

تطوير مهارات المديرين وعلاقته بترشيده القرارات من وجهة نظرهم دراسة تطبيقية لمراقبة التعليم بني وليد

د. حسن علي معتوق أمحمد – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة بني وليد
أ. محمد عبد الحميد المهدي الناكوع – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة بني وليد

المخلص:

هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين تطوير مهارات المديرين وترشيده القرارات بمراقبة التعليم بني وليد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والوحدات بمراقبة التعليم بني وليد. حيث استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيع (30) استمارة وتم استرجاعها بالكامل، بنسبة استرداد قدرها (100%). وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج: وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطوير مهارات المديرين وترشيده القرارات بمراقبة التعليم بني وليد، يحتاج المديرين بمراقبة التعليم بني وليد الى تطوير المهارات الإدارية بدرجة كبيرة، واقع ترشيده القرارات بالمراقبة جيد جدا. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطوير مهارات المديرين للرفع من مستويات أدائهم مما ينعكس إيجابيا على كفاءة العمل بالمراقبة.

الكلمات المفتاحية: المديرين، تطوير مهارات المديرين، ترشيده القرارات، مراقبة التعليم بني وليد.

Abstract:

This study aimed to determine the nature of the relationship between the development of managers' skills and the rationalization of decisions to monitor education Bani Walid, and to achieve the objectives of the study were followed descriptive analytical method, and the sample of the study sample, categorically head of departments, office and head of units to monitor education Bani Walid. The study used a questionnaire where the questionnaire to collect data, were distributed (30) form and was retrieved in full, by Estrada of (100%). The study found many of the results and the most important results: the existence of a correlation is positive between the development of managers' skills and the rationalization of decisions to

monitor education Bani Walid, managers need to monitor education Bani Walid to the managerial skills to develop significantly, and the reality of the rationalization of decisions monitoring is very good. In light of these findings, the study recommended increased attention to developing the skills of managers to raise their performance levels, which reflected positively on the efficiency of the monitoring work.

Keywords: managers, managers develop skills, rationalization of decisions, monitoring of education Bani Walid.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

بما أن كافة المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة أصبحت تعمل في بيئة يسودها التغيير المستمر والذي يصاحبه تحديات وتطورات متسارعة في كافة المجالات وعلى مختلف الأصعدة، وفي ظل هذه التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة التي تشهدها هذه المؤسسات، فرضت قيودا تتطلب من هذه المؤسسات التكيف مع بيئتها المحيطة، لتضمن مكانها في سوق المنافسة الكامل، ولكي تصل الى ذلك لابد من أن يكون لديها هيكل من المديرين يتمتع بمهارات متنوعة تمكنه من اتخاذ القرارات الفعالة والرشيده في ظل الظروف البيئية المحيطة، وذلك من خلال تنمية قدرات المديرين على تشخيص المشكلات وتحليلها، إضافة الى تنمية قدراتهم على دراسة وتحليل البيئة المحيطة، وتطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات القيادات الإدارية تستطيع المنظمات مواكبة التغييرات في البيئة المحيطة، والوصول الى القرارات الفعالة والرشيده (أبوشقير: 2018: 2).

مشكلة الدراسة:

لكي تصل المنظمات الى القرار الفعال والرشيده يتطلب ذلك توافر المعلومات في الوقت والمكان وبالقدر الكافي، إضافة الى العمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وهذا لا يمكن أن تصل اليه أي مؤسسة إلا من خلال تطوير وصقل مهارات المديرين لديها، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، وتحليل البيئة المحيطة، وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولقد أشارت العديد من الدراسات الى أهمية تطوير وصقل مهارات المديرين في ترشيدهم القرارات مثل: دراسة البرعصي (2015)، حيث أشارت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية، ودراسة الساعدي (2012)، التي أوضحت وجود علاقة طردية موجبة بين بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي، ودراسة أعبار (2005)، التي توصلت الى

ان برامج التنمية الإدارية لها دور كبير في تطوير قدرات ومهارات المديرين، ودراسة أبو شقير (2018) التي أشارت الى وجود علاقة بين التنمية الإدارية وصنع القرار، وأوصت بإنشاء وحدة إدارية تعنى بمتابعة برامج التنمية الإدارية للرفع من مستواها، ودراسة حرب (2010)، والتي أكدت على أن التنمية الإدارية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة تطوير مهارات المديرين في ترشيد القرارات الإدارية من وجهة نظرهم بمراقبة التعليم بني وليد؟

تساؤلات الدراسة

ومن السؤال الرئيسي للدراسة يمكن أن تتفرع التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة ونوع العلاقة بين تطوير مهارات المديرين بترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد؟
2. ما هي المهارات التي يحتاج المديرين الى تنميتها بمراقبة التعليم بني وليد؟
3. ما واقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد؟
4. ماهي العوامل التي يمكن أن تساهم في ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد؟

فرضية الدراسة:

تبنى الدراسة على الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير مهارات المديرين وترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: -

1. التعرف على مفهوم وأنواع المهارات المطلوبة للمديرين.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطوير مهارات المديرين وترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.
3. معرفة المهارات التي يحتاج المديرين الى تنميتها بمراقبة التعليم بني وليد.
4. التعرف على واقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.
5. توضيح العوامل التي يمكن أن تساهم في ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في عدة نواحي وهي:

- 1- تحاول هذه الدراسة تقديم إضافة علمية للمكتبة الليبية، والعربية، والعالمية، لسد النقص والقصور في الدراسات التي تناولت موضوع تطوير مهارات المديرين ودورها في ترشيد القرارات من وجهة نظرهم.

