



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية
بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي"

إعداد:

حسن علي حمد الساعدي

بكالوريوس إدارة – كلية الاقتصاد
جامعة بنغازي - ربيع 2006 - 2007

إشراف:

د. عبد القادر البدرجي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير" بقسم الإدارة
بكلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

ربيع 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ
وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة آل عمران الآية (26)

الإهداء

إهداء هذه الرسالة إلى

أبي وأمي أطل الله عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي وأبناء عمي

وإلى عمي صالح وعمي عبدالقادر

وإهداء خاص إلى خطيبي آمال

الباحث

الشكر والتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق فسوى، و قدر فهدي، وسدد الخطى، فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدأ والمنتهى.

وبعد فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة، وفي مقدمتهم الدكتور الفاضل/ عبدالقادر البدري الذي شرفني بإشرافه على هذه الدراسة. والتي كانت لملاحظاته القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأخلاقه الطيبة، ومعاملته الكريمة الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر لكل من قام بتحكيم أداة الدراسة وأخص بالشكر الدكتور/ عبدالجليل المنصوري، والدكتور/ صبري الكرغلي، والأستاذ/ أبو بكر الترهوني، والأستاذ/ محمد الشحومي، وأيضاً أتقدم للدكتور/ عبدالغفار المنفي الذي قدم لي كل النصائح والمعلومات القيمة في تحليل بيانات الدراسة.

وأيضاً أتقدم بالشكر لمديري إدارات التدريب بالشركات الصناعية في بنغازي لما قدموه من مساعدة تمثلت في تذليل الصعاب أمام الباحث في الجانب الميداني، وأخص بالشكر الأخ ونيس العربي، ومحمود المغربي، وحسين الفلاح، وخالد المنفي.

وأخيراً أتقدم بالشكر لأخي وصديقي ورفيق دربي الأخ/ الفاضل بلقاسم فتحي الفسي الذي ساعدني ودعمني، وتحمل معي المشقة والعناء فله مني كل تقدير واحترام.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ح
	قائمة الأشكال	ي
	ملخص الدراسة.	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	7
4.1	فرضيات الدراسة	9
5.1	أهداف الدراسة.	11
6.1	أهمية الدراسة .	11
7.1	مجتمع وعينة الدراسة.	12
8.1	نطاق وحدود الدراسة.	13
9.1	منهجية وهيكلية الدراسة.	14
10.1	تعريف المصطلحات.	15
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
1.2	القيادة الإدارية .	17
2.2	مفهوم القيادة الإدارية.	17
3.2	عناصر القيادة الإدارية.	19
4.2	العلاقة بين القيادة والإدارة.	21
5.2	الفرق بين القائد والمدير .	23
6.2	أهمية القيادة الإدارية.	24
7.2	نظريات القيادة الإدارية.	25

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.7.2	نظرية السمات .	25
2.7.2	نظرية السلوك .	27
3.7.2	النظرية الموقفية .	31
8.2	أنماط القيادة .	34
9.2	المهارات القيادية .	36
1.9.2	تصنيفات المهارات القيادية .	36
2.9.2	المهارات الفنية .	40
3.9.2	المهارات الفكرية .	43
4.9.2	المهارات الإنسانية .	46
10.2	صفات القيادي الناجح .	56
3.2	الأداء الوظيفي .	58
1.3.2	مفهوم الأداء الوظيفي .	59
2.3.2	أهمية الأداء الوظيفي .	60
3.3.2	خصائص الأداء الوظيفي .	61
4.3.2	تقييم الأداء الوظيفي .	62
5.3.2	أهداف تقييم الأداء الوظيفي .	63
6.3.2	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .	64
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
1.3	مقدمة .	66
2.3	الدراسة الاستطلاعية .	66
1.2.3	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية .	66
1.1.2.3	وحدة معاينة الدراسة .	66
2.1.2.3	مجتمع الدراسة .	67
3.1.2.3	تحديد حجم العينة ونوعها .	67
4.1.2.3	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع صحيفة الاستبيان .	69
2.2.3	وصف مقاييس الدراسة .	96
1.2.2.3	بيانات ومعلومات مألئي الاستبانه .	96
2.2.2.3	مقياس المهارات القيادية .	70

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3.2.2.3	مقياس الأداء الوظيفي .	71
3.2.3	ثبات مقاييس الدراسة .	71
4.2.3	صدق مقاييس الدراسة .	72
3.3	الدراسة الرئيسية.	73
1.3.3	أساليب تحليل البيانات .	73
2.3.3	مجتمع وعينة الدراسة .	74
3.3.3	عرض وتحليل خصائص مجتمع الدراسة .	75
1.3.3.3	عينة الدراسة حسب النوع .	76
2.3.3.3	عينة الدراسة حسب العمر .	76
3.3.3.3	عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	77
4.3.3.3	عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	78
5.3.3.3	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة .	78
4.3	تحليل ومناقشة النتائج.	79
1.4.3	مدى توفر القدرات والمهارات الإنسانية والفكرية والفنية لدى مديريين بمختلف المستويات الإدارية.	79
1.1.4.3	القدرة على فهم الذات والآخرين .	80
2.1.4.3	القدرة على بناء جماعات عمل فعالة.	82
3.1.4.3	القدرة على قيادة الآخرين .	84
4.1.4.3	القدرة على الاتصال.	86
5.1.4.3	القدرة على فهم التغيير .	88
6.1.4.3	المهارات الإنسانية.	90
7.1.4.3	القدرات العقلية .	92
8.1.4.3	إدارة الوقت .	94
9.1.4.3	القدرة على تشخيص المواقف.	97
10.1.4.3	إدارة الاجتماعات .	99
11.1.4.3	المهارات الفكرية .	101
12.1.4.3	المهارات الفنية .	103
4.4.3	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي .	105

الترقيم	الموضوع	الصفحة
5.3	اختبار صحة فرضيات الدراسة .	111
1.5.3	مدى ممارسة المهارات (الفكرية والإنسانية والفنية).	111
1.1.5.3	محور المهارات الفكرية .	111
2.1.5.3	محور المهارات الإنسانية .	112
3.1.5.3	محور المهارات الفنية .	113
2.5.3	اختبار مستوى الأداء الوظيفي للمديرين .	113
3.5.3	اختبار العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي .	114
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
1.4	نتائج الدراسة.	118
2.4	التوصيات.	119
3.4	توصيات بمقترحات مستقبلية.	120
	المراجع.	122
	الملاحق.	
	ملحق (أ) رسالة الإرفاق.	
	ملحق (ب) استمارة الاستبانة.	
	ملحق (ج) باللغة الانجليزية.	A

قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
1.1	توزيع إجمالي المديرين في كل مستوى من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات قيد الدراسة.	13
1.2	علاقة الإدارة بالقيادة نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة.	22
2.2	الفرق بين المدير والقائد.	23
3.2	نتائج دراسات جامعة أوهايو.	30
1.3	توزيع إجمالي المديرين في الشركات قيد الدراسة.	67
2.3	توزيع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية.	68
3.3	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة الإيجابية.	70
4.3	معاملات ثبات مقاييس الدراسة.	72
5.3	معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.	73
6.3	صحائف الاستبانة الموزعة والمستلمة وغير الصالحة للتحليل (مجتمع الدراسة).	75
7.3	توزيع المديرين حسب النوع.	76
8.3	توزيع المديرين حسب العمر .	77
9.3	توزيع المديرين حسب الحالة الاجتماعية .	77
10.3	توزيع المديرين حسب المستوى العلمي .	78
11.3	توزيع المديرين حسب مدة الخدمة .	79
12.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على فهم الذات والآخرين في الشركات قيد الدراسة .	81
13.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول القدرة على بناء جماعات عمل فعالة في الشركات قيد الدراسة .	83
14.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على قيادة الآخرين في الشركات قيد الدراسة.	85
15.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على الاتصال في الشركات قيد الدراسة.	87

الترقيم	العنوان	الصفحة
16.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على فهم التغيير في الشركات قيد الدراسة.	89
17.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرات المهارات الإنسانية في الشركات قيد الدراسة.	91
18.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرات العقلية في الشركات قيد الدراسة.	93
19.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إدارة الوقت في الشركات قيد الدراسة.	96
20.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين القدرة حول تشخيص المواقف في الشركات قيد الدراسة.	98
21.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إدارة الاجتماعات في الشركات قيد الدراسة.	100
22.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرات المهارات الفكرية في الشركات قيد الدراسة .	102
23.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المهارات الفنية في الشركات قيد الدراسة.	104
24.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي في الشركات قيد الدراسة.	108
25.3	نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور المهارات الفكرية.	112
26.3	نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور المهارات الإنسانية.	112
27.3	نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور المهارات الفنية.	113
28.3	نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور الأداء الوظيفي .	114
29.3	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين .	116

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الترقيم
33	نتائج أبحاث فيدلر	1.2
53	مجالات التغيير التنظيمي	2.2
62	خصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي	3.2

ملخص الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة بنغازي- والذين يبلغ عددهم (276) مديراً، وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً.

وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق صحيفة الاستبانة، وبعد توزيع صحائف الاستبانة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (155) صحيفة صالحة للتحليل. ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. بينت النتائج أن المهارات الفنية هي- الأكثر ممارسة- في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45%) وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.

2. بينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي, يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

3. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل, والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا, الوسطى والتنفيذية كما يلي:

أ. وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين, أي كلما زادت ممارسة المهارات الفكرية, زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

ب. وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

ج. وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين, أي كلما زادت ممارسة المهارات الفنية, زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. تشجيع المديرين على التوسع في ممارسة المهارات الفنية والفكرية, وذلك لدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

2. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم, وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم واستخدام التقنيات الحديثة في العمل تؤدي جميع تلك الممارسات إلى تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين.

3. ضرورة أن تهتم الإدارات في الشركات الصناعية العامة, بالمهارات الإنسانية لأنه لوحظ من خلال إجابات المديرين أنهم ليس لديهم الدراية الكاملة بالمهارات الإنسانية.

وبذلك يجب على هذه الشركات أن تقوم إعطائهم الدورات تدريبية المتخصصة في هذا المجال.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، إذ كانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، والتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها منذ فترة تاريخية طويلة، ولكن زادت أهميتها في عصرنا الحاضر، الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات.

من هنا أصبحت الحاجة للقيادة ملحة كما يقول "أوردي تيد" أي أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة بل أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار "Administered" فهي تحتاج إلى أن تقاد (الوهيبي، 2005: 5). من هنا اهتمت أغلب الدول بوضع برامج تهدف إلى تطوير المهارات القيادية للموظفين ممن لديهم من مجرد قدرات قيادية، وتزويدهم بكافة الثقافات التي تعينهم للنهوض بأعباء القيادة وقد ذهب البعض من رجال الفكر الإداري في تأكيد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، ولأهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة متحركة لها لتحقيق أهدافها، ومن هنا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم.

وحيث إن القائد هو الذي يقوم بتنظيم شؤون العاملين وتنسيق أمورهم، فإن القيادة الإدارية هي المسؤولة عن معالجة التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشكلات التي تترتب على الأهداف التنظيمية وتحفز العاملين للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج، وبذلك فإن القيادة الإدارية هي قلب الرحى في الفاعلية الإدارية، فهي جديرة بجهود متصلة لزيادة التأهيل العلمي، والتدريب التطبيقي العملي الذي يثري القدرات، ويمكنها من النهوض بوظيفتها

إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية. والقيادة الإدارية في أي تنظيم لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أدت إلى زيادة الحاجة إلى وجود فئات من القادة يتصفون بخصائص ومهارات معينة، لديهم الفن وقادرين على إدارة الجهاز الإداري، والقيام بواجباتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وتملكهم لخصائص متعددة ذاتية فنية وإنسانية وإدارية، يحتاجها القادة كمفاتيح لمواجهة تحديات العصر الحديث وليس فقط ممارسين للسلطة.

