفريق	2
0.490	0.808	6.88	6.62	6.78	6.95	العمل تحت الضغط	3
0.096	2.135	7.07	7.37	7.40	7.85	إدارة الأزمات	4

0.243	1.398	7.91	7.62	7.74	7.10	التخطيط	5
0.231	1.441	8.17	7.76	7.90	7.55	إدارة الوقت	6
0.073	2.345	8.06	7.74	7.53	7.31	إتخاذ القرار	7
0.094	2.146	2.67	2.48	2.54	2.41	اجمالي محور المهارات الناعمة	

٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمتغير المؤهل العلمي. يبين جدول رقم (43) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالنسبة لإجمالي محور (المهارات الناعمة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.022) مما يوضح وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح أقل من ثانوية عامة. بينما عند المجال الفرعي (العمل كفريق) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.047) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (المؤهل العلمي بكالوريوس).

جدول رقم(43): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال	#
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	اقل من ثانوية		
0.546	0.711	8.09	8.18	7.84	8.13	الاتصال والتواصل	1
0.047	2.672	7.95	8.05	7.36	7.91	العمل كفريق	2
0.424	0.936	6.82	6.81	6.48	6.20	العمل تحت الضغط	3
0.207	1.529	7.59	7.54	7.00	7.38	إدارة الأزمات	4
0.488	0.812	7.67	7.80	7.44	7.36	التخطيط	5
0.348	1.104	7.87	8.00	7.56	7.61	إدارة الوقت	6
0.170	1.683	7.90	7.74	7.30	7.25	إتخاذ القرار	7
0.022	3.245	2.57	2.58	2.30	2.64	اجمالي محور المهارات الناعمة	

٥ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمتغير المسمى الإشرافي. يبين جدول رقم (44) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالنسبة لإجمالي محور (المهارات الناعمة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.141) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (المسمى الإشرافي). بينما عند المجال الفرعي (إدارة الأزمات) وجدت الباحثة فروق معنوية حيث قسمة مستوى الدلالة يساوي (0.013) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود فروق معنوية كانت لصالح (المسمى الإشرافي مدير عام).

جدول رقم(44): نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات							المجال	#
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	وكيل مساعد	وكيل وزارة		
0.374	1.081	9.00	8.08	8.23	8.13	8.51	7.43	9.00	الاتصال والتواصل	1
0.141	1.621	9.57	8.05	8.01	8.22	8.07	7.03	9.57	العمل كفريق	2
0.702	0.636	7.86	6.72	6.85	6.67	7.10	6.22	7.86	العمل تحت الضغط	3
0.013	2.729	7.71	7.49	7.71	7.95	8.03	6.62	7.71	إدارة الأزمات	4
0.236	1.346	9.00	7.65	7.88	8.03	7.90	6.79	9.00	التخطيط	5
0.598	0.765	6.86	7.90	8.01	8.03	8.07	7.18	6.86	إدارة الوقت	6
0.010	2.857	4.00	7.69	7.95	7.87	8.19	6.95	4.00	إتخاذ القرار	7
0.141	1.620	2.59	2.60	2.60	2.66	2.60	2.31	2.59	اجمالي محور المهارات الناعمة	

٦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول

المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير الوزارة.

يبين جدول رقم (45) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالنسبة لإجمالي محور (المهارات الناعمة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.094) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (الوزارة).

جدول رقم(45): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل "الوزارة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال		#
					بين المجموعات	داخل المجموعات	
0.466	0.998	98.757	21	2073.89	بين المجموعات	الاتصال والتواصل	1
		98.976	315	31177.33	داخل المجموعات		
0.765	0.762	79.322	21	1665.76	بين المجموعات	العمل كفريق	2
		104.038	312	32459.87	داخل المجموعات		
0.660	0.847	101.916	21	2140.23	بين المجموعات	العمل تحت الضغط	3
		120.306	312	37535.39	داخل المجموعات		
0.979	0.470	58.825	21	1235.32	بين المجموعات	إدارة الأزمات	4
		125.265	312	39082.69	داخل المجموعات		
0.791	0.739	88.400	21	1856.41	بين المجموعات	التخطيط	5
		119.600	311	37195.49	داخل المجموعات		
0.663	0.845	94.182	21	1977.81	بين المجموعات	إدارة الوقت	6
		111.512	311	34680.08	داخل المجموعات		
0.672	0.838	98.499	21	2068.48	بين المجموعات	إتخاذ القرار	7
		117.564	310	36444.93	داخل المجموعات		
0.466	0.998	724.060	21	15205.27	بين المجموعات	اجمالي محور المهارات الناعمة	
		725.693	310	224964.93	داخل المجموعات		

٥. الإجابة عن السؤال السادس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إستجابة المبحوثين حول أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟
وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد إختبرت الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إستجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الوزارة).

وللإجابة على هذا السؤال وإختبار الفرضية السابقة وإستخدام إختبار التباين الأحادي (T) لعينيتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، وإختبار (F) تحليل التباين الأحادي ANOVA وهو إختبار يصلح لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات وأكثر من البيانات ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن إستنتاج التالي :

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالنسبة لإجمالي محور (تحسين أداء العاملين) حيث كانت قيمة المعنوية (0.510) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين حول محور تحسين الأداء تعزى لمتغير (الجنس).

جدول رقم(46): نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال	#
		انثى	ذكر		
0.51	-0.66	7.04	6.90	اجمالي محور تحسين الأداء	

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إستجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر .

حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالنسبة لإجمالي محور (تحسين أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة (0.019) مما يوضح وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور تحسين الأداء تعزى لمتغير (العمر)، وكانت الفروق لصالح (الفئة العمرية أكبر من 55 عام).