2- اكساب الباحثين معرفة ومهارة في مجال تطوير وتنمية مهارات المديرين ودوره في ترشيد القرارات، وتدريب الباحثين وتوسيع مداركهم وأفاقهم على كيفية إعداد الدراسات والتقارير والبحوث على أسس ومنهجية علمية.

3- المساهمة في معالجة قضايا المجتمع والمتعلقة بضعف فاعلية القرارات، ومحاولة لفت انتباه المسؤولين بالمؤسسات التعليمية لأهمية تطوير وتنمية مهارات المديرين في مؤسساتهم، وعدم الاعتماد على التخمين والصدفة في اتخاذ القرارات، وخاصة الاستراتيجية منها، وحثهم على توظيف مهارات المديرين التوظيف الصحيح في ترشيد القرارات.

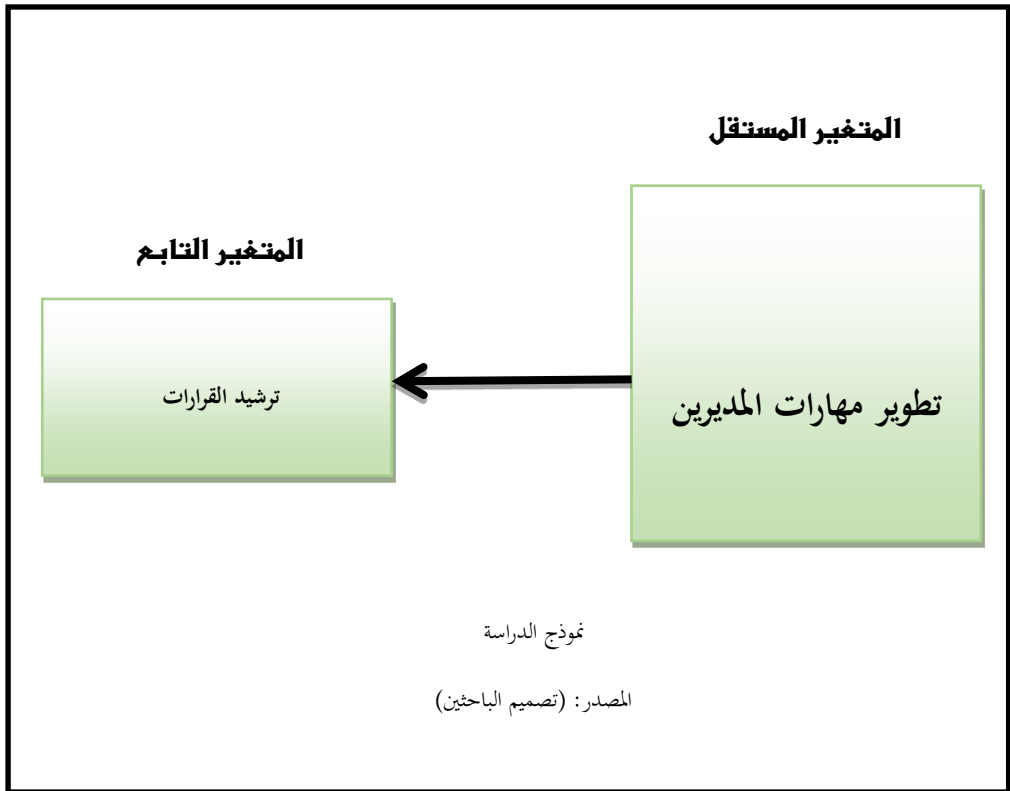
حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية / ستقتصر هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين تطوير وتنمية مهارات

المديرين ودورها في ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

2 - الحدود الزمانية / خلال الربع الاخير من العام 2021م.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة والإطار النظري

1- الدراسات السابقة:

- دراسة (خليل، 2017)، بعنوان: واقع المهارات القيادية السائدة لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا بغزة من وجهة نظر خريجها. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية والإنسانية والتنافسية للعينة المستهدفة بشكل كبير، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير ممارسة العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير التحصيل الدراسي.

- دراسة (الشهري، 2016)، بعنوان: المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والإدارية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي. وكانت أهم نتائج الدراسة: جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالية لجميع المؤشرات، وجاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية، وبصفة عامة فإن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية.

- دراسة (أبوزيد، 2015)، بعنوان: سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العامون بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. هدفت الدراسة الى التعرف على السمات الشخصية القيادية المميزة (العقلية المعرفية، الوجدانية الانفعالية، الاجتماعية، الجسمية) لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف الى درجة توافرها لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج منها: أن المتوسط الحسابي النسبي لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (79.21%). وكانت أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً على وجه العموم السمات الاجتماعية، وأقلها السمات العقلية المعرفية، وقد جاءت السمات القيادية الجسمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (80).