ومن المعروف أن المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته هو مدى أدائه الوظيفي، فالمنظمات لا توجد فقط بغرض إسعاد العاملين وإنما بغرض تحقيق أهدافها، فإذا تبين أن الأداء الوظيفي للعاملين غير مرض أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح هذا الوضع.

وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين كما ونوعاً، والمهارات القيادية التي يمتلكها المديرون لها تأثير كبير على أداء العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي تتحقق الأهداف التي ترغب فيها المنظمة والعاملون.

2.1 الدراسات السابقة:

وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن بينها:

1. دراسة ليلى القرشي (1989) بعنوان: "دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة

الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما تراها المعلمات

والموجهات"، هدفت إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية الممارسة فعلاً لدى

بعض مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

والموجهات من خلال الأبعاد التالية:

المهارات الذهنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الذاتية، وتكون مجتمع الدراسة من (200) معلمة يمثلن (23) مدرسة وكذلك (30) مشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة إلى توفر جميع أنواع المهارات لدى مديرات المدارس وفي معظم العبارات بنسبة (70%) من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات.

2. دراسة الرشودي (2002) بعنوان: "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها

بفعالية أدائهم الوظيفي" دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام، وهدفت إلى معرفة أهمية كل من المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة، الذين بلغ عددهم (235) ضابطاً منهم (205) ضابطاً من مدينة الرياض و (30) من مدينة الدمام، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تعد المهارات القيادية الفنية مهمة جداً بينما تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية.

2. تعد مهارة تقدير الآخرين وبناء فرق العمل من المهارات الإنسانية مهمة جداً.

3. أكثر أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة هي برامج التدريب التأهيلية والتخصصية والممارسة العملية وبرامج التعليم الذاتي.

3. دراسة خالد الوهبي (2005) بعنوان: "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات

القيادية الأمنية"، وهدفت إلى التعرف على دور برامج التأهيل القيادي في بناء مهارات قيادية لطلاب كلية الملك فهد الأمنية، الذين بلغ عددهم (231) طالباً، أما المدرسون فقد اقتصرت الدراسة على المدرسين والمدربين ممن لهم علاقة بالبرامج والمقررات وقد بلغ عددهم (51) مدرساً ومدرباً، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع بيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. ضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية بكلية الملك فهد.
2. وضع برنامج متكامل لتدريب الطلبة على تنمية المهارات القيادية, لا عن طريق إخضاعهم لمحاضرات دراسية فقط كما هو متبع الآن, ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات الهادفة والمختصرة من أجل تفجير الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة وتصحيح مسار اتجاهاتهم, بما يتناسب مع الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادية المثالية.
4. دراسة التويجري (2006) بعنوان: "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية في جمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض", وهدفت إلى معرفة دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الأعمال الإشرافية في الجمرك المذكور وعددهم (96) فرداً، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لتجميع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 1. أفراد الدراسة موافقون على أن القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض مدركة ومتفهمة لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات.
 2. أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين.
5. دراسة أحمد الشدايدة (2006) بعنوان: "دراسة تحليلية لمستوى المهارات القيادية للعاملين في الإرشاد الزراعي الحكومي في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية", وهدفت إلى تحديد مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين وذلك من

خلال تحديد كل من مستوى مهاراتهم الفنية والإنسانية والسياسة الزراعية. وشمل مجتمع الدراسة جميع المرشدين في الإرشاد الزراعي البالغ عددهم (115) مرشداً زراعياً، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لتجميع بيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود انخفاض أو ضعف في المستوى العام للمهارات القيادية لدى المرشدين الزراعيين العاملين في مختلف أقسام الإرشاد الزراعي في محافظات المملكة وولاياتها.

2. انخفاض مستوى المهارات الفنية لدى المرشدين الزراعيين في جوانب المحاصيل الحقلية ومحاصيل الخضار وإعداد البرامج الإرشادية.

3. تعطي مدة الخدمة للأفراد وأدائهم الأعمال نفسها التي يقومون بها الكثير من المعارف والمهارات، وذلك لكثرة عدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها هؤلاء الأفراد إضافة إلى الخبرات العملية والميدانية التي يحصلون عليها.

6. دراسة القضاة (2008) بعنوان: "المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص الأردني"، هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري المستشفيات في القطاعين العام والخاص من وجهة نظر العاملين في المستشفيات، بلغ مجتمع الدراسة (250) عاملاً، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع بيانات هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المهارات التي تعد ضرورة أساسية للقائد يجب أن يتحلى بها.

2. أوضحت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات العاملين في مستشفيات القطاع العام والخاص فيما يخص متغيرات (تطوير العمل الجماعي - التفكير - اتخاذ القرارات - الاتصالات) بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي في متغير التفويض.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ أن الكثير من الدراسات اهتمت اهتماماً كبيراً بموضوع المهارات القيادية من جوانب مختلفة، أما هذه الدراسة فهي تختلف عن الدراسات السابقة لكونها تعد أول دراسة -حسب علم الباحث- تجرى في ليبيا للتعرف على المهارات القيادية في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي التي شملها البحث، ومدى توافق الممارسة مع ما كُتب نظرياً حول المهارات القيادية. ولعل ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تشمل أيضاً التعرف على علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي لهذه الشركات، في بيئة تختلف عن البيئات التي أجريت بها الدراسات التي تم عرضها. أيضاً ما يميز هذه الدراسة، كونها تركز على الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي باعتبارها قطاعاً حيويًا له أهميته في الاقتصاد الليبي.

3.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة عنها والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وتتمثل في مسؤولية المدير في إدارة المنظمة، والتحقق من أن مجهودات العمل المبذولة من جانب الآخرين، وجهت نحو إنجاز أهداف المنظمة. إذن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولكي ينجح المدير

في هذا الدور لابد أن تتوافر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والشخصية (مرسي، 2006: 255).

فالقيادة الإدارية الناجحة تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تتوفر لدى قيادات المنظمة المهارات القيادية اللازمة.

إن عدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية، قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك فإن تعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب. كذلك فإن تدني استخدام المديرين للتقنيات الحديثة، وانخفاض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وعدم وجود اتصال بينهم، وقلة الإمكانيات في بيئة العمل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي (الشريف، 2004).

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بيان ما إذا كان هناك علاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، ومما سبق يمكن أن نلخص المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة في السؤال الآتي :

- هل هناك علاقة بين المهارات القيادية للمديرين في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي وبين الأداء الوظيفي؟

ولغرض تحقيق الإجابة عن التساؤل المطروح في مشكله الدراسة نورد

الفرضيات التالية:

4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

1. الفرضية الصفريّة: لا يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الفكرية.

2. الفرضية البديلة: يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الفكرية.

الفرضية الثانية:

1. الفرضية الصفريّة: لا يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الإنسانية.

2. الفرضية البديلة: يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الإنسانية.

الفرضية الثالثة:

1. الفرضية الصفريّة: لا يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الفنية.

2. الفرضية البديلة: يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الفنية.

الفرضية الرابعة:

1. الفرضية الصفريّة: لا يحقق المديرون بالشركات الصناعية العامة مستوى الأداء الوظيفي المطلوب.

2. الفرضية البديلة: يحقق المديرون بالشركات الصناعية العامة مستوى الأداء الوظيفي المطلوب.

الفرضية الخامسة:

1. الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

ولغرض التحقق من صحة الفرضية الخامسة من عدمها، نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

1. **الفرضية الصفريّة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية:

1. **الفرضية الصفريّة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

1. **الفرضية الصفريّة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.
3. توضيح طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

1. تحاول هذه الدراسة أن تكشف ميدانيا عن طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات الصناعية في بنغازي مما قد يساهم في رفع الأداء في هذه الشركات.
2. ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد على حد علم الباحث دراسات في البيئة المحلية قد قامت بدراسة العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي.
3. إن قطاع الصناعة من القطاعات الهامة على مستوى الاقتصاد الوطني، كما يتسم هذا القطاع باشتداد المنافسة، الأمر الذي يستلزم رفع الكفاءة إلى أقصى حد ممكن.
4. قد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم قد تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في المجال الدراسة.

7.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة بنغازي - والذين يبلغ عددهم (276) مديراً، موزعين على الشركات الصناعية العامة بمدينة بنغازي، وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً أي بنسبة (60%) طبقاً لجدول (Uma Sekaran, 1992).

وبالتالي يمكن حصر هذه الشركات كما ورد وفقاً لغرفة التجارة والصناعة بمدينة

بنغازي عام 2010-2011، وهذه الشركات هي كالتالي:

1. شركة الإنماء للكابلات المساهمة.
2. شركة المطاحن الوطنية.
3. شركة الأسمنت الليبية المساهمة.
4. شركة الإنماء للأنايب.
5. شركة أبو عطني لصناعة المشروبات المساهمة.

والجدول (1-1) يوضح أسماء هذه الشركات وعدد المديرين ونسبهم المئوية في كل

مستوى من المستويات العليا والوسطى والتنفيذية.

جدول (1-1)

توزيع إجمالي المديرين في المستويات
الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات قيد الدراسة

النسبة	العينة	الإجمالي	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المستويات الإدارية اسم الشركة
16%	26	44	25	11	8	شركة المطاحن الوطنية
27%	44	74	55	17	2	شركة أبو عطني لصناعة المشروبات المساهمة.
9%	15	25	19	4	2	شركة الإنماء للكابلات المساهمة.
8%	13	22	16	4	2	شركة الإنماء للأنايب.
40%	67	111	80	21	10	شركة الاسمنت الليبية المساهمة.
100%	165	276	195	57	24	الإجمالي

8.1 نطاق وحدود الدراسة:

1. **حدود الموضوع:** تتناول هذه الدراسة تحديدا العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي للمديرين.
2. **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الشركات الصناعية العامة العاملة داخل نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.
3. **الحدود الزمنية:** وتم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فصل الربيع 2011.

9.1 منهجية الدراسة وجوانبها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف متغيرات الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة، وتشمل الدراسة الجوانب التالية:

أولاً- الجانب النظري:

ويتضمن بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الدولية(الانترنت) في هذا الخصوص.

ثانياً- الجانب الميداني :

يتم من خلال هذا الجانب تجميع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يخدم أهداف الدراسة.

10.1 مصطلحات الدراسة:

1. قيادي: "وهو الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع الجماعة إلى تحقيق أهداف مُعينة" (بلال، 2008: 226).
2. المهارات القيادية: "ويقصد بالمهارات القيادية في هذه الدراسة: تلك القدرات التي يكتسبها المدير في الشركات الصناعية من خلال المعارف والخبرات التي تميز شخصيته القيادية عبر البرامج التدريبية المتخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً" (الوهيبي، 2005).

3. **المهارات الفكرية:** "ويقصد بالمهارات الفكرية في هذه الدراسة: هي إدراك المدير في الشركات الصناعية للظروف المحيطة والمغيرات الحاصلة وقدراته على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل للبحث عن حلول المشكلات".
4. **المهارات الفنية:** "ويقصد بالمهارات الفنية في هذه الدراسة: المعارف الصناعية والفنية التي يمتلكها المدير في مجال عمله وتعطيه القدرة على تفهم طبيعة عمله وتبسيط إجراءاته واستخدام الأدوات والوسائل الضرورية لانجازه وبالتالي تتحقق أهداف الشركة" (الشدايدة، 2006).
5. **المهارات الإنسانية:** "ويقصد بالمهارات الإنسانية في هذه الدراسة: قدرة المدير في الشركات الصناعية على التعامل الإيجابي مع الأفراد والجماعات وفهم ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يجعلهم يطمئنون إليه ويتفاعلون معه لتحقيق أهداف الشركة" (الشدايدة، 2006).
6. **الأداء الوظيفي:** "ويقصد به في هذه الدراسة قيام المديرين من مديري إدارات ورؤساء أقسام ومشرفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفقاً للمسؤوليات التي تحدد لهم بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها" (الشريف، 2004).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال القيادة الإدارية، وكانت ولا زالت مجالاً لمناقشات ودراسات لدى فقهاء الفكر الإداري، مما أدى لوجود العديد من التعريفات للقيادة الإدارية، إلا أنه على الرغم من تعدد هذه التعريفات هناك شبه اتفاق حول العناصر الأساسية المكونة لها. وتتمثل في قدرة القيادي على التأثير على الأتباع أو المرؤوسين، والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وتتضح أهمية القيادة الإدارية من خلال دورها الهام والمميز والذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية، فهي المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة والتي يختلف كل من المدير والقائد في وسائله المتبعة نحو الوصول لهذه الأهداف، حيث يعتمد المدير على ما تمنحه له سلطته الرسمية من وسائل لدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، أما القائد فهو يعتمد بشكل أساسي على الثقة والقدرة على الإقناع والالتناع.