جدول رقم(47): نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال	#
		أكثر من 55 عام	من 45 إلى أقل من 55	من 35 إلى أقل من 45	من 25 إلى أقل من 35	أقل من 25 عام		
0.019	2.977	22.76	20.48	21.20	19.95	22.56	اجمالي محور تحسين الأداء	

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنسبة لإجمالي مجال (تحسين أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة (0.161) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور تحسين الأداء تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

جدول رقم(48): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال	#
		أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
0.161	1.729	353.63	367.11	369.98	386.53	اجمالي محور تحسين الاداء	

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنسبة لإجمالي محور (تحسين أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة (0.162) مما يوضح وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور المهارات الناعمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم(49): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA -المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال	#
		أقل من ثانوية	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا		
0.162	1.722	20.15	19.43	20.82	20.96	اجمالي محور تحسين الاداء	

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الاشرافي. حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنسبة لإجمالي محور (تحسين أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة (0.134) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور تحسين الأداء تعزى لمتغير (المسمى الاشرافي).

جدول رقم(50): نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات						المجال	#
		وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم		
0.134	1.643	21.00	18.75	21.73	21.35	21.25	20.48	21.00	اجمالي محور تحسين الاداء

ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير الوزارة.

حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالنسبة لإجمالي محور (تحسين أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة (0.913) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين لإجمالي محور تحسين الأداء تعزى لمتغير (الوزارة).

جدول رقم(51): نتائج إختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل "الوزارة"

القيمة (Sig.)	قيمة الاختبار F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	#
0.913	0.607	3098.799	21	65074.78	بين المجموعات	إجمالي محور تحسين الأداء
		5103.181	315	1607501.89	داخل المجموعات	

الخلاصة :

تم من خلال هذا الفصل التعرف على طبيعة البيانات محل الدراسة وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، كما تم دراسة وتحليل فقرات الإستبانة وتبين من خلال تحليل فقرات الدراسة أهمية المهارات الناعمة ودورها في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

الفصل السادس:

النتائج والتوصيات

مقدمة.

١ نتائج وتوصيات الدراسة.

٢ دراسات مُقترحة (مستقبلية).

الخلاصة.

المراجع.

الملاحق.

مقدمة :

بناءً على الدراسة المتعلقة بدور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وإستعراض التحليلات السابقة للبيانات التي جمعتها الباحثة من مجتمع الدراسة من خلال المقابلات والإستبانة كأداة للدراسة، إستطاعت الباحثة تحقيق أهداف الدراسة والمُتمثلة في التعرف على دور المهارات الناعمة وطبيعة تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وكذلك طبيعة العلاقة بينهم، بجانب قياس أثر المهارات الناعمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

وفي ضوء التحليل الإحصائي الذي قامت به الباحثة خرجت الدراسة من خلال هذا الفصل بعددٍ من النتائج التي مكنت الباحثة من تقديم عدد من التوصيات ذات الأهمية لمجتمع الدراسة (العاملين في الوزارات الفلسطينية) وكذلك أصحاب القرار ووضعت الباحثة لكل نتيجة بعض التوصيات الخاصة بها وإطار زمني لتطبيقها بالإضافة لتحديد الجهة المختصة بالتنفيذ، والتي تأمل الباحثة أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة، وإختتمت الباحثة الفصل بمجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة والتي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون وأصحاب القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية وعلى النحو التالي :

نتائج وتوصيات الدراسة :

بعد تحليل فقرات وفرضيات الدراسة وضعت الباحثة خطة تنفيذية بناءً لما توصلت اليه الباحثة من نتائج وتوصيات :

جدول رقم(52): النتائج المتعلقة بأهداف وأسئلة الدراسة :

#	أسئلة وأهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	ماهية المهارات الناعمة وخصائصها وأنواعها.	المبحث الأول في الفصل الثاني يوضح مفهوم المهارات الناعمة وأنواعها وأهميتها وطرق إكتسابها، والجدول رقم (53) والبند رقم (2) يوضحوا ترتيب المهارات الناعمة ونسبتها في تحسين الأداء العاملين وفق نتائج الدراسة الحالية.
2	ما مستوى المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية.	تم التحقق من الهدف من خلال جدول رقم (34) صفحة (133) وجدول رقم (53) البند رقم (2/1) يوضح أن الوزن النسبي للمهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية بلغ (75.88%) وهي نسبة كبيرة.
3	ما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.	تم التحقق من الهدف من خلال جدول رقم (35) صفحة (134) وجدول رقم (53) البند رقم (5) يوضح أن الوزن النسبي لمستوى العاملين في الوزارات الفلسطينية بلغ

		(69.30%) وهي نسبة جيدة.
4	ما العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.	تم التحقق من الهدف من خلال جدول رقم (38,37) صفحة (137) وجدول رقم (53) البند رقم (6) يوضح أن هناك علاقة طردية بين المهارات الناعمة وأداء العاملين في الوزارات.
5	ما أثر المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.	تم التحقق من الهدف من خلال جدول رقم (39) صفحة (143) وجدول رقم (45) يوضح بأن المتغير المستقل (المهارات الناعمة) يؤثر بنسبة (53.7%) في المتغير التابع (تحسين أدا العاملين) والنسبة المتبقية (46.3%) تعود لمتغيرات أخرى.
6	هل توجد فروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغير المهارات الناعمة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى للمتغيرات التالية) الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).	تم التحقق من الهدف من خلال جدول رقم (40-45) صفحة (144-148) وجدول رقم (13) يوضح كذلك أنه يوجد فروق تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق تعزى للبيانات التالية (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة").
7	هل توجد فروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغير أداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى للمتغيرات التالية) الوزارة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).	تم التحقق من الهدف من خلال جدول رقم (46-51) صفحة (149-150) وجدول رقم (38) يوضحوا أنه لا يوجد فروق تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة")، بينما توجد فروق تعزى للبيانات التالية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي).
8	تقديم توصيات لإدارة الوزارات قيد الدراسة لتعزيز معرفة العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين.	الجدول رقم (53) يوضحوا مقترحات وآليات تنفيذ النتائج والتوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة) والتوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسن أداء العاملين).