22%) وفي المرتبة الثالثة السمات القيادية الوجدانية الانفعالية بمتوسط حسابي نسبي (79.41%).

وأن أكثر سمات الشخصية القيادية الاجتماعية تميزا هي الأمانة، الصدق، الإخلاص، النزاهة -دراسة (البر عصي، 2015)، بعنوان: التطوير التنظيمي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات والمراكز الطبية الإيوائية العامة في مدينة بنغازي، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها: واقع التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المراكز الصحية بنغازي متوسطة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية المتخذة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية تعزى لمتغير النوع، واسم المستشفى، ولا توجد فروق تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمستوى التعليمي.

-دراسة (أبو عاشور، شنتاوي، 2014)، بعنوان: فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها: درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال الثقافة التنظيمية، وجود علاقة عند المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

-دراسة (الساعدي، 2012)، بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. هدفت الدراسة الى التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي، وتوضيح طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم المهارات الفكرية والإنسانية، وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات اليبية العاملة في مدينة بنغازي يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

2- الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري عنصرين أساسيين هما تعريف المهارة والمهارات المطلوبة للمديرين، والقرار الرشيد وعوامل زيادة فاعلية القرارات وذلك على النحو التالي:

- **تطوير مهارات المديرين:** يتطلب عمل المديرين توافر العديد من المهارات لديهم والتاي في مقدمتها: المهارات الإدارية والتي تعني القدرة على القيام بوظائف الإدارة، والمهارات الفنية والتي تعني المهارة الفنية المتخصصة في مجال معين، والمهارات الإنسانية والتي تعني القدرة على التعامل وقيادة وتوجيه الآخرين.

تعريف المهارة هي: القدرة على ترجمة لمعرفة الى تصرف ينتج عنه الأداء.

المهارات المطلوبة في المديرين: هناك العديد من المهارات الواجب توفرها في المديرين للقيام بأعمالهم ووظائفهم بالشكل المطلوب ومن هذه المهارات ما يلي:

أ- **المهارات الفكرية (الإدراكية) /** وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة أي أنها القابلية الذهنية للمدير على النظر إلى المنظمة ككل متكامل وقابليته أيضاً على إدراك أو تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الصيرفي، 2006، 25).

ب- **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية /** وتعني قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسه وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وقيادتهم. فالمدیر الناجح يجب أن يكون مؤثراً على الآخرين، لأنه يتعامل مع عدة فئات داخل المنظمة وخارجها، من موظفين وموردين وعملاء ونقابات عمالية، ومؤسسات المجتمع المحلي وغيرهم (المغربي، 2007، 38).

ج- **المهارات الفنية /** ويقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري (الصحن وآخرون، 2000، 106). ومما سبق نلاحظ أنه كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم الإداري زادت أهمية المهارة الإدارية نظراً لدورها في اتخاذ القرارات بينما تقل أهمية هذا النوع من المهارات في المستويات الدنيا، وتزداد أهميته المهارة الفنية في هذه المستويات لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، بينما المهارة الإنسانية تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية، لأن المدير يتعامل مع بشر في كافة المستويات الإدارية لأي منظمة (ماهر، 2004، 30).

أساليب تطوير مهارات المديرين:

1- دراسة الحالة / وتركز هذه الطريقة على اشتراك المتدربين في العملية التدريبية اشتراكاً فعالاً. فينقسم المتدربين إلى مجموعات، يقدم لكل مجموعة مشكلة معينة، وهي مشكلة مماثلة، ويطلب منهم تحليلها والوصول إلى الحلول المناسبة لها، وعادة ما تتضمن المشكلة أو الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل للوصول إلى الحلول المناسبة لها، وقد تضاف بعض المعلومات المفيدة، والهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس الوصول إلى حل المشكلة بقدر ما هو التدريب على التحليل وبعد النظر، والتفكير السليم والمنظم في أسباب المشكلة والنظر إلى جوانبها المختلفة، ودراسة وتحليل والمفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار البديل المناسب.

2- التدريب على اتخاذ القرارات / ويهدف هذا الأسلوب إلى اكساب المتدربين مهارة اتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي ، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب بعزل المتدربين بعضهم البعض ، فيجلس كل متدرب في مكان منعزل، ويعطي عدداً من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من الأيام العادية تحتوي على قضايا مختلفة، أما دوره فهو يتصرف إزاء كل قضية بما يراه مناسباً أي أن يتخذ قراراً نحو كل قضية والأساس أن كل متدرب يردد المجموعة نفسها من المعاملات والقضايا، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع حيث يعرض كل متدرب الحلول التي اقترحها نحو كل قضية لتتم مناقشتها ومن خلال النقاش وتبادل الآراء، يصل الجميع إلى اتفاق عام، أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة (زويلف، 2001 ، 113).