ويستمد القائد هذه السلطة من علاقة التأثير المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، والتي تعتمد على مزيج أو خليط من بعض الصفات الشخصية للقائد، وخصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف أو المشكلة (الطبولي، 2003: 18).

2.2 مفهوم القيادة الإدارية:

يختلف مفهوم القيادة عن القيادة الإدارية (Management leadership) حيث إن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكتسب من المهارات والقدرات المختلفة. بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية... وبالإضافة إلى ذلك نجد القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم في خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي

محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه (الغامدي، 2006: 44).

وبناء على هذه المقدمة نجد أن عبد الباقي ذكر أن "كونتزر وادونيل" قد عرفا القيادة الإدارية على أنها "تعني عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. بينما يعرفها "فننر وبروسثواس" كما يقول عبد الباقي بأنها من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجدد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (عبد الباقي، 2003: 271).

أما "أيت" كما يقول الغامدي، فقد عرفها على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة. بينما يرى هنت ولارسون بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة (الغامدي، 2006: 44).

ديري يرى أن كلاً من كانز وكاهن يصفان القيادة الإدارية بأنها "تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء أو المديرين العاديين بحكم السلطات الوظيفية المخولة لهم" (ديري، 2011: 165).

فهومي وعثمان يقولان إن محبوب يعرف القيادة الإدارية على أنها "القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة وتدفع الأفراد إلى تحقيق أهداف الجماعة - أو هي فن استمالة الأفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك (فهومي وعثمان ، 2003: 105).

كما عرفها "أوردي تيد" كما يقول العجمي، بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (العجمي، 2010: 139).

ووفقاً للشريف يعرفها العبودي "بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين" (الشريف، 2004: 28).

كما يقول السكارنه بأن "عبدالكريم دوريش وليلي تكلا بقولهما: "القدرة التي سيتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (السكارنه، 2010: 105).

كما يعرفها قنديل بأنها "العملية التي تتعلق بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة" (قنديل، 2010: 18).

وبالتالي، فإن مفهوم القيادة الإدارية في هذه الدراسة هو الدور الذي يقوم به المدير في عملية توجيه المرؤوسين، عن طريق التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة بكفاءة وفاعلية.

3.2 عناصر القيادة الإدارية:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الجوهرية للقيادة الفعالة التي يمكن أجازها فيما يلي (القحطاني، 2001 : 9)

1. **وجود الجماعة:** لا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأتها. فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي - في الواقع - الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة.

2. **وجود هدف مشترك:** إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، حيث إنه - في أغلب الأحيان - يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة. فإن دور القيادي هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة.. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع.

3. **التناسق والانسجام:** مما لا شك فيه أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، حيث يتطلب نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

4. **القدرة على التأثير:** من أجل أن يتمكن القيادي من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، وقد صنفت مصادر قوة وتأثير القيادي إلى خمسة مصادر رئيسية هي: (بعيرة، 2004: 310).

1. **القوة الرسمية:** وهي عبارة عن السلطة أو القوة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.

2. **قوة المكافأة:** وهي تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم... إلخ وذلك وفقاً لمدى إتباعهم لما يطلبه منهم.

3. **قوة الإكراه:** وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من المرتب والإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية التي قد تدعو إلى توقيعها.

4. **قوة الخبرة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته في هذا المجال، ومثل هذا الأمر يعطيه نوعاً من القوة في المنظمة.
5. **قوة القرينة:** وتوجد مثل هذه القوة لدى بعض الأفراد لأسباب متعددة، مثلاً قوة الشخصية لدى بعض الناس تجعلهم يتمتعون بمركز قوى بين أعوانهم، وقد يكتسب بعض الأشخاص هذا النوع من القوة نتيجة اقترانهم بأفراد أقوياء (مثلاً كل رئيس منظمة - صغيرة كانت أم كبيرة - توجد حول مجموعة من الأشخاص يستمدون قوتهم من ذلك الرئيس).

4.2 العلاقة بين القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعينان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أياً منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى بالجوانب غير القيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد العمل القيادي. من ناحية أخرى، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتوحد جهودهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا أرادت أن تحقق عملياتها فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج. المنظمة والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع البيئة.

جدول (1-2)

علاقة الإدارة بالقيادة نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
1. تصميم برنامج جدول أعمال	التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمني لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.
2. تنمية شبكة بشرية لانجاز البرنامج	التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين- وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها.
3. تنفيذ الخطط	الرقابة وحل المشكلات مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	التحفيز والتشجيع حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجات المختلفة
4. النتائج	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.

المصدر: بلال خلف السكارنة (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى،

5.2 الفرق بين القائد والمدير:

لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة التمييز بين المفهومين، وذلك يعود إلى كون المفهومين مجردين مما وسع دائرة استخدامهما بطرق متعددة، وقد أكد الكثير من الباحثين الفرق بين المفهومين: (عبدالباقي، 2002) (مرسي، 1988) (حنفي، 2002) (سلامة ، 1999) (Isaac, 2001).

جدول (2-2)

الفرق بين المدير والقائد

المديرون	القادة
1. يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعاً للقواعد والإجراءات الموجودة.	1. يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.
2. يتعلمون العيش مع هذه المواقف.	2. يأخذون بزمام الأمور في المواقف.
3. يطبقون نتائج هذه الاستراتيجيات.	3. يخلقون الاستراتيجيات.
4. يركزون على المهام الإدارية.	4. يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد.
5. يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.	5. يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.
6. يعنون بالحاضر المؤسي ولا يهتمون بما يستجد في المستقبل.	6. يعنون بالحاضر والمستقبل للمؤسسة ويضعون الحلول المسبقة لذلك.
7. يحافظون على الوضع الراهن للمؤسسة.	7. يدعون للتغيير والتطوير والإصلاح والتجديد والإبداع.

المصدر: علي عياصرة ومحمد محمود الفاضل (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى، ص79.

6.2 أهمية القيادة الإدارية:

تكمن أهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات. وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القيادي والمرؤوسين، أو بطريقة غير مباشرة كمشاركة المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة ويحول دون تحول إدارة التنفيذ إلى هياكل صماء، ودون أن تصبح الإمكانيات هباءً منثوراً. ولهذا فقد قال "وايت" بأن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان من هيكلها التنظيمي بل تتبعان - إلى حد كبير - من خصائص القيادة الإدارية بها (القحطاني، 2001: 13).

ويرى كنعان أن القيادة أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. وإن أهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية (كنعان، 2002: 111).

إن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة - في المنظمة - عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد من توفر كافة عناصر

التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف (القحطاني، مرجع سابق: 14).

7.2 نظريات القيادة الإدارية:

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تعني به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد.

وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين معايير شخصية؛ تدور حول السمات الشخصية للقائد ومعايير موضوعية؛ مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين، وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة (عبدالباقي، 2004: 278 - 279).

1. نظرية السمات.

2. نظرية السلوك.

3. النظرية الموقفية.

1.7.2 نظرية السمات:

يقوم هذا المدخل في القيادة على فرض أساسي مؤداه أن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن العوامل الوراثية هي المحدد الأول والأخير لقدرة الفرد على القيادة الإدارية وبالتالي عدم إمكانية اكتساب الصفات القيادية من خلال التدريب والتنمية الإدارية وبناء على

هذا الفرض الأساسي، فإن تركيز الباحثين الذين يتبعون هذا المدخل ينصب على تلك الصفات والخصائص الشخصية التي تميز القادة عن غير القادة (ديري، 2011: 166).

ولقد عمد رواد هذه النظرية على ذكر مجموعة من الصفات القيادية التي تخلق مع الإنسان وتميزه عن غيره. وتتراوح هذه الصفات أو السمات بين الخصائص البدنية كالقوة والطول والكياسة والرشاقة، والخصائص النفسية والعقلية كقوة الذاكرة والإدراك والتركيز والمحكمة والاستنتاج والوضوح، وبين الخصائص الاجتماعية كالصدق والاستقامة والتضحية والاهتمام بالآخرين وإقامة الصلات المبنية على أساس الود والاحترام والثقة وما شابه ذلك من الصفات، ولقد ذكر تيد أن القائد الذي يترجم مجموعة من الناس ويتمكن من التأثير عليهم من أجل حملهم على التعاون معه يجب أن يتميز بأحد عشر صفة أساسية هي: القدرة الجسدية والعصبية، والقدرة على إدراك الهدف والإحساس بالاتجاه، والحماس، والصدقة، والمحبة، والاستقامة، والخبرة الفنية، وعدم التردد، والذكاء، والقدرة على تعليم الآخرين، والإيمان.

ويرى تيد أن هذه الصفات العشرة هي التي تجعل الإنسان قائداً ناجحاً، إلا أنها ليست ضرورية كلها لكل موقف قيادي وذلك لأن القائد قد لا يحتاج لها كلها دفعة واحدة.

أما برنارد فقد وجد أن القيادة الناجحة ذات وجهين: الأول هو التفوق في القدرة البدنية والمهارة والمعرفة والإدراك الحسي والمعلومات والذاكرة والخيال، والثاني هو التفوق في العزيمة القوية القادرة على الصميم والإصرار والاحتمال والشجاعة.

ومن الملاحظ أن هذه النظرية قد وجدت تأييداً قوياً لها لدى الكثيرين، وخاصة لدى الباحثين الذين قاموا بتجارب عملية في العديد من منظمات الأعمال، حيث أنتت نتائج تجاربهم

متطابقة معها، ولكن على الرغم من ذلك فقد وجه إلى نظرية السمات نقداً قوياً أفقدها الكثير من أهميتها (بو سنيّة والفارسي، 2003: 388-339). ومن هذه الانتقادات مثلاً:

1. عدم إتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد ليصبح قائداً ناجحاً، وأن الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية كي تجعل المدير أو القائد ناجحاً، إذ ينبغي أن تعززها قدرات أخرى مكتسبة.
2. إن تفسير القيادة على أنها موروثه فقط أمر مرفوض؛ لأنه قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات القيادة المرغوبة، إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة.
3. إهمال الدراسات المتغيرات الموقفية أدى إلى لاختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.
4. احتواء النظرية على مجموعة من السمات المتضاربة والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق.
5. لا يوجد إتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها.
6. كذلك قد يعاب على هذه النظرية أن هذه السمات لا يمكن قياسها؛ لأنها شيء غير ملموس فلا يمكن أن تميز صفة عن أخرى في اختيار القائد الناجح.
7. صعوبة وجود عدد كاف يتميزون بهذه السمات مما يجعل هذا تعجيزاً للتطبيق العلمي (السليم، (قنديل، 2010: 45).