أولاً : نتائج الدراسة :

أ- نتائج اختبار الفرضيات :

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وذلك يعود لطبيعة الترابط الوثيق بين المتغيرين، وهذا ما أكده العديد من الباحثين السابقين.

٢ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للبيانات التالية (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق تعزى للبيانات التالية (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة").

٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى للبيانات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة")، بينما توجد فروق تعزى للبيانات التالية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي).

٤ تحسين أداء العاملين (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة (المهارات الناعمة) وهذا يعني أن 75.88% من التغيير في تحسن الأداء (المتغير التابع) يأتي من تأثير متغيرات المهارات الناعمة محل الدراسة والنسبة المُتبقية 24.12% قد ترجع إلى عوامل أو مهارات أخرى تؤثر في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ب- النتائج المتعلقة بالمهارات الناعمة (المتغير المستقل) :

١ أظهرت الدراسة أن أداء العاملين جاءت بصورة كبيرة وجوهرية ويتأثر بالمتغيرات المستقلة وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

٢ يتمتع العاملين في الوزارات الفلسطينية بجملة من المهارات الناعمة والتي تتداخل جميعها لتسهم في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وفقاً لأبعاد المتغير المستقل حيث احتلت (أولاً مهارة الإتصال والتواصل، ثانياً مهارة العمل كفريق، ثالثاً مهارة إدارة الوقت، رابعاً مهارة التخطيط، خامساً مهارة إتخاذ القرار، سادساً مهارة إدارة الأزمات، سابعاً مهارة العمل تحت الضغط في المرتبة الأخيرة)

٣ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة الإتصال والتواصل بنسبة 81.6%.

٤ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة العمل كفريق بنسبة 79.39%.

٥ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة العمل تحت الضغط بنسبة 67.59%.

٦ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة إدارة الأزمات بنسبة 74.79%.

٧ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة التخطيط بنسبة 77.12%.

٨ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة إدارة الوقت بنسبة 79.02%.

٩ أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم مهارة إتخاذ القرار بنسبة 77.08%.

ت- النتائج المتعلقة بتحسين أداء العاملين (المتغير التابع) :

١. أن هناك علاقة طردية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

٢. مستوى الأداء للعاملين في الوزارات الفلسطينية (متوسط) حيث بلغ 69.3%.

ثانياً: توصيات الدراسة :

أ- التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة) :

- ١ العمل على عقد اللقاءات والورشات اللازمة لتزويد العاملين بالوزارات الفلسطينية بالمفاهيم الصحيحة لدور المهارات الناعمة في تحسين الأداء.
- ٢ إصدار دليل يوضح معايير ومقاييس أداء الخدمات والأنشطة التي تقدمها الوزارة للمستفيدين من خدماتها.
- ٣ تنشيط الحافز المعنوي والمادي للحفاظ على الأفراد ذوي المهارات العالية والمبدعين.
- ٤ تبادل الأفكار والمهارات بين العاملين والإدارة العليا في الوزارة حتي يسهل الإلمام بالمهارات والإستفادة من الخبرات.
- ٥ تطوير عملية الاتصال والتواصل للإلمام بأكبر قدر من المعلومات الوظيفية والعملية مما يقوي العاملين في الوظائف الإشرافية على الاتصال والتواصل وتطوير عملهم وأدائهم لمهامهم بشكل أفضل.
- ٦ التركيز على إدارة فريق العمل والعمل ضمن فريق وتطويرها وخصوصاً في أوقات الأزمات.
- ٧ تطوير مهارة العمل تحت الضغط لأنها أهم متطلبات العمل.
- ٨ تطوير العمل والأداء في الأزمات بالإعتماد على توقع المشاكل قبل وقوعها وإتخاذ القرار المناسب رغم التحديات.
- ٩ رفع مستوى تخطيط الأعمال في الوزارات الفلسطينية على التخطيط لدوره في تنظيم العمل والموارد بكفاءة وفعالة.
- ١٠ التركيز على عامل الوقت بإعتبارة من الموارد الهامة في الوزارة لإنجاز المهام الوظيفية في الفترة الزمنية المحددة وإرتباطة بضغط العمل.
- ١١ زيادة مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور بين المستويات الإدارية والإشرافية والإدارة العليا في الوزارة لإتخاذ القرار المناسب في أوقات الأزمات والضغوطات.

ب- التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسن أداء العاملين) :

- ١ العمل على تطوير نظام تقييم الأداء ليسهم بفاعلية في عملية التنمية والتطوير وتحسين الأداء.
- ٢ تعزيز سياسة التحسين المستمرة والشاملة في جميع المستويات الوظيفية والإدارية والمهنية.
- ٣ الإستفادة من العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الوزارات الفلسطينية والإرتقاء بها.
- ٤ العمل على تزويد قسم التدريب والتطوير بالوزارات بالإحتياجات الكافية التي تساعد على عقد الدورات التدريبية والتطويرية للمهارات الناعمة.
- ٥ تشكيل فرق تعمل على التحسين والتطوير المستمر للخدمات التي تقدمها الوزارات الفلسطينية.