3- المباريات الإدارية / حيث يتم تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، ولكن غالباً ما تقسم إلى مجموعتين على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (5- 7) تمثل كل منها إدارة (كأن يكون للشركة إدارتان) وتعطى لأعضاء المجموعة معلومات محددة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتضع لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات ، ويتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات، حيث يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة ورود معلومات مفاجئة غير متوقعة وبحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً وتبلغ كل مجموعة على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات جديدة وهكذا ، تستمر لعدة جولات ، وفي الأخير تعلن نتيجة الفائز ، ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتتلاقحها مستقبلاً في الحياة العملية.

5 - تمثيل الأدوار / ويساهم هذا النوع من البرامج التدريبية في تنمية المهارات السلوكية، وتنمية مهارات الاتصالات والعلاقات الإنسانية من خلال الممارسة الفعلية للأدوار، حيث تعطى المجموعة المشاركة في التدريب موقفاً إدارياً مستمداً من واقع الحياة الإدارية اليومية يحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة، حيث يقوم المتدربون بتمثيل دور المدير في معالجة قضايا العمل، ويركز نجاح هذا الأسلوب على مدى اندماج المشاركين في الأدوار المحددة لهم، وتفاعلهم مع قرارات الآخرين، كما لو أنهم على رأس العمل فعلاً، وفي نهاية كل جلسة أو موقف تمثيلي يشارك المراقبون في تحليل الموقف وتقييمه، ويقدمون تعديداً عكسية عن مهارات الاتصالات، وأساليب الإشراف والاتجاهات التي تم التعبير عنها في تمثيل الأدوار، ويقترحون التعديلات التي يلزم أن تحدث في سلوك المشاركين في التمثيل (رشيد، 1993، 428).

أبعاد تطوير مهارات المديرين:

1- الاختيار والتعيين / على الرغم من أن اختيار وتعيين المديرين تعتبر عملية سابقة لتنمية المديرين إلا أن لها تأثيراً كبيراً على تنمية المديرين، فإذا كان الاختيار والتعيين موضوعياً وتم على أساس الكفاءة والخبرة، فإننا نجد أن المديرين الذين تم تعيينهم على هذا الأساس لديهم استعداد جيد للتنمية والعكس صحيح.

2- التنمية الذاتية / أن التنمية الذاتية هي نتاج المبادرة الفردية التي يقوم بها الفرد لتنمية جوانب عدة من شخصيته ومواهبه وقدراته ومهاراته، أو ربما دون أسباب واضحة تذكر. ويقصد بالتنمية الذاتية تنمية المدراء لأنفسهم بأنفسهم، بدافع أو رغبة منهم، وبدون تدخل من إدارات مؤسساتهم. إلا أن الهدف الأساسي من التنمية الذاتية يكمن في التحديات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة، وخاصة في مجتمع المعرفة، حيث يطرح المدراء مجموعة من الأسئلة عن مستقبله ومصيره ومساره ويسأل تلقائياً نفسه أسئلة بديهية ومختصرة ومنها: كيف يمكن لي أن أصبح أكثر قبولاً وأكثر فاعلية، وأنا أوجه الغد وبعد الغد؟ كيف أتطور، وهل التطور يساعدي كي أصبح أكثر قوة وعظمة ونفوذاً؟ (بلوط، 2002، 288).

عوامل نجاح تطوير مهارات المديرين

- مراعاة أن يشترك أكثر من مدير واحد في التنمية بالنسبة لكل وظيفة إدارية، ومراعاة أن يشترك كل مدير في التنمية على شغل أكثر من وظيفة إدارية.

- التأكيد على ضرورة الإعلان عن برامج التنمية حتى تتوفر الفرصة في الاشتراك لهذه البرامج لكافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية.

- يجب أن تتوفر الحوافز الإيجابية الكافية لبرامج التنمية، ومثال ذلك لا تشغل الوظائف الإدارية العليا إلا من بين المديرين الذين اجتازوا برامج التنمية بنجاح وتفوق، أو تمنح مكافآت مادية أو معنوية للمديرين الذين أنهوا البرامج بتميز.
- يجب أن تضيف برامج تنمية المديرين حصيلة مناسبة من المعلومات والمهارات لرجال الإدارة، ومن المفيد في هذا المجال مراعاة التنسيق بين الموضوعات التي تتضمنها هذه البرامج، والتركيز على المهم.
- ضرورة متابعة وتقييم نتائج جهود برامج تنمية المديرين عن طريق إدخال موضوعات جديدة مهمة ومفيدة، أو استبعاد الموضوعات التي تبث عدم أهميتها في التطبيق من الناحية العملية وغير ذات جدوى بشكل كبير (معتوق، 2016، 22).