2.7.2 نظرية السلوك:

عندما تبين وأصبح من الصعب تحديد خصائص معينة بالقائد وأصبح لدى الباحثين والمهتمين يقين كامل أن القائد لا يمتلك صفات معينة تختلف عن الآخر، توجه الباحثون إلى

الاهتمام بدراسة سلوك القائد أي بمعنى آخر دراسة كيف يتم تفويض السلطة من خلال القائد وكيف يتصل القائد مع الآخرين، ويؤثر بهم وكيف يمارس المهام المطلوبة منه إنجازها وبشكل آخر فإن النتائج التي نادت بها نظرية السمات لم تكن كافية للتمييز بين القائد الفعال وغير الفعال فظهرت هذه النظرية التي سميت النظرية السلوكية والتي ظهرت في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي واستمرت حتى أوائل الستينات منه.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الذي يدفع الشخص لأن يكون قائداً بالمعنى العلمي هو التوازن بين الأهداف الموضوعية من جهة، وتحقيقها وإشباع رغبات الجماعة من جهة أخرى. حيث ركزت النظرية على سلوك القائد من خلال دراسة سلوكه هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري؟ وهل القائد يركز سلوكه على العمل أم العاملين حيث ركزت الدراسات التي قام بها رواد هذه النظرية بالتركيز على جانبين مهمين هما وظائف القيادة وأنماطها (فاتن، 2010: 77-78).

أ. دراسات جامعة متشيجان:

دراسات القيادة التي تمت في متشيجان، جرت تقريباً في نفس الوقت الذي جرت فيه دراسات أوهايو ستيت، وكان لها نفس الأغراض في تحديد الخصائص السلوكية للقادة التي يظهر أنها ترتبط بمقاييس فاعلية الأداء.

وقد توصلت جماعة متشيجان إلى تحديد بعدين للسلوك القيادي، التي تم تصنيفها على أنهما السلوك القيادي المتوجه نحو العاملين، والسلوك القيادي المتوجه نحو الإنتاج. وقد تم وصف القادة المتوجهين نحو العاملين، على أنهم يركزون على العلاقات ما بين الأفراد، ويهتمون بحاجات عاملهم، ويتقبلون الاختلافات الفردية بين الأعضاء.

أما القادة المتوجهون نحو الإنتاج، فإنهم يميلون للتأكيد على العوامل التقنية، أو مهمات العمل أي أن اهتمامهم الأساسي كان مركزاً على انجاز مهمات جماعتهم، وأن أعضاء الجماعة هم وسائل لتحقيق تلك الأهداف.

"والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل هؤلاء الباحثين، هو تفضيلهم بدرجة عالية القادة المتوجهين نحو العاملين، حيث وجدوا أن القادة المتوجهين نحو العاملين، يحققون إنتاجية أعلى من خلال الجماعة، ومستوى أعلى من الرضا عن العمل".

أما القادة المتوجهون نحو الإنتاج، فإنهم يميلون لأن يحققوا مستوى إنتاجية منخفض من خلال جماعتهم ومستوى أقل من الرضا عن العمل (ماجدة، 2003: 219).

أما بنسبة للباحث فإن أفضل نمط قيادي يستخدمه القائد هو الاهتمام بكل من العمل والعلاقات الإنسانية بنفس الدرجة.

ب. دراسات جامعة أوهايو:

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ من خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف، أعمال القادة:

1. المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل.

2. المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم.

وباختصار فإن عاملي (بعدي) القيادة اللذين تمخضت عنهما التحاليل هما:

1. الاهتمام بالأهداف وتنظيم العمل.
2. الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم. وهذان البعدان، أو العاملان منفصلتان ومتميزتان عن بعضهما البعض. والملاحظ الرئيسية لكل بعد هي كالاتي:

جدول (2-3)

نتائج دراسات جامعة أوهايو

تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1. يدير العمل بيد من حديد.	1. يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2. يصر على ضرورة اتباع الأفراد القواعد وطرقاً محددة ونمطية في العمل.	2. يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3. يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة الأفراد.	3. يتعامل مع مرؤوسيه كأفراد.
4. يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان .	4. سهل التعامل معه، محب للناس محبوب منهم.
5. يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

المصدر: حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد وجماعات الأعمال، عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى، ص 204.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، ولم تثبت علاقة محددة بين الحساسية (الاهتمام بحاجات الأفراد) والأداء.

2. أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، بالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوقعة وغير ثابتة.

على الرغم من بعض التحفظات من جانب بعض الكتاب حول منهجية الدراسة (تفتقد للمنهجية العلمية الصارمة) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين، العمل والأفراد في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات الإنسانية). (حريم، 2004: 203 - 204).

3.7.2 النظرية الموقفية:

وتركز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه إن جوهر هذه النظرية يتركز حول السؤال التالي: متى وتحت أيه ظروف يصبح الأسلوب الذي يتبناه القائد أسلوباً مقبولاً؟ وتسعي هذه النظرية لفهم الظروف الملائمة لنجاح القيادة في ظل مواقف مختلفة. وفيما يلي أهم المداخل أو النماذج المتعلقة بهذه النظرية:

1. النظرية الموقفية لفرد فيدلر:

وتعتبر من أفضل النظريات الموقفية. فقد بدأ فيدلر (Fiedler) أبحاثه عن العلاقة بين الأداء وسلوك القائد. وبشكل خاص اهتم فيدلر بتحديد ما إذا كان القائد المتسامح في تقييم

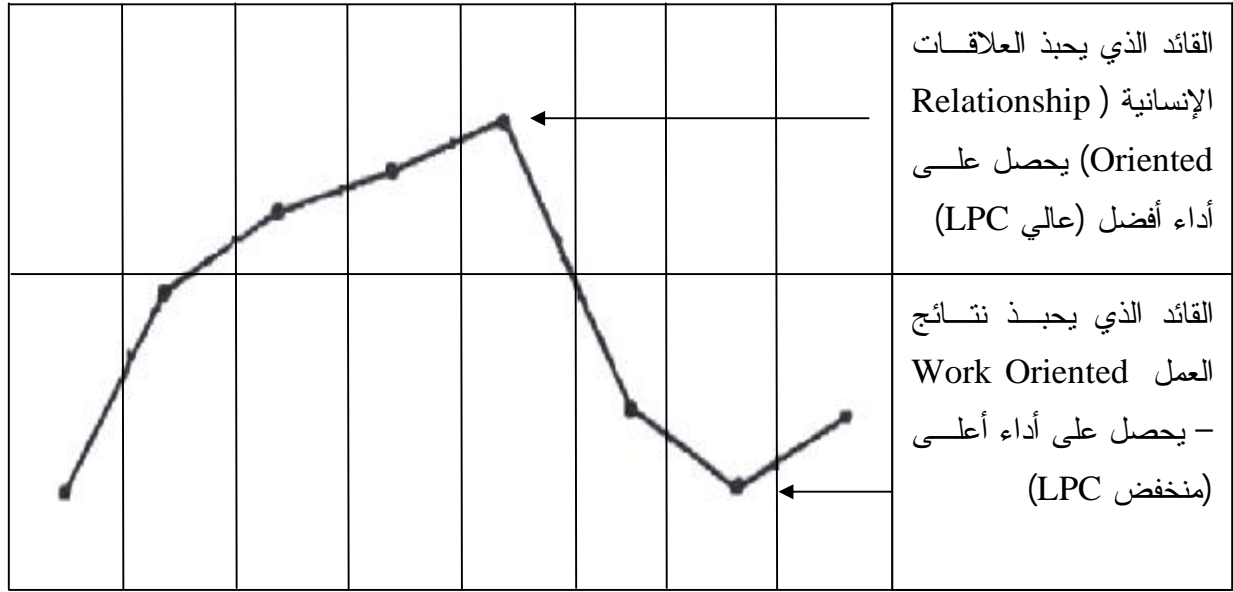
أعوانه أكثر (أو أقل) احتمالاً بأن تتمتع جماعته بإنتاج وتأثير أكبر من الجماعات التي يقودها قائد صعب وكثير الدقة وغير متسامح. وقد طور فيدلر وأعوانه استقصاء للكشف عن اتجاهات الفرد نحو التعاون مع زملائه يسمى استقصاء "الأقل تفصيلاً للعمل معه" بمعنى أن الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية أقل في التعاون والعمل معهم. وقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال. ثم قام فيدلر وأعوانه بافتراض أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير إيجابي بالنسبة له، حيث إن الموقف أو الحالة تعتمد على ثلاثة أبعاد هي: (المغربي، 2004 : 207 - 208).

1. نوعية علاقة القائد بالأتباع، ويعكس هذا البعد مدى الإلتباع لقائدهم إن كانت نوعية العلاقة قائمة بينهم جيدة أم ضعيفة.

2. مدى درجة وضوح هيكل المهام والإجراءات والتوجيهات في المنظمة. ويخدم الهيكل القوي الواضح القائد في إزالة الشك والغموض، وبالتالي التحفظات التي قد يتبناها الأعضاء تجاه قائدهم.

3. السلطة التي يمنحها المركز أو الوظيفة للقائد. إن القائد الذي يتمتع بسلطة كبيرة بحكم مركزه يستطيع توظيف هذه السلطة عن طريق المكافأة والعقاب على أتباعه. مما سيجعلهم ينصاعون له وينفذون أوامره وتعليماته (العتيبي، 2005: 182).

وقد توصل فيدلر إلى القناعة بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد في الأداء يركز على إيجابية حالة الفريق للعمل، فعندما يكون الوضع محبباً (ملائماً) أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتنق فلسفة "تحقيق الهدف" لما هو الأكثر مناسبة للقيادة. أما إذا كانت الأبعاد مختلطة وأن الوضع شبه ملائم فإن القائد الذي يجيد فلسفة توثيق العلاقات يكون أكثر فاعلية. ويمثل الشكل (2 - 1) نتيجة أبحاث فيدلر.



شبه	شبه	شبه	شبه	جيد	جيد	جيد	جيد	علاقة القائد - المرؤوسين
ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	جيد	جيد	جيد	جيد	هيكلية العمل
ضعيف	ضعيف	عالي	عالي	ضعيف	ضعيف	عالي	عالي	قوة المركز
ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	

شكل (1-2)

نتيجة أبحاث فيدلر

المصدر: كامل محمد المغربي، (2004)، السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر، ص85

2. نظرية/ نموذج هيرسي - بلانشارد (Hersey & Blanchard):

تم تطوير هذه النظرية في القيادة من قبل الكاتيين هيرسي - بلانشارد وحددت النظرية

نضج/ استعداد المرؤوسين المتغير الموقفي واقترحت أربعة أساليب قيادية وهي:

1. الأخبار: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة.
2. الاقتناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
3. المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبالعامل بدرجة منخفضة.

4. **التفويض:** يهتم بالعمل وبالعلاقات بدرجة منخفضة وتقتصر النظرية أساليب القيادة الفعالة التي تناسب المواقف الآتية:

1. أسلوب الأخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض.
2. أسلوب الاقتناع: هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.
3. أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.
4. ويعتبر أسلوب التفويض الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج.

وهكذا تقترح النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لانجاز العمل، يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل وبالعلاقات على السواء (حريم، 2009 : 228 - 229).

8.2 أنماط القيادة:

هناك العديد من الأنماط أو النماذج القيادية تحدها فلسفة القيادة أنفسهم وخبراتهم وتجاربهم بالإضافة إلى عوامل البيئة والتابعين. هذه الأنماط أو النماذج هي:

1. القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة:

وفي هذا النمط يكون تركيز القائد على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل فنراه يمارس المركزية في اتخاذ القرارات، كما تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح (الصيرفي، 2007: 139).

2. القيادة الديمقراطية:

في هذا النمط يقوم القائد بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين (عقلي، 1996: 291).

3. القيادة المترخية:

وتتميز القيادة هنا في ظهور العديد من أنواع السلوك فتكتفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء. ورغم حرية العاملين وتساهل القائد فإن رضا العاملين عن أعمالهم في هذا النمط من القيادة يكون منخفضاً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.