- ٦ العمل على قياس جودة الخدمات المقدمة في الوزارات بصورة منتظمة كونها إنعكاس لأداء العاملين.
- ٧ إنشاء وحدة إدارية لتطور المهارات الناعمة لدى العاملين في الوزارة.
- ٨ مشاركة العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالأداء.
- ٩ إعداد برامج علمية ودورات تثقيفية لنشر ثقافة المهارات الناعمة وأهميتها في الوزارات الفلسطينية.
- ١٠ إجراء دراسات للتعرف على المهارات الناعمة المطلوبة في كل وزارة على حدى.
- ١١ زيادة حرص إدارة الوزارة والعاملين بها على تلبية إحتياجات فئات المجتمع حسب تخصصها من خلال تقديم أفضل الخدمات المتميزة.
- ١٢ العمل بخطة حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسة الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز معاملات الوزارة وتقديم خدماتها إلى الجمهور والمستفيدين إلكترونياً.
- ١٣ تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية لمواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة في عصر ثورة المعلومات والإبداع.

جدول رقم(53): بيان النتائج والتوصيات والجهة المشرفة على التنفيذ

#	التوصيات	جهة المشرفة	المدى الزمني
1	<p>يؤثر المتغير المستقل(المهارات الناعمة) في المتغير التابع (تحسين الأداء) بنسبة 75.88% والنسبة المتبقية 24.12% في تحسين الأداء تعود إلى متغيرات أخرى، وتعد نسبة تأثير المهارات الناعمة بتحسين الأداء للعاملين في الوزارات الفلسطينية نسبة عالية.</p> <p>توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات المهارات الناعمة وتحسين الأداء حيث أظهرت معامل الارتباط للمهارات التالي مستوى تطبيق المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية:</p> <p>١ الاتصال والتواصل 0.608 ٢ العمل كفريق 0.680</p>	<p>قسم التدريب والتطوير</p> <p>قسم العلاقات العامة والإعلام.</p> <p>قسم التخطيط.</p>	6 شهور

			<p>٣ إدارة الأزمات 0.651</p> <p>٤ إتخاذ القرار 0.640</p> <p>٥ التخطيط 0.632</p> <p>٦ إدارة الوقت 0.612</p> <p>٧ العمل تحت الضغط 0.376</p>	
6 شهور	إدارة الشؤون الإدارية. وحدة الرقابة.	التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) صفحة رقم (157).	<p>أظهرت الدراسة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية تتوفر لديهم المهارات وفق الترتيب التالي : أولاً مهارة الاتصال والتواصل بنسبة (81.6%)، ثانياً مهارة العمل كفريق بنسبة (79.39%)، ثالثاً مهارة إدارة الوقت بنسبة (79.02%)، رابعاً مهارة التخطيط بنسبة (77.12%)، خامساً مهارة إتخاذ القرار بنسبة (77.08%)، سادساً مهارة إدارة الأزمات بنسبة (74.79%)، سابعاً مهارة العمل تحت الضغط بنسبة (67.59%).</p>	2
6 شهور	قسم التنمية والتطوير	التوصيات المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل (المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين) صفحة رقم (157).	هناك علاقة طردية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.	3
6 شهور	قسم التنمية والتطوير	التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) صفحة رقم (157).	مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية جيد حيث بلغت نسبتها (75.88%).	4
6 شهور	قسم التنمية والتطوير	التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) صفحة رقم (157).	مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية (متوسط) حيث بلغ (69.3%).	5
6 شهور	قسم التنمية والتطوير قسم العلاقات العامة	التوصيات المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل (المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين) صفحة رقم (157).	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.	6

دراسات مُقترحة (مستقبلية) :

توصي الباحثة الباحثين إلى إجراء دراسات في هذا الجانب، مع البحث في مهارات أخرى تُسهم في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وهذه مجموعة مقترحة لعدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن البحث فيها :

- أ. دراسة مقارنة بين المهارات الناعمة في القطاع الخاص والعام الفلسطيني.
- ب. دور أصحاب القرار في تنمية المهارات الناعمة للعاملين في الوزارات الفلسطينية.
- ت. المهارات الناعمة وعلاقتها بالضغط المهني والرضا الوظيفي للعاملين.
- ث. أثر التكنولوجيا الحديثة على المهارات الناعمة للعاملين في الوزارات الفلسطينية.

الخلاصة :

يعتبر هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتحسين أداء العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية، وكذلك تقديم خطة تنفيذية لتنفيذ توصيات الدراسة على مجتمع الدراسة، لذا ترى الباحثة أن هناك حاجة لتعزيز دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية مع التعامل بالتوصيات التي توصلت إليها لتساهم في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

مصادر ومراجع

المراجع:

القران الكريم.

ابن خلدون (1979): مقدمة ابن خلدون، ط4، دار الكتب العلمية، بيروت.
ابن منظور (1994): لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.

المراجع العربية :

- أبو الكاس، المعتصم بالله (2015): أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت (2012): مهارات الإتصال الفعال، المجموعة العربية، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت (2012): مفهوم وفوائد إدارة الوقت والمهارات، دار الكتب المصرية، مصر.
- أبو جاسر، صابرين مراد (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2012): إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- أبو شريعة، فوان (2014): إدراك وإتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحة ممارسة إدارة المزارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2010): إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان.
- أبو فارس، محمد (1990): معيقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (2001): إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- أبو كريم، أيمن محمد (2013): علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري- دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الأسمرى، سالم حسن (2003): تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، السعودية.
- الأعرجي، عاصم (2000): دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر، عمان.
- أفندي، عطية حسين (2003): تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بحر يوسف، العجلة توفيق (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، دراسة مسحية، فلسطين.