3- ترشيدهم القرارات:

- بما أن اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فإن الفاعلية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده، إذ تنطوي كل عملية إدارية على قرار، وكل قرار يتضمن جمع المعلومات والبحث عن البدائل والاختيار من بين البدائل المتاحة، لينتهي الأمر باتخاذ القرار الفعال والرشيدهم
- مفهوم القرار الفعال والرشيدهم:** القرار الفعال والرشيدهم هو القرار: المبني على الاختيار السليم والواعي للبدائل المناسب من بين عدة بدائل متاحة لمعالجة المشكلة أو الموقف موضوع القرار، أي اختيار البديل الأنسب والأكثر جودة وقبولاً لذي المعنيين بتنفيذه، ولكي يكون القرار أكثر فاعلية يجب أخذ العناصر التالية في عين الاعتبار وهي: درجة المخاطرة، التكلفة، توقيت اتخاذ القرار، المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار، إضافة إلى كفاءة الموارد البشرية، ولكي يكون القرار فعال لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص منها:

- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
 - دراسة وتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة.
 - الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات.
 - اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه (عليان، 2007، 70).
- مقومات القرار الفعال والرشيدهم:** هناك العديد من المقومات الواجب توفرها في القرار الفعال وهي:
- قانونية القرار / أن يكون القرار وفقاً للوائح القانونية المعمول بها، والمتعارف والمنطق عليها بالمنظمة.
 - كفاءة القرار / القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل كفوء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

- الإبداع والتطوير/ ويقصد بهذا الشرط هو ضمان استمرار المنظمة في المستقبل، فيجب ألا يقتصر القرار على ضمان كفاءة المنظمة في الوقت الحاضر، وإنما يجب النظر للمستقبل.
- التكامل والربط بين أهداف كل من المنظمة والعاملين والمجتمع المحلي.

معايير القرار الفعال والرشيد:

أ- **معيير الكفاءة:** ويقصد بهذا المعيار مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

ب- **معيير القبول:** ويعني مدى قبول الأطراف المعنية بالقرار من خلال:

- قبول العاملين في المنظمة للقرار بالشكل الذي يضمن قناعتهم ورضيتهم الصادق بوضع القرار موضع التنفيذ، ويضمن عدم مقاومتهم له.

- قبول المجتمع للقرار والفئات المعنية بتتيده، والمتأثرة منه، فالمنظمة تعمل في بيئة محيطية، فاستمرار المنظمة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها.

ج - **معيير السلامة والأمن:** فالقرار الفعال هو الذي يضمن السلامة التي قد يكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وإن تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباه. فمن خلال ما سبق يتضح أن لقرار الفعال هو الذي يضمن تحقيق التكامل والتوازن بين هذه المعايير، فيركز على المعايير الفنية عندما تفرض نفسها، مع مراعاة المعايير الإنسانية، ويركز على المعايير الإنسانية عندما تفرض نفسها مع مراعاة المعايير الفنية. فمعياري الكفاءة والسلامة يهتمان بالجوانب الفنية للقرار، ومعيير القبول يهتم بالجوانب أو الإنسانية (معتوق، 2016، 113).

د- **المعايير الفنية والاقتصادية:** ويقصد بها التركيز على الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتاحة أمام المنظمة لتنفيذه، واستبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها في ظل الإمكانيات المتاحة، سواء كان بسبب عدم المعرفة الفنية، أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات الاقتصادية اللازمة لتنفيذه.

هـ - **معيير فعالية التطبيق:** ويقصد بها أن يكون القرار قابلاً للتطبيق من الناحية العملية، فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا يكفي وحده للتطبيق والحصول على النتائج المرجوة، بل لابد من توفر المهارات والقدرات في العناصر البشرية المعنيين بتنفيذ القرار، إضافة الى ضرورة وجود نظام معلومات إدارية فعال، ونظام جيد للاتصال، لتسهيل عملية تبادل المعلومات عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة وخارجها، كذلك يتطلب عملية تنفيذ القرار بشكل فاعل وجود حوافز تشجيعية تشجع العاملين على تنفيذه بالشكل المطلوب ومن منطلق القبول والقناعة (عباس، 2004، 108).

التحديات التي تقف عائقاً أمام ترشييد القرارات: إن القرار الفعال يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات والتي من أهمها، عليان (2007، 70):

- عوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار (تحصيله العلمي، نكاهه، خبراته، اتجاهاته، فلسفته، شجاعته، عقلانيته... الخ).
- عوامل تتعلق بالإدارة (طبيعتها وأهدافها، سياساتها، مناخها التنظيمي، الإمكانيات المتاحة... الخ).
- عوامل تتعلق بالموارد البشرية المعنية بالتنفيذ والمتابعة (طبيعتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، انتماءاتهم، ولائهم للمؤسسة... الخ).
- عوامل تتعلق بالمشكلة (واضحة، محددة، واقعية... الخ).
- عوامل تتعلق بدرجة توفر المعلومات والموارد اللازمة للتنفيذ (ميزانية، أفراد، أجهزة، تكنولوجيا... الخ).
- نوع القرار وأهميته وطبيعة الموضوع الذي يتناوله، والفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.
- مدى ملائمة ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وما يترتب عليها من ضغوطات على متخذ القرار.

الإطار التطبيقي

تتضمن هذه الجزئية كل ما يتعلق بالدراسة التطبيقية، ابتداء بمنهج الدراسة ومرورا بأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وفي نهاية هذه الجزئية نتائج الدراسة التطبيقية وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي ستحاول الدراسة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتوضيح دور تطوير مهارات المديرين في ترشيدهم القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الكتب والمجلات والدوريات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، للحصول على البيانات الثانوية وتصميم صحيفة الاستبيان بالشكل الذي يتماشى مع أهداف وفرضيات الدراسة، وذلك للحصول على البيانات الأولية..