4. القيادة الحرة:

في هذا النمط من القيادة يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويكون هو في حكم المستشار لهم. ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف، ومن عيوب هذا النموذج في القيادة أن يعتبر ضرباً من ضروب الإدارة السائبة أو الفوضوية التي تشجع على التهرب من المسؤولية. إذ من الضرورة أن القائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض صلاحياته وإلا يفقد التوجيه الحقيقي وتتعدم الرقابة الفعالة.

هناك عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين ومنها ما يخص البيئة المحيطة في العمل. وهذه العوامل هي التي تحدد كيفية اختيار النموذج القيادي المناسب هذه العوامل هي:

1. **عوامل تخص القائد:** من قيم يؤمن بها ذلك القائد في إدارته لمروسيه ومدى إيمانه بكفاءتهم ودرجة تحملهم للمسؤولية.
2. **عوامل تخص المرؤوسين:** كاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية.
3. **عوامل تخص البيئة:** حيث تؤثر البيئة في اختيار النمط القيادي متمثلة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة.
4. **الموقف:** فالموقف يؤثر في أتباع النموذج القيادي المعين إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خصوصاً إذا كانت خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.
5. **الضغوط الزمنية:** إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالرئيس إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة (رضا، 2010: 94 : 95).

9.2 المهارات القيادية:

هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانيات (السلمي، 1999:23).

ومما لا شك فيه أن القيادي يحتاج إلى المهارات، فهي وسيلة تمكنه من تحديد اتجاهات موظفيه ومطالبتهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها (التويجري، مرجع سبق ذكره، 59).

1.9.2 تصنيفات المهارات القيادية:

تصنف المهارات القيادية تصنيفات مختلفة وفقاً لما يراه بعض الكتاب وذلك على النحو

التالي:

1. تصنيف العجمي:

قسم العجمي المهارات الأساسية للقياديين إلى أربعة أنواع وهي:

- **المهارات الذاتية:** وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.
- **المهارات الفنية العادية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.
- **المهارات الإنسانية الاجتماعية:** وتعني قدرة القيادي على التعامل مع الموظفين وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم.

المهارات الإدراكية التصورية:

وتعني قدرة القيادي على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالشركة وعلاقات الشركة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه (العجمي، 2008).

2. تصنيف كاتز:

قسم كاتز المهارات القيادية إلى:

المهارات الفكرية:

وتعني قدرة القيادي على رؤية الشركة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحداها لابد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى.

المهارات الإنسانية:

وتعني قدرة القيادي على العمل بفعالية كعضو في جماعة وبناء جهد تعاوني في إطار فريق.

المهارات الفنية:

يرى "كانتر" أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب. إنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بالطريقة التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص (الهاللي، 2008: 72 - 73).

3. تصنيف درة:

يرى درة أن مهارات المدير العربي الفعال يمكن تقسيمها لخمس مجموعات هي:

1. القدرات والمهارات الإنسانية

وتعني تلك المهارات التي ترتبط بعلاقات القيادي مع الآخرين، وأهم هذه القدرات

والمهارات ما يلي:

- القدرة على فهم نفسه والآخرين.
- القدرة على فهم الجماعات والتعامل معها.
- القدرة على فهم التغيير والتغيير وإدارته.
- القدرة على قيادة الآخرين وحفزهم.
- القدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين.

2. القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات

وتعني تلك القدرات والمهارات التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها، وتخزينها

واسترجاعها، وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم. ومن هذه المهارات والقدرات وهي:

- القدرة على إقامة اتصالات فعالة.
- القدرة على تصميم نظام للمعلومات بسيط وكفؤ يعين في عملية اتخاذ القرارات.

3. القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات

ونعني تلك القدرات والمهارات التي تجعل عملية اتخاذ القرارات كفؤة ورشيدة.

وأهم هذه القدرات والمهارات ما يلي:

- القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.
- القدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- القدرة على إدارة الوقت.

4. القدرات والمهارات الفنية

وتتعلق هذه القدرات والمهارات بالنواحي التي تساعد القيادي على فهم العمل وتسييره،

كالمهارة في مجال محدد، كالحاسبة أو الإنتاج أو التسويق، أو شؤون الموظفين أو المالية.

5. القدرات والمهارات التصورية الفكرية أو العقلية

وتتعلق هذه القدرات والمهارات بالنواحي التي تمكن القيادي من الرؤية الكليّة

للموضوع.

من أهم هذه القدرات والمهارات ما يلي:

- القدرة على ربط أجزاء الموضوع ربطاً محكماً منطقياً.
- القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث وأمر.

- القدرة على رد الأمور إلى أسبابها وعللها الحقيقية.

- القدرة على إدراك النتائج المقصودة وغير المقصودة لقرار أو حدث ما

(درة، 1984: 9-11).

بعد أن تم استعراض تصنيفات المهارات القيادية لدى بعض مفكري الإدارة وكتابها،

نلاحظ من خلال التقديم أن المهارات القيادية المتفق عليها في الأدب الإداري هي:

1. المهارات الفنية.

2. المهارات الفكرية.

3. المهارات الإنسانية.

2.9.2 المهارات الفنية

وتعد هذه المهارة على جانب كبير من المهارات القيادية ذات الأهمية بالنسبة للقائد لأنه

على اتصال مباشر بمرؤوسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام

بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق انجازه والصعوبات التي تكتنفه

واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في انجاز العمل (الصاعدي، 2011 : 114).

فالقائد لا بد أن يكون عارفا بطبيعة الأعمال ومراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وأن يكون

بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة

بانجاز العمل (العديلي، 1995: 326).

فالمهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على

الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة

ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم (الصاعدي،

2011 : 115).

يختلف الناس تبعاً لميولهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، ولا بد للقائد أن يحظى بنوع كبير من المهارات الفنية التي تغطي فروع العلم في حدود التخصص وكذلك القدرة على الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص ليكون المعين لمروسيه في حال حاجتهم له. وهذا النوع من المهارات مألوفة لغالبية الناس لأنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى وهي المطلوبة أساساً من عدد كبير من العاملين.

ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف، فالقائد الناجح يتمتع بمعرفة متخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان (كنعان، 2002: 326).

وتنبثق عن المهارات الفنية "أربع" من القدرات الفرعية هي: القدرة على تحمل المسؤولية، الإلمام الكامل وفهمه للأمور، والجزم، والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

1. القدرة على تحمل المسؤولية:

وأهم ما يرتبط بهذه السمة هو الثقة في النفس والقدرة على الانجاز والطموح وتنفيذ واجباته ومسؤولياته دون تزمّت أو تهرب وتحمل مسؤولية قدراته حيث إن مثل هذه السمة تظهر على القائد من خلال التنفيذ وقبوله للنقد من زملائه والإتيان بأفكار جديدة والإصرار واتخاذ القرارات بجرأة ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية ومن كافة المستويات واعتماده على نفسه وعدم الإحباط.

2. الإمام الكامل وفهمه للأمر:

أي إمام القائد بالمعارف والخبرات والثقافة وهذا لا يعني الخبرة في جميع النواحي، ولكن المعرفة بما هو حوله لأن القائد يتطلب منه الخصائص لتساعد على مجابهة التحدي والمخاطر (فاتن، مرجع سبق ذكره: 106).

3. الحزم:

وهي تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى... وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ، كما تتطلب الحكم الصائب على الأمور... ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة لدى القائد: قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى إذا ما انتهى إلى قرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجته، وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية خارج نطاق تخصصه (كنعان، 2002 : 329).

4. الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:

ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، على أن تكون تلك الأهداف شيقة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحققة لطموحاتهم.

كما ترتبط بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل المنظمة والعاملين، مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس كافياً لنجاح القائد إذا لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه، وهذا يتطلب اهتمام القائد بالعمل وحفز

المرووسين على الانجاز، وتوفر الحماس للعمل والشعور بالمتابعة أثناء الانجاز (كنعان، مرجع سبق ذكره: 330 - 331).

3.9.2 المهارات الفكرية

تعد المهارات الفكرية - العقلية - الابتكارية - التجريدية أو مهارات التصور الكلي كما يسميها البعض من أهم المهارات الضرورية للقائد لاسيما في مستوى الإدارة العليا وبالذات لكبار القادة الإداريين. وتؤكد نتائج الدراسات بالخصوص أن الحاجة للمهارات الفكرية تزداد عندما ينتقل الشخص من الوظيفة التي بدأ العمل فيها إلى الإدارة العليا.

وتعرف المهارات الفكرية بأنها: "مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع المعلومات المتشابكة واستخلاص النتائج واحتواء الموقف، البصيرة والنفاد في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثابت للمشاكل، هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها" (ماهر، 2003: 226).

ويعرف وآخرون المهارات الفكرية بأنها " قدرة القيادي على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة. وأنها قابلية القيادي الذهنية على النظر للمنظمة ككل متكامل، وقابليته أيضا على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويحتاج القيادي للمهارات الفكرية كي يفهم حقيقة ما يجري وسيجري داخل وخارج المنظمة. ولأن يكون أيضاً قادراً على ممارسة التخطيط بعيد الأمد" (بعيرة، 1991: 190).

أما الشريف فيقصد بالمهارات الفكرية "قدرة القيادي على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالقادة يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوي والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى وإلى تبين مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة" (شريف ومسلم ومنير، 2007: 82).

بينما رياض يعرف المهارات الفكرية على أنها "قدرة القيادي على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاء وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه في بقية أجزائه، وقدرته على فهم علاقات الموظف بالمنظمة (رياض، 2004: 19).

أما عبدالوهاب فيقصد بالمهارات الفكرية "القدرة على رؤية المنظمة في مجموعها العام، وعلى أدراك الترابط في وظائفها وأثر التغيرات في أي جزء منها على بقية الأجزاء الأخرى. ويدخل في المهارات الفكرية القدرة على تصور مستقبل المنظمة والمشاكل المتوقعة ومحاولة استباقها ووضع حلول لها مقدما، وهو ما يتصل بفكرة التخطيط. وفي هذا التصور العام يجب أن يدخل القيادي في التقدير القوى السياسية والاجتماعية المؤثرة في المجتمع والأوضاع الاقتصادية في الدولة (عبدالوهاب، 2007: 292).

وتشمل القدرات التالية: القدرة على تشخيص المواقف، إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار.

1. القدرة على تشخيص المواقف:

مما لا شك فيه أن القدرة على تشخيص المواقف وتحليلها والتعرف على جوانبها المختلفة تعد من أهم القدرات الضرورية التي لا غني عنها لكل قيادي، فالقيادي عادة لا يستجيب للموقف تبعاً لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص وبالتالي فإن إدراكه لعناصر الموقف والتفسيرات التي يضيفها على كل منها يحددان كيفية

فهمة للموقف، ومن ثم يوجه سلوكه تجاهه، وعليه فإن إدراك القيادي للموقف بصورة سليمة تمكنه من التصرف نحوه بشكل ملائم، في حين أن عجزه عن إدراكه للموقف أو ضعف القدرة على تشخيص المواقف لديه تجعله يدرك الموقف بصورة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في طريق الخطأ في مواجهته. فالقدرة على تشخيص المواقف ضرورية جداً للقيادي لأنه من خلالها يمكنه مواجهة الأحداث والمواقف الطارئة من خلال التعرف على جوانبها المختلفة واكتشاف الأسباب الكامنة وراءها مما يجعله أكثر فاعلية في مواجهتها (شوقي: 1992).

1. إدارة الوقت:

ولما كان وقت القائد ليس ملكاً له وحده، وإنما هو ملك أيضاً للآخرين الذين يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم وأجل التنظيم، فإن إدارة الوقت تتطلب مهارات غير عادية من القائد للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها وذلك من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلاً، وتحديد المشاركين في العمل وإخطارهم بموعد ومكان العمل، وتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل، ويعد وقت القائد من أهم الموارد المتاحة للقائد، وأيضاً أحد الموارد النادرة التي يجب على القائد ترشيدها واستخدامها ليتمكن من تحقيق القيادة الفعالة (التويجري، مرجع سبق ذكره: 38- 39).