- اليزار، حسن (2001): إدارة الأزمة بين نقطتي الفليان والتحول، المؤسسة الجامعية، بيروت.
- البليسي، أسامة زياد (2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- توفيق، عبد الرحمن (2003): سكرتاريا مهارات التعامل مع الآخرين (الإصدار الرابع) القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة
- توفيق، عبد الرحمن (2006): منهج المهارات الإدارية : إدارة الوقت (الإصدار الرابع) القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة
- توفيق، عبد الرحمن (2006): منهج المهارات السلوكية : مهارات الإتصال والعلاقات مع الآخرين، (الإصدار الرابع)، مركز الخبرات، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن (2006): منهج المهارات الإشرافية - المهارات القيادية، (الإصدار الرابع)، مركز الخبرات، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد (2005): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر.
- الجرجاوي زياد (2010) : القواعد المنهجية لبناء الإستبيان (الإصدار الثاني)، فلسطين، مطبعة الجراح.
- الجمري، منصور (2015) : المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال، مقال صحفي، الخليج العربي.
- جورج، ثيري (2004): التنظيم منظور كلى للإدارة، ترجمة خالد زورق، معهد الإدارة، الرياض.
- الحاج قاسم، منير (1999) : العوامل المؤثرة على أداى مندوبى البيع العاملين في شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، عمان.
- حجاج، علا (2014): دور المهارات الناعمة في إقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حرب، جهاد (2003): أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، مبادرة مفتاح، الطبعة الأولى، فلسطين.
- حريز، سامي محمد هشام (2007): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية، عمان.
- حريم ، حسين محمود (1997): تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمى وإجراءات العمل، دار النهضة، عمان.
- حسن، راوية (2001) : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمى، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن.
- الحملاوي، محمد رشاد، شريف، صلاح الدين (1997): إدارة الأزمات فى الصناعة المصرية والمؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد (2012): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، مصر.
- الخضيرى، محسن أحمد (2000): إدارة الأزمات، مكتبة مديولي، القاهرة.
- خميس، عبد الله (2013): المهارات الناعمة التى يبحثون عنها، مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر، الأردن.
- الخويسكي، زين كامل (2008): المهارات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- الدحة، فيصل (2003) : تكنولوجيا الأداء البشرى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.
- درة، عبد البارى والصباغ، زهير (2008) : إدارة القوى البشرية،، دار الندوة، عمان.

- دروزه سوزان صالح (2002) : أثر ممارسة المعلم لمهارات تصميم التعليم على أدائه، ودافعيته، وتحصيل طلبته إدارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان.
- درويش، عبد الكريم، ت كلا ليلي (1997): أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجوالمصرية، القاهرة.
- ديسلر ،جاري (1992): أسسيات الادارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب - عبد القادر محمد ودرويش مرعي، الرياض.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (2004): مختار الصحاح، طبعة5، القاهرة.
- رحاب، عبد الشافي وأحمد سيد (1997): فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملانية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لدى طلاب كلية التربية، العدد الثاني عشر، المجلة التربوية في كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- الرحاحلة،سامي عبد الكريم (2005): إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الرشيد، عادل محمود (2000): الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية -إستخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن.
- رضا، حاتم (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف، جدة.
- رضوان، محمود (2013) : المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال، مقال صحفي، الخليج العربي .
- رفاعي، علي محمد (2008): الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، العدد الأول، الرياض.
- قانون ريتشلرد جير لإحتساب عينات الدراسة، دولي.
- الريس، فضية (1998): ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزهراني، محمد شرف (2004): التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- زويلف، مهدي حسن (2003): إدارة الأفراد، دار الصفا، بيروت.
- الزبيق، محمد بن إبراهيم (2004): العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- السكرانة، بلال (2009): المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- السكران، ناصر (2002): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
- السلمي، علي (1999): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة.
- سليمان، أحمد (2009): تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي، جامعة عين شمس، مصر.
- عسكر، سمير أحمد (1988) : أصول الإدارة، دار القلم، دبي.
- سويدان طارق، محمد العدلوني (2004): فن إدارة الوقت(الإصدار الأول)، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

سويلم، فايزة (2013): المهارات الناعمة - صفات شخصية تضع أصحابها في مقدمة مارثون التوظيف، مؤسسة الرؤيا، سلطنة عمان.

سيكاران، أوما (2010): طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات الإدارية، دار الفكر، عمان.

شاهين، ماجد إبراهيم (2010): مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية واثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شبير، طارق (2016): المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشرم، سعيد (2005): المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة.

الشريف، ريم بنت عمر (2014): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الشعلان، فهد أحمد (2002): إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات، دار الوطنية للتوزيع، الرياض.

شيحا، إبراهيم عبد العزيز (1993): الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، بيروت.

شيرمان جيمس آر. (2010): التخطيط أوخطوات النجاح (الإصدار الأول) ترجمة محمد علي، دار المعرفة للتنمية، الرياض.

صادق، أمينة مصطفى (2014): إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

صايمة، سمر (2010): المهارات الحياتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

صيام، أمال نمر (2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الصيرفي، محمد (2005): التخطيط الإبداعي، سلسلة كتب المعارف الإدارية مطابع حورس الدولية، الإسكندرية.