مجتمع وعينة الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف بالإداريين بمراقبة التعليم بني وليد والبالغ عددهم 78 (مقابلة مع مدير الشؤون الإدارية بالمراقبة، ديسمبر، 2021م). وعينة الدراسة عينة طبقية من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والوحدات بالمراقبة والبالغ عددهم (30) مفردة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

تتضمن هذه الجزئية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والتعرف على استجاباتهم عن "تطوير مهارات المديرين وعلاقتها بترشيدهم القرارات بمراقبة التعليم بني وليد"، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: خصائص عينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المسمى الوظيفي		
النسبة المئوية	التكرار	العبارات
10 %	3	رئيس قسم
33 %	10	مدير مكتب
57 %	17	مدير وحدة
100 %	30	المجموع
الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	العبارات
70 %	21	ذكر
30 %	9	انثى
100 %	30	المجموع
المؤهل العلمي		
النسبة المئوية	التكرار	العبارات
57 %	17	دبلوم معلمين
43 %	13	جامعي
--	--	ماجستير
--	--	دكتوراه
100 %	30	المجموع
سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	التكرار	العبارات
70 %	21	من 5 الى 15
20 %	6	من 15 الى 25
10 %	3	من 25 فأكثر
100 %	30	المجموع

تم عرض الخصائص الشخصية لأفراد العينة كما هو مبين في الجدول أعلاه وذلك على النحو التالي:

1- المسمى الوظيفي: يتضح من الجدول أعلاه أن المسمى الوظيفي لأفراد العينة يمكن ترتيبه على التوالي: مدير وحدة، مدير مكتب، رئيس قسم، وذلك وفقا للنسب التالية على التوالي: (57%، 33%، 10%).

2- الجنس: أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأكبر من أفراد العينة وشكلت (70%) في حين أن نسبة الإناث تمثل (30%) كما هو موضح بالجدول السابق.

3- المؤهل العلمي: يتضح من معطيات الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة من حملة دبلوم المعلمين حيث وصلت نسبتهم الى (57%)، في حين أن ما نسبتهم (43%) من حملة المؤهلات الجامعية.

4- سنوات الخبرة: بالنظر الى الجدول أعلاه بينت نتائج الاستبيان أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة جيدة في مجال العمل إذ بلغت نسبة الذين لديهم خبرة من 5 الى 15 سنة (70%)، في حين ما نسبتهم (20%) لديهم خبرة من 15 الى 25 سنة. و(10%) لديهم خبرة أكثر من 25 سنة. وهذا مؤشر جيد ومهم ويدل على تراكم المعرفة والخبرة لأفراد العينة.

تانيا الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما هي المهارات التي تحتاج الى تنميتها من وجهة نظرك في مجال عملك؟
الجدول (2) يوضح المهارات المطلوب تنميتها للمديرين بمراقبة التعليم بني وليد.

ت	العبارات	عالية		متوسطة		منخفضة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		%		%		%	
1	المهارات الادارية	70	21	23	7	07	2
2	المهارات الفنية	60	18	30	9	10	3
3	المهارات الانسانية	50	15	32	10	18	5

من خلال تحليلنا للجدول السابق يمكن ترتيب درجة المهارات التي يحتاج المديرين بمراقبة التعليم بني وليد الى تنميتها بناء على إجاباتهم وذلك على النحو التالي: حيث جاءت المهارات الإدارية في المرتبة الأولى، والمهارات الفنية في المرتبة الثانية، والمهارات الإنسانية في المرتبة الثالثة، وذلك وفقا للنسب التالية على التوالي (70%، 60%، 50%). مما يدل على أن أفراد العينة بحاجة الى دورات تدريبية لرفع من مهاراتهم الإدارية بنسبة عالية، والمهارات الفنية بنسبة متوسطة، والمهارات الإنسانية بنسبة أقل.

نتائج السؤال الثاني: ما هي أساليب تنمية المديرين المتعبة في مجال عملك؟
الجدول (3) يوضح أساليب تنمية المديرين بمراقبة التعليم بني وليد.

ت	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	المحاضرات	24	80 %	5	18 %	1	2 %
2	التنمية الذاتية	6	20 %	3	10 %	21	70 %

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن مراقبة التعليم بني وليد تركز على أسلوب المحاضرات للرفع من مستوى مهارات المديرين بالمراقبة، حيث وصلت نسبة أفراد العينة الذين يؤكدون ذلك (80%) في فئة موافق، في أن أسلوب التنمية الذاتية للمديرين غير متبع بدرجة كبيرة حيث وصلت نسبة الذين يؤكدون ذلك (70%) في فئة غير موافق. وهذا يدل على أن المديرين بحاجة الى التنمية الذاتية بدرجة كبيرة.

نتائج السؤال الثالث: هل تعتمد مراقبة التعليم بني وليد على تطوير مهارات المديرين بالداخل أم بالخارج؟

الجدول (4) يوضح مدى اتباع مراقبة التعليم بني وليد لتطوير مهارات المديرين بالداخل او بالخارج.