2. إدارة الاجتماعات واللجان:

تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل القائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء أكانت على مستوى ضيق كاللجان أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إدارته تعد إحدى المهارات الواجب توافرها في القادة. حيث يرى البعض أن اللجان تعد من الوسائل التي يستعين بها القادة في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير في الآخرين باعتبارها نوعاً من التنظيم الاستشاري الممتاز (التويجري، 39).

3. القدرات العقلية:

المقصود هنا هي الاستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد وهذه القدرات تختلف من فرد لآخر ومن مجتمع وبيئة إلى أخرى، حيث ما يميز هذه القدرات هو الذكاء لأن هناك علاقة وثيقة ما بين الذكاء والنجاح في القيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

1. القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد.
2. البعد عن التشدد والتزمت وذلك عن طريق التحلي بالدعائية والمرح وإقامة علاقات مع المرؤوسين (فاتن، مرجع سبق ذكره: 104).

4. المبادرة والابتكار:

تعني المبادرة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير. وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها - كما يقول "قايلول" - تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزيمتهم على أداء العمل... والقائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون قائداً متسلطاً ويميل إلى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار ومهارات مرؤوسيه (كنعان، 323).

4.9.2 المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة ومرؤوسيه بصفة خاصة. والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق. إن من الأمور التي أضحت من الأهمية بمكان ضرورة الإلمام بالعلوم الإنسانية كعلم النفس والاجتماع وغيرها من العلوم المساعدة، حتى تكون لدى القائد القدرة على فهم الآخرين ومعرفة ميولهم ورغباتهم وإدراك مشاعرهم، وتكوين العلاقات الطيبة معهم ولأن السلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل متعددة

تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل إلى أخرى. يحتاج القائد إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته، والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي لا يسبب لهم مشكلات مع القادة، والأفراد السلبيون الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفسال العمل، ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات (السلمي، 1999: 32).

ونجد أن هذه المهارات تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعملهم وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص (رضا، مرجع سبق ذكره: 107).

وترتبط المهارات الإنسانية ارتباطاً وثيقاً بتكامل الشخصية، يعنى توافر الانسجام والالتزان في سلوكيات القائد العامة والخاصة، وتتطلب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه.

وتتبع عن المهارات الإنسانية خمس مهارات فرعية وهي : القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم ، القدرة على الاتصال، القدرة على بناء الجماعات العمل الفعالة، القدرة على فهم التغيير، قدرة القيادي على فهم ذاته والآخرين، وفيما يلي وصف موجز لكل مهارة منها:

1. القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء أكانوا علماء أم قادة ظهرُوا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية، وتباين المواقف

وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القيادي على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين (كلالدة، 2002: 17).

فيعرفها (رنسيس لا يكرت) كما يقول حريم بأنها "قدرة القيادي على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، 2004: 13).

أما جيمس جريبن فيعرفها كما يقول حريم بأنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة. لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2009: 216).

ويعرفها باس كما يقول العجمي "بأنها العملية التي تتم عن طريق إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب (العجمي، 2010: 57).

ويلاحظ من هذه التعريفات أنها تدور جميعاً حول عملية التأثير التي يمارسها القيادي على الموظفين.

2. القدرة على الاتصال:

القيادي يحقق أهدافه وأهداف التنظيم، وأهداف العاملين من خلال الآخرين، ولكي ينجح في تحقيق أهدافه لابد له من التعامل مع هؤلاء الآخرين من خلال تبادل المعلومات بينه وبينهم - ومحاولة التأثير في سلوكهم. لذا ينظم القائد الماهر، مجموعة من الأدوات التنظيمية والإدارية لتيسير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين على مختلف المستويات، ويراعي أن تتدفق المعلومات منه إلى المرؤوسين، كما يطمئن إلى سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه حتى يتبين وجهات نظرهم ويتعرف على اتجاهاتهم (السلمي، 1999: 11).

1. تعريف الاتصال:

هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعني، ومن ثم، إذا لم ينتقل المعني الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم (أبوبكر، البريدي، 2007: 40).

2. أهداف الاتصالات:

هناك مجموعة من الأهداف للاتصال يمكن تلخيصها كالتالي:

1. نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
2. توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
3. نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود أفعالهم تجاه التعليمات الصادرة من الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.
4. التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
5. تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
6. إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطاتهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.
7. رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف (العجمي، 2010: 269).

3. القدرة على بناء جماعات العمل الفعالة:

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات أو فرق عمل متعاونة، يعهد إليها بالمهام والمسؤوليات التي تحتاج إلى تعاون أفراد من تخصصات مختلفة وتتطلب تكامل خيارات متنوعة، وتتمثل قدرته في اختيار فرق العمل من أفراد متجانسين في الصفات، وراغبين في العمل معاً، ومتوافقين في الميول والاتجاهات والاهتمامات، ومقاربين في المهارات. وتخلق فرق العمل لتحسين الإنتاجية والجودة، وتخفيض التكاليف، وتقليل المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانفصالية، والانعزالية التي تحول دون التعاون في تحقيق الأهداف (التويجري، مرجع سبق ذكره: 43).

وتعرف جماعة العمل بأنها: "مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة (ماهر، 2003: 244) .

كما يعرف (Davis) الجماعة بأنها: "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها. وهذا تعريف يشير إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة (ديري، 2011: 205).

من هذه التعريفات يمكن استخلاص أن مجرد تجمع مجموعة من الأفراد في مكان واحد لا يعطيهم صفة الجماعة، فالشرط الأساسي للجماعة هو وجود علاقات اعتماد وتفاعل متبادل بين الأعضاء من أجل تحقيق أهداف المشتركة.

1. أسباب تكوين جماعات العمل:

من الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يدخلون في تكوين الجماعة هو وجودهم قريبين مكانياً من بعضهم البعض في مكان العمل. كما أن تكرار التعامل بين الأفراد يؤدي عادة إلى

ظهور الجماعة. أيضاً تتكون الجماعة إذا وجد شخص له تأثير قوى على عدد من الأشخاص يجعلهم ينضمون إلى ائتلاف فيما بينهم. ومن أسباب تكون الجماعة ما يلي:

1. إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.
2. حل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
3. المساعدة والمساندة الجماعية.
4. الحصول على معلومات.
5. تشابه في الميول والخصائص (المغربي، 2004: 12 - 18).

3. خصائص الجماعات الفعالة:

غني عن القول بان المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج هامة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها الجماعات الفعالة من غير الفعالة أو الجماعات الصحية من غير الصحية، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة، ومن بين أهم الخصائص ما يلي:

1. الجميع يتقبل ويتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
2. يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومريح وهادي.
3. النقاش المكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
4. توجد وجهات نظر مختلفة - عدم اتفاق - ولا يتم كبت الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
5. معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
6. النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ.

7. يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.

8. رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، وكذلك الجماعة لا تهمل الرئيس (حريم، 2004:

162 - 163).

4. معوقات بناء جماعة:

هناك مجموعة من المعوقات يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. عدم توفر قيادي للفريق يتمتع بالمعرفة الفنية والإنسانية لفهم مساهمات ونشاطات

الأفراد المتعددة.

2. قلة أو عدم التفويض اللازم للفريق لأداء المهام الموكلة له.

3. غموض أهداف وأدوار أعضاء الفريق.

4. عدم توفر نظام تقييم فعال وعادل.

5. ضعف الحوافز واعتراف من الآخرين بالفريق وضعف العلاقات الشخصية والثقة بين

الأعضاء.

6. الهيمنة على قرارات الفريق من قبل شخص واحد وعدم مشاركة الأعضاء الآخرين

(المصراي، 2004: 58).

4. القدرة على فهم التغيير:

بدخول القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع

التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: إن التغيير يحدث في كل

مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة

القادة على قيادة التغيير وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه

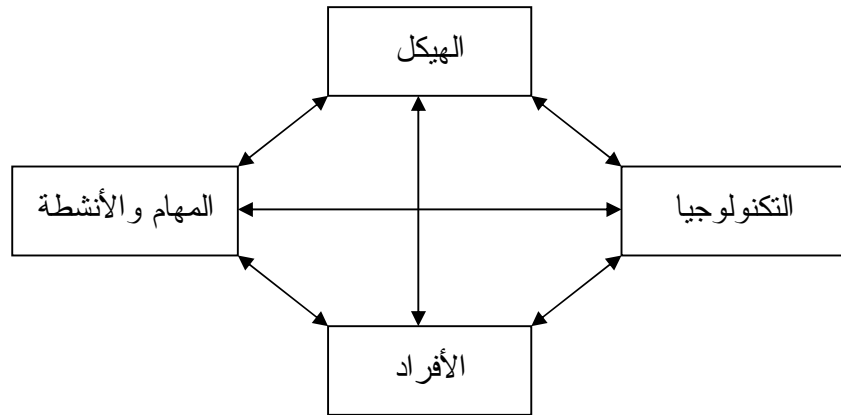
المنظمات في الوقت الحاضر (السكرانه، مرجع سبق ذكره: 335).

1. مفهوم التغيير التنظيمي:

عرفه سعيد يس عامر كما يقول السكارنة بأنه "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار. أما صلاح الدين عبد الباقي فعرف التغيير بأنه "هو في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب" (السكارنة، 2009: 51).

2. التغيير التنظيمي ومجالاته:

أشار ليفت كما يقول المغربي إلى مجالات التغيير التنظيمي من خلال الأبعاد الموضحة بالشكل (2-2)، ولقد نوه إلى أن إحداث تغيير في واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى فالتغييرات التي تتم على الهيكل بغرض تسهيل المهام لا شك ستؤثر على الأفراد والإجراءات والعمليات الفنية التي تتم.



شكل (2-2)

مجالات التغيير التنظيمي

المصدر: (المغربي، مرجع سبق ذكره: 387 - 388).

1. **الهيكل:** يمكن إجراء عمليات التغيير من خلال بناء التوجيهات الرسمية، والإجراءات والسياسات والقواعد التي تنعكس بشكل واضح من خلال التنظيم.
2. **التكنولوجيا:** وتشمل إجراء التغيير للعمليات الفنية والأساليب المتبعة في العمل وكيفية انسيابه بما ييسر عمليات الأداء، وقد يتطلب ذلك إعادة تصميم العناصر المادية وطرق العمل ومقاييسه المختلفة (المغربي، مرجع سبق ذكره: 387 - 388).
3. **المهام والأنشطة:** وتتعلق بالعمل والنشاط الذي يمارسه الأفراد بالتنظيم ولذا قد يتطلب الأمر التركيز على دافعية الأفراد وتصميم الوظائف وتوصيفها.
4. **الأفراد:** تعد عمليات التغيير المرتبطة بالأفراد من أصعب أنواع التغيير لأنها تتعلق بالاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية. وكلها عوامل شخصية تحتاج إلى دراسات متعمقة ويمكن تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الشاملة والمستمرة (السكرانة، 2009: 69).

3. أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات العمل من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة محددة مبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
2. **التبني:** عندما تتخلي المنظمة على بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيا جديدة أو أساليب تسيير جديدة ، مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة (أوبكر، 2005: 373 - 374).

3. **التطور والتنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجيتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.

4. **التحسين:** من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال، كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية (السكرانة، 2009: 67).

4. **مقاومة التغيير:**

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات، غالباً ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الافتتاح وهذا أمر طبيعي. وعند إجراء التغيير في الشركات غالباً ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفاً على وضعهم وامتيازاتهم. كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلباً بسبب هذا التغيير (العطيات، 2006: 111).