الطراونه البلبيسي (2004): الجودة الشاملة والأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن - عمان.

الطويرقي، عبد الله (1997): علم الإتصال المعاصر، مكتبة العبيكان، الرياض.

الطيان، سوسن (2000): البيئة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

العامري، طارق (2013): الإدارة بالأهداف، مكتبة زهراء الشرق، مصر.

عايش، شادي عطا (2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد الجواد، محمد (2008): إدارة ضغوط العمل والحياة، دار البشير للثقافة والعلوم، جامعة طنطا، مصر.

عبد الله، معتز (2003): برنامج إرشادي لتنمية المهارات الحياتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

عبد الوهاب، علي محمد وعامر وسعيد ياسين (2000): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس، القاهرة.

العتيبي، بركات (2007): التخطيط لتطبيق الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة، الرياض.

- عثمان، محمد (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العجلة، توفيق عطية (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العديلي، ناصر (1993): السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العرفج، ماهر (2014): المهارات الناعمة، الممكة العربية السعودية، مبادرة مقدمة لكلية التربية، جامعة الملك فيصل، الرياض.
- عز الدين، أحمد جلال (1999): إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عساف، عبد المعطي محمد (2005): أساليب إدارة التنمية، دار أسامة للنشر، الرياض.
- العطوي، عواد محمد (2013): أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.
- عفيفي، صديق محمد (2005): أخلاق المهنة لدى المعلم، المنظمة العربية للتنمية المستدامة، القاهرة.
- العكش، علاء (2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العلاق، بشير (2009): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن.
- علوان، قاسم وآخرون (2009): إدارة الوقت، دار الثقافة، عمان.
- عليان رحي مصطفى (2011): أساسيات إدارة الوقت للوظيفة والحياء العامة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، ربحي والطوباسي، عدنان (2005): الإتصال والعلاقات العامة، دار الصفا، عمان.
- العماري، عباس رشيد (1993): إدارة الازمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
- عمران، كامل (2007): التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات، القاهرة.
- العميان، محمود سلمان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- عواد، طارق (2005): نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غانم، احمد، (2002): أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع العام، دراسة مسحية، جامعة النجاح، فلسطين.
- غزاوي، راوية (2012): إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك - عمان.
- الفايدي، سالم (2008): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.
- الفراء، ماجد (2008): مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح العدد 4، فلسطين.
- الفقي إبراهيم (2009): العمل الجماعي، (الإصدار الأول)، دار أجيال للنشر، عمان.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (2003): القاموس المحيط، (ط7)، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- قطناني، محمد (2010): تطوير المهارات الحياتية، الإصدار الأول، دار جرير، عمان.

قتوع، مأمون (2008) : الرقابة الإدارية وإدارة الأداء في المجتمعات المعاصرة، صحيفة الدار الكويتية، العدد353، الكويت.

الكايد، زهير (1997): ديناميكية الجماعة، مجلة الإدارة والتنمية، معهد الإدارة، أبوظبي.

كلاب، سعيد (2005): واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
كنعان نواف (2003) : إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر(الإصدار الأول)، عمان.

كوهن، كلود (2011): مقدمة في الحضارة العربية والإسلامية ونظمها، جامعة عمان الأهلية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

اللوحي، نبيل(2006): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

اللزوي، موسى (2003): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الاردن.

ماكليين، ديبورا (1995): الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل، الشركة العربية، العدد الثالث عشر، القاهرة.

المالكي، ساعد بن عتيبي (2003): الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.

المامون (2012) بعنوان : تدريس المهارات الناعمة للطلبة المهنيين-مهارات قيمة للجاهزية للعمل.

ماهر، أحمد(2007) : دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهر، أحمد (2009): دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهر، أحمد(2003): السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المحاسنة، محمد(2007) : أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية إتخاذ القرارات – دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، عمان.

المحسن، توفيق عبد (1997): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر.

المدني، عبد القادر (2003): دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامة، الطبعة الثالثة، جدة.

المربع، صالح بن سعد(2004): التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.

مريم (2013) : المهارات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المصري، محمد (2001): العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

المعشر، عيسى(2009): أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الملا، عبد الرحمن مصطفى ولقطة، عبد السلام (1996) : قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد10.

منصور وجواد محمد(2000): مبادئ الإدارة الحديثة ، مجموعة النيل، ط1، القاهرة.

المنيف، إبراهيم عبد الله(1977): الإدارة- المفاهيم، الأسس والمهام، دار العلوم، الرياض.

ناصر، حسن محمود (2010): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

نصر الله، حنا (2002): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.

النمر، سعود محمد وآخرون (1991): الإدارة العامة-الأسس والوظائف، جامعة الملك سعود، ط2، الرياض.

النميان، عبدالله عبد الرحمن (2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.

هاشم، محمود (1994): وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة، مصر.

هلال محمد عبد الغني (1999): مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الهور، رأفت (2006): تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

هيجان، عبد الرحمن (1998): ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المواقع والتقارير والمقابلات :

ديوان الموظفين العام (2016) : بيانات وإحصائيات ومسميات الموظفين في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، غير منشورة، غزة.

مقابلات (2016) : وكيل وزارة عدد1، وكيل وزارة مساعد عدد1، مدير عام عدد3، نائب مدير عام عدد2، مدير دائرة عدد5، رئيس قسم عدد7، رئيس شعبة عدد3، الوزارات الفلسطينية، فلسطين.

الموسوعة الحرة (2016): موقع إلكتروني، فلسطين.

تقرير هيئة الإذاعة البريطانية (2015): بي بي سي، لندن.