ت	العبارات	عالية		متوسطة		منخفضة	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	داخل المراقبة	14	47 %	11	37 %	5	18 %
2	خارج المراقبة	24	80 %	6	20 %	--	--

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن مراقبة التعليم بني وليد تعتمد على تنمية مهارات المديرين خارج المراقبة بدرجة كبيرة حيث وصلت نسبة أفراد العينة الذين يؤكدون ذلك (80%) في فئة عالية، بينما تنمية مهارات المديرين داخل المراقبة حظيت على درجة بسيطة بنسبة (47%) في فئة عالية. وهذا يدل على أن المراقبة تعتمد على تطوير مهارات المديرين خارج المراقبة بدرجة عالية.

نتائج السؤال الرابع: ما واقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد؟

الجدول (5) يوضح واقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

ت	العبارات	عالية		متوسطة		منخفضة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1	تهتم المراقبة بتحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بشكل دقيق	77 %	23	77 %	6	10 %	3
2	يوجد بالمراقبة نظام معلومات فعال للمساهمة في اتخاذ القرارات الرشيدة	86 %	26	13 %	4	--	--
3	يختار صناع القرار بالمراقبة القرارات القابلة للتنفيذ من الناحية العملية	70 %	21	30 %	9	--	--
4	يوجد اهتمام بعامل الوقت عند اتخاذ القرارات بالمراقبة	67 %	20	27 %	8	06 %	2

من خلال تحليلنا للجدول رقم (5) يمكن ترتيب العناصر المتعلقة بواقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد بناء على درجة الموافقة على تواجد هذه العناصر بالمراقبة (عالية، متوسطة، منخفضة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة الخاصة بوجود نظام معلومات جيد بالمراقبة في المرتبة الأولى من حيث درجة تواجدها في المراقبة في فئة (عالية) بنسبة (86%)، وجاءت العبارة المتعلقة باهتمام المراقبة بتحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها في المرتبة الثانية من حيث درجة تواجدها في المراقبة في فئة (عالية) بنسبة (77%)، وجاءت العبارة المتعلقة باختيار صناع القرار بالمراقبة القرارات القابلة للتنفيذ من الناحية العملية في المرتبة الثالثة من حيث درجة تواجدها في المراقبة في فئة (عالية) بنسبة (70%)، بينما جاءت العبارة المتعلقة بالاهتمام بعامل الوقت عند اتخاذ القرارات بالمراقبة في المرتبة الرابعة من حيث درجة تواجدها في المراقبة في فئة (عالية) بنسبة (67%)، وهذا يدل على أن واقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد جيد جدا.

نتائج السؤال الخامس: ما أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات المتبعة بمراقبة التعليم بني وليد؟
الجدول (6) يوضح أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

ت	العبارات	عالية		متوسطة		منخفضة	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	اللجان	10	33 %	3	10 %	17	57 %
2	الاجتماعات	24	80 %	5	17 %	1	03 %
3	تمثيل الادوار	--	--	--	--	--	100 %
4	دراسة الحالة	--	--	--	--	30	100 %

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مراقبة التعليم بني وليد تعتمد على أسلوب الاجتماعات في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة حيث وصلت نسبة أفراد العينة الذين يؤكدون ذلك (80%) في فئة عالية، بينما أسلوب اللجان حظي على درجة بسيطة بنسبة (33%) في فئة عالية. بينما أسلوب تمثيل الأدوار ودراسة الحالة لا يتم الاعتماد عليهم بشكل مطلق في عملية اتخاذ القرارات بالمراقبة حيث وصلت نسبة أفراد العينة الذين يؤكدون ذلك (100%)، وهذا يدل على أن المراقبة تعتمد على تطوير مهارات المديرين خارج المراقبة بدرجة عالية.

نتائج السؤال السادس: بين درجة مساهمة العوامل التالية في ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد؟

الجدول (7) يوضح أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

ت	العبارات	عالية		متوسطة		منخفضة	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	تفويض السلطات ومشاركة العاملين	10	33 %	17	57 %	3	10 %
2	التمعن في البدائل قبل اختيار احدها	22	73 %	6	20 %	2	06 %
3	وجود نظام معلومات فعال	23	76 %	4	13 %	3	10 %
4	تطوير مهارات المديرين بالمراقبة	28	93 %	2	06 %	--	--