5. **قدرة القيادي على فهم ذاته والآخرين:**

لكل فرد ذاته أو شخصيته التي تميزه عن غيره من الأفراد حيث تلعب الشخصية دوراً مهماً في تشكيل سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وعادة ما يتم الحكم على شخصيات الأفراد من خلال سلوكهم في المواقف المختلفة فيقال هذا ذو شخصية قوية أو ضعيفة، انفعالية أو متزنة.

ونظراً لأن القيادي يقوم بإنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإنه يتعين عليه أن يكون قادراً على فهم ذاته أو شخصيته أولاً وشخصيات الآخرين ثانياً.

فبالنسبة لفهم الذات للقيادي يتحقق كما يرى هيجان "من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدونها وكيف تشكل وكيف يمكن له أن ينقلها للآخرين" (هيجان، 1993).

أما بالنسبة لفهم شخصيات الآخرين فهو أمر مهم ولكنه ليس بالهين بالنسبة للقيادي وتعرف الشخصية بأنها "مجموعة الخصائص والتغيرات التي تستخدم في تحديد نمط أو تصنيف شخص ما" (سيزلاقي، والاس، 1999) وللشخصية مجموعة من المحددات التي تتمثل في: القيم، الانفعالات، الحاجات، القدرات، الاتجاهات، الاهتمامات والميول، ولكي يتمكن القيادي من فهم شخصيات الموظفين عليه أن يحاول فهم هذه المحددات، فمعرفة القيادي للقيم التي يؤمن بها موظفوه ومراعاته لحالتهم الانفعالية ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ومعرفته للحاجات التي يسعون إلى إشباعها وحرصه المستمر على التأكد من أن تلك الحاجات قد تم إشباعها، ومعرفته لقدراتهم ومساعدتهم في صقلها واكتساب المهارات التي تتطلب الأداء الفعال، وكذلك معرفته لميولهم واهتماماتهم كل ذلك يساعد في رؤية الأمور من وجهة نظرهم ويكون قدرة على فهم سلوكهم والتنبؤ به في مواقف العمل المختلفة وبالتالي يتمكن من تعديله أو تغييره وتوجيهه في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (المغربي، 1995: 105).

10.2 صفات القيادي الناجح:

يعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضي عنه التابعون له، سواء أكان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض.

ولقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين".

ويمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها ومما كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون، (إبراهيم، 2007 : 284).

ومما سبق يمكن أن نلخص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي (ديري، مرجع سبق ذكره: 183: 184):

1. الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
2. الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
3. الثقة بالنفس والتضحية والإيثار.
4. الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
5. الفطنة وبعد النظر والحكمة وأن يكون سريع الفهم والإدراك.
6. الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة.
7. أن يتمتع بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي.
8. الشعور الإنساني في المعاملة مع الآخرين.
9. القدرة على كسب ثقة الآخرين.
10. المحبة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين.
11. القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
12. القدرة على إرشاد المرؤوسين.
13. الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
14. تقوية جميع وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين القائد والمرؤوسين.

15. السمعة الطيبة والأخلاق الحسنة.
16. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور.
17. المرونة وسعة الأفق.
18. القدرة على ضبط النفس.
19. المظهر الجذاب.
20. الإلمام الكامل بعلاقات العمل.
21. خلق جو طيب للعمل.
22. توكي العدالة بين المرؤوسين.
23. الحزم وسرعة البديهة وتجنب التهور والاندفاع.

3.2 الأداء الوظيفي:

تزايدت أهمية الموارد البشرية بشكل متعاظم مع بداية القرن الحادي والعشرين، باعتبار أن القوي البشرية هي أفضل الموارد التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، وأساس الأداء المتميز لهذه المنظمات.

فالأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، وعلى الموظف أن يسعى لتطوير نفسه لأن عملية التطوير مهمة بالنسبة للموظف في اكتساب أساليب جديدة يبني بها القاعدة المتمثلة في الأداء وهذا لا يكون إلا بدراسة الجدوى المهارية واستقراء عملي نحو التطوير المهاري وتقدير إمكانية الموظف ووضعه في المكان المناسب، فهذا سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف وبالتالي إبداعه في تطوير الأداء الوظيفي ككل

(مصطفى، 2009 : 71).

1.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرف جمال الأداء الوظيفي كما يقول خليفان والمطارنة بأنها نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (خليفان والمطارنة، 2010: 606). ويرى العوضي (2008: 116) أن الأداء الوظيفي "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال".

بينما عرفه حسن (2005 : 210) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام)".

ويرى الشنطي أن الوناني قد عرف الأداء الوظيفي هو "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب (الشنطي، 2006 : 36)

ويشير هلال بأن الأداء الوظيفي هو "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1996 : 11).

كما يشير مصطفى (2009 : 71) للأداء الوظيفي بأنه "مجموعة السلوكيات والمواقف التي يستخدمها الفرد في صورة المجهودات المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وفي فترة زمنية معينة. ويقول الجعبري بأن "العريان وعسكر" قد عرف أداء الفرد بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث إن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرته" (الجعبري، 2009: 37).

ويقول السكران بأن الصغير قد عرف الأداء الوظيفي بأنه "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين" (السكران، 2004: 8).

كما يقول سميع بأن عشوش قد عرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الإنساني في مجال العمل أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء أكان جهداً بدنياً أو ذهنياً" (سميع: 2010: 90).

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة: قيام المديرين - من مديري إدارات ومنسقين ورؤساء أقسام ومشرفين - بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحدد لهم بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

2.3.2 أهمية الأداء الوظيفي:

إن تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة لأية منظمة، لا يمكن أن يتحقق إلا على أيدي عمال وموظفين إداريين ذوي كفاءة، لهم القدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة وتأدية المهام والواجبات والوظائف المسندة إليهم على الوجه الأكمل (كشروود، 1995: أ).

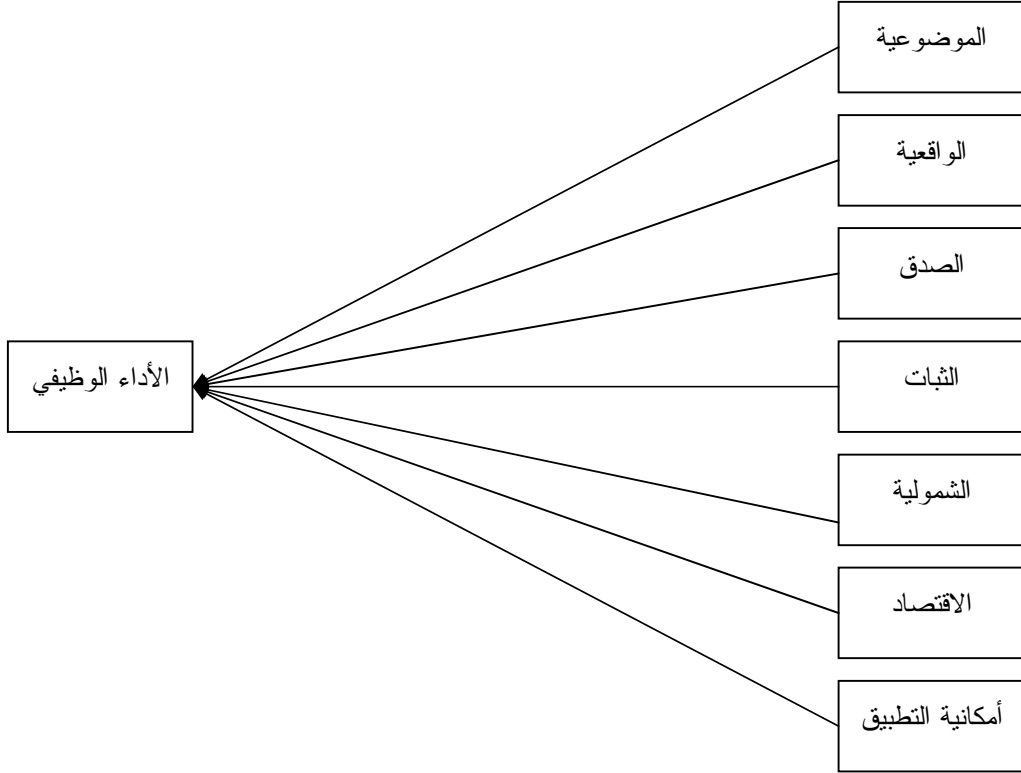
لا يزال موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مدير، حيث يمثل الأداء الوظيفي أحد العوامل الهامة التي تستخدم في تقييم الإدارة أو القسم أو الوحدة التي يعمل بها أو يشرف عليها. لذلك، نجد أن إدارة المنظمة وقيادتها تعطي اهتماماً كبيراً للأداء الوظيفي بها، ذلك لأن الأداء الوظيفي لا يعتبر انعكاسات القدرات ودافعية كل فرد، وإنما هو انعكاس لكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها. وترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، ومرحلة الانحدار، ومرحلة الانتعاش. فالاهتمام بالأداء الوظيفي يساعد المنظمة على اجتياز المراحل بنجاح والنعكس صحيح وبمعنى أن عدم الاهتمام بالأداء الوظيفي

سوف يؤدي إلى الانهيار والفشل والخروج من مجال النشاط الاقتصادي الذي تعمل بها
(حمدالله، 1999).

3.3.2 خصائص الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها الأداء الوظيفي، ومن ثم فإنه يمكن
الاستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي وهي (عبدالرحمن، 2007)
(Mccelroy) (جرادات، 2000):

1. **الموضوعية:** أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون الأداء في ضوء تحقيق معايير فعلية.
 2. **الواقعية:** أن يكون الفعل مطابقاً للواقع وما يتطلب طبيعة أداء نشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف.
 3. **الصدق:** ويعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه.
 4. **الثبات:** ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة.
 5. **الشمول:** ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها.
 6. **الاقتصاد:** ويعني ألا يكون مكلفاً وأن يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية، مثل الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى أنه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير.
 7. **إمكانية التطبيق:** بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه وألا يكون من المستحيل تطبيقه.
- ويوضح الشكل (2-3) الخصائص التي ينتم بها الأداء الوظيفي (العوضي، 2008):



شكل (2-3)

الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي

المصدر: خالد محمد عبدالرحمن (2007) علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص124.

4.3.2 تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال إحدى الأعمال الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة بالمنظمات .

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظائف أعلى (عبدالباقي، 2005).

كما يعرف سلطان تقييم الأداء الوظيفي بأنه "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم (سلطان، 1993 : 294).

ويقول بلوط بأن فيشر ورفاقه قد عرفا تقييم الأداء الوظيفي بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد بمؤسسته خلال فترة زمنية محددة (بلوط، 2002 : 36).

ويمثل تقييم الأداء الوظيفي، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء الوظيفي بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية. ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم الأداء الوظيفي، هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور، والترقية والنقل، وأحياناً إنهاء عمل فرد ما.

وهناك استخدام آخر لتقييم الأداء الوظيفي، وهو تشجيع التحسين والتطوير في الأداء فتقييم الأداء الوظيفي هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه، والاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، واتجاهاته، ومهاراته، ومعرفته (حسن، 2005 : 207 - 208).

5.3.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ويرى كل من درة والصباغ أن الأهداف من عملية تقييم الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:

1. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات على مستوى أداء الموظفين.

2. اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الموظفين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو

خارجها.

3. الحكم على مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
4. اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للموظفين على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقييم.
5. الكشف عن قدرات الموظفين.
6. التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.
7. تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء وأوضاع الموظفين.
8. إن عملية التقييم تمثل اتصال بين الموظفين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين (السكرن، 2004: 71).