وزارة تطوير القطاع العام (2010): الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، الأردن.

قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة (2005): مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد60، فلسطين.

الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن (2004): تقارير، فلسطين.

القانون الأساسي المعدل لسنة (2003): الصادر عن السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

منظمة التحرير الفلسطينية (1999-2000): برامج وخطط عمل الوزارات والمؤسسات، فلسطين.

السلطة الوطنية الفلسطينية (1998): قانون الخدمة المدنية، مجلة الوقائع الفلسطينية، رقم4، فلسطين.

مجلة مركز التخطيط الفلسطيني (1998)، فلسطين.

السلطة الوطنية الفلسطينية (1994): قانون السلطة التنفيذية، مجلة الوقائع الفلسطينية، رقم7، فلسطين.

منظمة التحرير الفلسطينية (1993): إتفاقية أوسلو، فلسطين.

إدارة الموظفين (1988): أنظمة وأسس الخدمة العامة المعمول بها في محافظات الضفة، فلسطين.

نظام الخدمة المدنية رقم 23 لسنة (1966): المعمول به في محافظات الضفة الغربية، فلسطين.

المراجع والكتب والدراسات الأجنبية

- Andrews Jane and Higson Helen (2010) Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge
- Bancino, Randy, and Claire Zevalkink.(2007) "Soft skills: the new curriculum for hard-core technical professionals.". Web. 15 Feb.2011.
- BarOn, R. (2001). Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory,Toronto, Ontario: Mutti – Health Systems.
- Brown, (2004)The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs : an Australian empirical study.
- Brodzinski, J. , Scherer, R. And Grayer, K. (1997). "Work place stress " , Personal Administration , (Vol.7) , no.2 , p77
- Coscia , Steve(2013) "Balancing Technical and Soft Skills".
- Cottrell, S. (1999) : The study skills handbook. London: Macmillan press Ltd.
- Glenn, J. L. (2008). The "new" customer service model: Customer advocate, company ambassador. Business Education.
- Investopedia.(2014).Hard skills Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>
- Klaus,(2008) The Hard Truth About Soft Skills Workplace Lessons Smart People Wish Theyd Learned Sooner.
- Lazarus, Arthur (2013) The importance of Soft Skills for Jov Success"
- Lee &yu (2004) Corporate Culture and Organization Performance
- Majid Et Al , (2012) Importance Of Soft Skills For Education And Career Success
- Marcel M. Robles(2012) Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.
- Quinley , Kevin (2013) "How Soft Skills Complement Tech Fluency"
- Robles, Marcel (2012) "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace"
- Schulz., Bernd (2008) "The Importance of Soft Skills: Education beyond Academic Knowledge"
- Seetha , S. (2013). Necessity of Soft Skills Training for Students and professionals. 4(2) March–may,2013, PP. 171–174. India: International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications,.

shakir , R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. Korea: Education Research Institute, seoul National University, seoul.

Smith, Lauren. (2007). Teaching the Intangibles. Fundamentals, T&D.

Tobin, p. (2006). managing ourselves Leadership: Experiential Leadership: Experiential learning and Leadership Development. Vol.12, PP.36–42. Journal , Brathay,Ambleside.

Vincent, K. (2013).Effective Leadership:Explains the Hard Facts of Soft skills management.

Vincent, Kevin. (2009).Hard Facts of Soft Skill Management,New Zealand Management.

الملاحق

١ . قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.

٢ . كتاب تحكيم إستبانة.

٣ . كتاب المشاركة في إستبانة.

٤ . الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. محمد المدهون	عضو الهيئة التدريسية - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
2	د. احمد الوادية	عضو الهيئة التدريسية - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
3	د. محمد الجريسي	عضو الهيئة التدريسية - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
4	د. أيمن راضي	عضو الهيئة التدريسية - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
5	د. خليل ماضي	عضو الهيئة التدريسية - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
6	د. أيمن بكير	عضو الهيئة التدريسية - جامعة الأزهر - غزة.
7	د. سليمان الطلاع	عضو الهيئة التدريسية - جامعة الأزهر - غزة.
8	د. محمد عابد	عضو الهيئة التدريسية - جامعة الأزهر - غزة.
9	د. سمير أبو مدلل	عضو الهيئة التدريسية - جامعة الأزهر - غزة.
10	د. محمد شتيوي	عضو الهيئة التدريسية - جامعة القدس المفتوحة.
11	د. أكرم حماد	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة.
12	أ. أشرف أبو سمرة	محلل إحصائي - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.



ملحق رقم (2) : طلب تحكيم الإستبانة

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

تخصص الإدارة والقيادة



الأخ الدكتور/ : حفظه/ الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تحكيم الاستبانة

تقوم الباحثة بإعداد إستبانة كأداة قياس ميدانية لدراسة أكاديمية بعنوان: " دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية "، وتهدف إلى : التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وهي دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية، والتي تشكل منها مجتمع الدراسة، من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة وهي : (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) والتي تؤثر على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة من برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة وبإشراف الدكتور / نبيل اللوح، ولهذا الغرض تم إعداد استبانة تتكون من محورين، المحور الاول يتعلق بالمهارات الناعمة، والمحور الثاني يتعلق بتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ولهذا نتشرف الباحثة بأن تعرض هذه الإستبانة على حضرتكم في صورتها الأولية للتحكيم وإبداء رأيكم في إنتهاء فقراتها وصياغتها ووضوحها ومناسبتها لغرض وموضوع الدراسة وملائمتها وما تحتاجه من تعديل.