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه يمكن ترتيب درجة مساهمة العوامل التالية في ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد بناء على درجة الموافقة على تواجدها بالمراقبة (عالية، متوسطة، منخفضة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة الخاصة بتطوير مهارات المديرين في المرتبة الأولى من حيث درجة مساهمتها في ترشيد القرارات بالمراقبة بنسبة (93%)، وجاءت العبارة المتعلقة بوجود نظام فعال للمعلومات داخل المراقبة في المرتبة الثانية من حيث درجة مساهمتها في ترشيد القرارات بالمراقبة بنسبة (76%)، وجاءت العبارة المتعلقة بالتمعن في البدائل قبل اختيار احدها في المرتبة الثالثة من حيث درجة مساهمتها في ترشيد القرارات بالمراقبة بنسبة (73%)، وهذا يدل على أن العوامل السابقة تساهم في ترشيد القرارات بدرجة كبيرة. بينما جاءت العبارة المتعلقة تفويض السلطات ومشاركة العاملين في المرتبة الرابعة من حيث درجة مساهمتها في ترشيد القرارات بالمراقبة (57%) وهذا يدل على ان هذا العامل يساهم في ترشيد القرارات في مراقبة التعليم بني وليد بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير مهارات المديرين وترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد. لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وباستخدام معامل الارتباط سييرمان يبين الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط يساوي (0.84)، وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطوير مهارات المديرين وترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد، فكلما كانت هناك برامج لتنمية وتطوير مهارات المديرين زاد ذلك من فاعلية ورشد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.

الجدول (8) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين تطوير مهارات المديرين وترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد .

مربع الفروق d2	الفروق d	رتبة y	رتبة x	ترشيد القرارات y	تطوير مهارات المديرين X
0.25	0.5	16	16.5	23	21
0	0	2	2	6	7
12.25	3.5-	5.5	8	3	2
9	3-	18	15	26	18
9	3	7	10	4	9
4	2	1.5	3.5	0	3
1	1	15	14	21	15
0	0	11	11	9	10
20.25	4.5	1.5	6	0	5
16	4	14	18	20	24
16	4-	10	6	8	5
9	3-	4	1	2	1
36	6-	12	8	10	6
4	2-	5.5	3.5	3	3
12.25	3.5	13	16.5	17	21
16	4-	17	13	24	14
16	4	8	12	5	11
9	3	3	6	1	5
190	$R = 1 - \frac{6(190)}{18(324-1)} = 1 - \frac{1140}{5814} = 1 - 0.196$ $R = 0.84$				المجموع

النتائج

من خلال الدراسة والتحليل لهذا الموضوع تم التوصل الى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطوير مهارات المديرين وترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات التي يحتاج المديرين الى تنميتها بمراقبة التعليم بني وليد هي المهارات الإدارية بدرجة كبيرة، يليها المهارات الفنية.
- 3- أوضحت النتائج أن واقع ترشيد القرارات بمراقبة التعليم جيد جدا وذلك من خلال: اعتماد المراقبة على الاجتماعات كأسلوب للمشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود نظام معلومات فعال بالمراقبة، واتخاذ القرارات القابلة للتقيد من الناحية العملية، والاهتمام بعامل الوقت عند اتخاذ القرارات.
- 4- أظهرت النتائج أن مراقبة التعليم بني وليد تعتمد على تطوير مهارات المديرين خارج المراقبة، ولاتتهم بأساليب التطوير داخل المراقبة.
- 5- العوامل التي يمكن أن تساهم في ترشيد القرارات بمراقبة التعليم بني وليد يمكن ترتيبها حسب درجة أهميتها كالتالي:
 - تطوير مهارات المديرين.
 - وجود نظام معلومات فعال.
 - التمعن في البدائل المتاحة قبل اتخاذ قرارا بشأنها.
 - تفويض السلطات ومشاركين العاملين.

التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها نوصي بالآتي:

- 1-زيادة الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات المديرين لدورها الكبير في رفع كفاءة وفاعلية أدائهم.
- 2-التركيز على برامج تنمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة، مع عدم اهمال برامج تنمية المهارات الأخرى.
- 3-الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، من خلال اللجان، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الأخرى وعدم التركيز على الاجتماعات فقط.
- 4-العمل على تطوير مهارات المديرين داخل وخارج المراقبة، لتفعيل دور التمكين الإداري والعمل الجماعي.

المراجع

- الصحن، محمد فريد وعلي، الشريف، ومحمد، سيد سلطان (2000): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- زويلف، مهدي حسن: (2001) إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (2004): الإدارة والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عباس، على (2004): أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- اعبار، نجاة مصطفى (2055): التنمية الإدارية ودورها في تحسين قدرات ومهارات القادة الإداريين، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة الجبل الغربي، غريان، ليبيا.
- الصيرفي، محمد (2006): أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- المغربي، كامل محمد: (2007): الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (2007): أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- حرب، إيمان وصفي كامل (2010): التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر، في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- الساعدي، حسن على حمد، بارون (2012): المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- أبو عاشور، خليفة وشنطاوي، جميل (2014): فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد (3)، الأردن.
- البرعصي، فاطمة عبد الفتاح ابراهيم: (2015): التطوير التنظيمي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- أبوزيد، محمد عبدا لله سليمان (2015)، سمات الشخصية القيادية المميزة لذي المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- معتوق، حسن على (2016): برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد احمد (1993): نظرية الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.

- الشهري، عبد الوهاب بن سعيد محمد: (2016) المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- خليل، همام رزف عبد الكريم الشيخ (2017)، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو شقير، أيمن سعدي: (2018): واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مقابلة مع مدير الشؤون الإدارية- بمراقبة التعليم بني وليد، ديسمبر، 2021م.