وسوف تقوم الباحثة بتعديل الاستبانة بناءً على آرائكم واقتراحاتكم إلى صورتها النهائية التي ستوزع على عينة الدراسة وجزاكم الله خيراً على جهودكم السخية في خدمة البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة /أريج محمد قويدر

ملحق رقم (3):



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

تخصص الإدارة والقيادة



بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة / وكيل الوزارة، الوكيل المساعد، المدير العام، نائب المدير العام، مدير الدائرة، رئيس القسم، رئيس الشعبة
حفظهم الله،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: المشاركة في تعبئة إستبانة الدراسة بعنوان :

" دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة "

يطيب لي بأن أضع بين أيديكم هذا الإستبانة التي أُعدت بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة من برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة وبإشراف الدكتور / نبيل اللوح، بعنوان : " دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة "، ولهذا الغرض تم إعداد إستبانته تتكون من محورين، المحور الأول يتعلق بالمهارات الناعمة، والمحور الثاني يتعلق بتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

لذا أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الإستبانة وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك، مع مراعاة الدقة والموضوعية في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون لها عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة، علماً بأن المعلومات والبيانات الواردة في هذه الإستبانة سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة / أريج محمد قويدر

ملحق رقم (4): الإستبانة بصورتها النهائية

أ. البيانات الشخصية والوظيفية :

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر أقل من 25 عام من 25 عام إلى أقل من 35 عام من 35 عام إلى أقل من 45 عام أكثر من 55 عاماً
- 3- المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا
- 4- المسمى الوظيفي وكيل وزارة وكيل مساعد مدير عام مدير دائرة رئيس شعبة نائب مدير عام رئيس قسم
- 5- المؤهل العلمي أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 6- مكان العمل " الوزارة " حدد

ب. محاور الاستبانة

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك :
 علماً بأن: 1=10%، 2=20%، 3=30%، 4=40%، 5=50%، 6=60%، 7=70%، 8=80%، 9=90%، 10=100%

#	المهارة	المحور الأول: المهارات الناعمة									
		درجة الموافقة									
	العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	الاتصال										
2	الاتصال والتواصل										
3	ل										
4											
5											
6											
7											
1	العمل										
2											
3											

درجة الموافقة										المحور الأول: المهارات الناعمة		#
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة	المهارة	
										أتحمل الضغوط المختلفة بالتعاون مع أعضاء الفريق.	كفريق	4
										أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.		5
										أدوار أعضاء الفريق واضحة ومحددة في الوزارة		6
										أتعاطى مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية.		7
										أستطيع العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة	العمل تحت الضغط	1
										أقوم بأعمال ومسؤوليات أكثر من الموجودة في مهامي الوظيفية.		2
										أشعر أن عملي لا يلقى التقدير الكافي من الإدارة		3
										أتأخر في عملي لإنجاز المهام المكلف		4
										أدائي الوظيفي يتأثر بضغوطات العمل		5
										أحتفظ بهدوني عند التعرض للضغط		6
										أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع أعضاء الفريق.		7
										أمتلك القدرة على مواجهة الأزمات في العمل	إدارة الأزمات	1
										أستطيع إيجاد مؤشرات واضحة للازمات في الوزارة		2
										أسعى لتنمية مهارات التفكير والتحليل والربط والإستنتاج وقت الأزمات		3
										أجد نفسي قادراً على توقع الأزمة ما قبل وقوعها والتغلب عليها		4
										أستطيع وضع خطة واضحة قبل حدوث الأزمات		5
										أستطيع إدارة فريق العمل في وقت الأزمات بشكل سلس		6
										أستمع لآراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل الأزمات		7
										أمتلك مهارة التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية.	التخطيط	1
										أمتلك خطة استراتيجية واضحة لعملي.		2
										تتوافق أهدافي الخاصة مع إمكانياتي المتاحة.		3
										أستطيع تحديد أولويات تنفيذ الأهداف.		4
										أسير وفق جدول زمني لتحقيق أهدافي.		5
										أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل.		6
										أتابع خطتي في العمل بدقة في مراحل تنفيذها.		7
										أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	إدارة الوقت	1
										أحتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعداً للأمور الطارئة		2
										أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.		3
										أخصّص مكاناً لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها.		4
										أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير.		5
										أعتمد خطة عمل يومية لتسيير مهامي المختلفة		6
										أستطيع تنظيم مهامي ضمن وقتي المتاح في العمل		7
										أشارك العاملين في إتخاذ القرارات الحاسمة بالطرق العلمية	إتخاذ القرار	1
										أقوم بتفويض لإتخاذ القرارات الحاسمة للمرؤسين في العمل		2
										يوجد لدي تجهيز مسبق لقرارات بديله قبل إتخاذ متخذ القرار		3
										ينسجم عملي بالجرأة في إتخاذ القرار وتحمل المخاطر		4
										أستطيع إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبرغم التحديات		5
										أمتلك المهارة لجمع المعلومات وتحليلها والإستفادة منها		6
										أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالاستفادة من نتائجه		7

درجة الموافقة										المحور الثاني : تحسين أداء العاملين	#
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة	
										يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	1
										يتميز الموظفون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	2
										يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3
										يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالوقت المحدد.	4
										يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	5
										يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	6
										يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطة السنوية والشهرية.	7
										يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	8
										لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	9
										يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدرائهم.	10
										يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.	11
										يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في الوزارة.	12
										يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.	13
										تقوم الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	14
										تسعى الوزارة إلى تطوير أداء عاملينها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	15
										تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	16
										يوجد إهتمام من قبل المدراء للإقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء.	17
										يتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	18

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