6.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- يتأثر أداء الفرد في عمله بالعديد من العوامل ومنها (أحمد، 2007 : 125).
1. أنماط القيادة السائدة بالمنظمة وأدوارها المختلفة وتوجهاتها.
 2. الظروف الاقتصادية والشخصية التي يعيشها الفرد ويتأثر بها.
 3. العدالة التنظيمية ومكوناتها وأهدافها ورؤية الفرد لها.
 4. المواطنة التنظيمية وسلوكياتها التي يمارسها الأفراد.
 5. النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة والخاصة بسياسات الموارد البشرية وأساليب التحفيز ونظم الأجور وإجراءات ولوائح العمل.
 6. مدى التزام الفرد في عمله والمعلومات المتوفرة لأدائه للعمل.
 7. مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات وإمكانيات الفرد (العوضي، 2008 : 124).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 مقدمة:

بعد أن استعرضنا في الفصول السابقة الجزء النظري ولأدب الإداري ذا العلاقة، فإننا نركز في هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي بدورها تنقسم إلى: الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة بصحيفة الاستبانة، ثم بعد ذلك نسلط الضوء على الدراسة الرئيسية بغية التعرف على المهارات القيادية، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وكذلك التعرف على طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي للمديرين.

2.3 الدراسة الاستطلاعية:

يتم التركيز في هذا الجزء على الدراسة الاستطلاعية التي تمكننا من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الأصلية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة بصحيفة الاستبانة للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على صحيفة الاستبانة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية. كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.

1.2.3 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

قبل الشروع في استخراج عينة الدراسة، هناك العديد من الخطوات التي لا بد من التقيد بها وهي متمثلة في تحديد وحدة معاينة الدراسة، وكذلك المجتمع الذي تم فيه الدراسة، ومن ثم حجم عينة الدراسة ونوعها.

1.1.2.3 وحدة معاينة الدراسة:

وحدة الدراسة هي المدير الليبي في مستوى الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - مشرف) ذكر كان أم أنثى، وينتمي إلى إحدى الشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة، والمتواجدة في مدينة بنغازي.

2.1.2.3 مجتمع الدراسة:

نظر لأهمية قطاع الصناعة في ليبيا وباعتباره أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد الليبي. عليه، تم اختيار مجتمع الدراسة من كافة المديرين في كل مستوى من المستويات الإدارية العليا، الوسطى، التنفيذية، بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة والمتواجدة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (276) مديراً والجدول (3 - 1) يوضح إجمالي المديرين في كل مستوى من المستويات الإدارية العليا، الوسطى، التنفيذية، بالشركات قيد الدراسة.

جدول (3 - 1)

توزيع إجمالي المديرين في الشركات قيد الدراسة

المستويات الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	الإجمالي	النسبة
شركة المطاحن الوطنية	8	11	25	44	16%
شركة أبو عطني لصناعة المشروبات المساهمة.	2	17	55	74	27%
شركة الإنماء للكابلات المساهمة.	2	4	19	25	9%
شركة الإنماء للأنابيب.	2	4	16	22	8%
شركة الاسمنت الليبية المساهمة.	10	21	80	111	40%
الإجمالي	24	57	195	276	100%

3.1.2.3 تحديد حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة. كما أنه لا يوجد مرجع علمي - على حد علم الباحث - يبين رقمياً الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية فقد تم تحديد حجم العينة (16) مديراً. وحيث إن توزيع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية يتخذ نسباً مختلفة - باختلاف حجم الشركة والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير. فقد تم اختيار العينة للدراسة بالطريقة العشوائية الطبقيّة النسبية، كما موضح بالجدول رقم (3 - 2)،

ويكون ذلك بإيجاد العدد المطلوب من المديرين لكل مستوى من المستويات الإدارية وذلك حسب نسبة كل مستوى من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، فعل سبيل المثال يمثل المديرين في مستوى الإدارة العليا ما قيمته (9%) تقريباً من إجمالي الدراسة الرئيسية، وبذلك فإن عدد مفردات العينة الاستطلاعية لهذا المستوى (16 × 9%) مع ملاحظ تقريب الناتج، فيكون العدد المطلوب من مستوى الإدارة العليا (2) والعدد المطلوب من المديرين في الإدارة الوسطى (3) والعدد المطلوب من المديرين في الإدارة التنفيذية (11) أما عملية توزيع هذا العدد على الشركات فيكون بضرب العدد المطلوب من مستوى الإدارة × نسبة المئوية لعدد المديرين في هذا المستوى بالشركة، فمثلاً شركة المطاحن الوطنية من مستوى الإدارة العليا = (2×34%) (مع ملاحظة أنه يتم تقريب الناتج)، فيكون العدد المطلوب من مستوى الإدارة العليا

لشركة المطاحن الوطنية هو (1) وهكذا بالنسبة لباقي الشركات قيد الدراسة.

جدول (3 - 2)

توزيع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية
بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية	الإدارة التنفيذية	العينة الاستطلاعية	الإدارة الوسطى	العينة الاستطلاعية	الإدارة العليا	اسم الشركة
1	25	1	11	1	8	شركة المطاحن الوطنية
3	55	1	17	-	2	شركة أبو عطني لصناعة المشروبات المساهمة
1	19	-	4	-	2	شركة الإنماء للكابلات المساهمة
1	16	-	4	-	2	شركة الإنماء للأنابيب
5	80	1	21	1	10	شركة الاسمنت الليبية المساهمة
11	195	3	57	2	24	الإجمالي

4.1.2.3 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع صحيفة الاستبيان:

بعد إن تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها، تأتي مرحلة كيفية اختيار العينة، وحيث إن حجم العينة الاستطلاعية محدد في (16) مديراً، وبذلك كانت أول خطوة أجريت لاختيار العينة بالطريقة العشوائية، هي إعداد قائمة بمسميات وظائف المديرين في كل شركة والتي تم الحصول عليها من إدارات الشؤون الإدارية وتم منحهم أرقاماً تسلسلية. والخطوة الثانية هي اختيار مفردات العينة بواسطة القرعة، حيث تمت كتابة كل رقم من الأرقام التسلسلية على قصاصات من الورق لاختيار العينة الاستطلاعية عشوائياً بواسطة القرعة، لكل شركة من الشركات المختارة، وتم توزيع صحائف الاستبانة عن طريق الاتصال الشخصي بأفراد العينة، لتوضيح أي غموض أو استفسارات بعبارات الاستبانة، وبعد ثمانية أيام تم استرجاع جميع صحائف الاستبانة.

2.2.3 وصف مقاييس الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق صحيفة الاستبانة* التي تكونت من ثلاثة أجزاء، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث كان الجزء الأول يتعلق ببيانات ومعلومات عن مائتي الاستبانة، والجزء الثاني يتعلق بقياس المهارات القيادية للمديرين، والجزء الثالث يخص الأداء الوظيفي للمديرين وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وبين الأداء الوظيفي للمديرين، وهذا الذي أشار إليه الباحث في فرضيات الدراسة.

1.2.2.3 بيانات ومعلومات مائتي الاستبانة:

يتضمن الجزء الأول من صحيفة الاستبانة على بيانات عامة تتعلق بأفراد العينة وهي النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي ومدة الخدمة بالشركة.

* أنظر الاستبانة في الملحق (أ) للدراسة .

2.2.2.3 مقياس المهارات القيادية:

يتضمن الجزء الثاني من صحيفة الاستبانة (37) عبارة لقياس المهارات القيادية، والذي

ينقسم إلى:

1. عبارات لقياس المهارات الإنسانية:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (19) عبارة وهي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10،

11، 12، 13، 14، 17، 18، 19، 20، 21).

2. عبارات لقياس المهارات الفكرية:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (13) عبارة وهي (15، 16، 22، 23، 24، 25، 26،

27، 28، 31، 32، 35، 36).

3. عبارات لقياس المهارات الفنية:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (5) عبارات وهي (29، 30، 33، 34، 37).

حيث تم قياس عبارات المهارات الثلاثة على مقياس ليكرت (Likert) المكون من (5)

درجات وهذا يعني أن كل عبارة في صحيفة الاستبانة مقاسة بخمسة دلائل للإجابة تتراوح ما

بين خمس درجات إلى درجة واحدة، في المقياس (27) عبارة تمت صياغتها بشكل إيجابي،

(10) عبارات تمت صياغتها بشكل سلبي، والجدول (3 - 3) يوضح ذلك.

جدول (3 - 3)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة الإيجابية

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولقد قام الباحث بتجريب صحيفة الاستبانة على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت مفردات العينة واضحة كما كانت العبارات واضحة وليس بها أي غموض.

3.2.2.3 مقياس الأداء الوظيفي:

يتضمن الجزء الثالث من صحيفة الاستبانة (20) عبارة لقياس الأداء الوظيفي مقاسة على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج:

(متوافر تماماً - متوافر - محايد - غير متوافر - غير متوافر إطلاقاً)

وقد استخدم الشريف (2004) هذا المقياس في دراسته، وقد تم إجراء تعديل على بعض العبارات بناءً على ملاحظات بعض أعضاء هيئة التدريس (*).

3.2.3 ثبات مقاييس الدراسة:

يعرف الثبات على أنه "اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها من جراء تطبيق الأداة، أي مدى اتساق درجات المقياس (مراد وهادي، 2002: 191)، وللتحقق من معايير الدراسة فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ)**) لحساب ثبات مقاييس الدراسة، وتطبيق هذه المعادلة

(*). د. عبدالجليل المنصوري، د. صبري الكرعلي، أ. أبو بكر الترهوني، أ. محمد الشحومي، د. عبدالغفار المنفي.

** (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha):

$$S = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S^2 q}{S^2 t} \right]$$

حيث إن : S = معامل الثبات . 1 = مقدار ثابت .

(S² q) = تباين كل بند من بنود الاختيار (من درجات الأفراد في هذا البند).

(S² t) = تباين الاختبار ككل.

باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح في الجدول (3 - 4).

جدول (3- 4)

معاملات ثبات مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات	معامل الثبات
1	المهارات القيادية	81.31%
2	الأداء الوظيفي	71.92%
	ثبات أداة الدراسة	79%

4.2.3 صدق مقاييس الدراسة:

"يعرف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الصدفة، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس" (الغريب، 1977: 677).

ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث إن : V : معامل الصدق الذاتي.

S : معامل ثبات المقياس.

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول (3 - 5) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات.

جدول (3 - 5)

معاملات ثبات صدق مقياس الدراسة

العوامل	معاملات الصدق
المهارات القيادية	90.17%
الأداء الوظيفي	85%
معاملات الاستبانه ككل	89%

من خلال الجدول (3 - 5) يلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية

تتراوح من (85 % إلى 90%) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس.

3.3 الدراسة الرئيسية:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية، إمكانية تطبيق المقياس على المجتمع الرئيسي، وأنه لا يوجد غموض في المقياس، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة الرئيسية، بالإضافة إلى أنه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية. وفي هذا الجزء يتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية، ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، كما يتم التعرف على المهارات القيادية لدى المديرين، ومستوى أدائهم الوظيفي، بعد ذلك، يتم اختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

1.3.3 أساليب تحليل البيانات:

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أسلوب الإحصاء الوصفي:

الممثل في:

1. جداول التوزيعات التكرارية والنسبة لاستخراج.
2. مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي المرجح للتعرف على تركيز إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محاور الدراسة.
3. مقياس التشتت المتمثلة في الانحراف المعياري وذلك لقياس مدى تباعد أو تقارب إجابات المبحوثين عند الوسط الحسابي المرجح.

ثانياً: أسلوب الإحصاء الاستنتاجي:

التمثل في:

1. اختبار سيتودنت العينة واحدة.
2. معامل ارتباط بيرسون واختبار (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط.

2.3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لقد حدد مجتمع الدراسة في الفصل الأول، على أنه يتكون من جميع المديرين في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (276) مديراً في كل مستوى من المستويات الإدارية العليا، الوسطى، والتنفيذية. وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقيّة النسبية، بنفس الطريقة التي تم بها اختيار العينة الاستطلاعية حيث تم توزيع (165) صحيفة استبانة. وقد بلغ عدد صحائف الاستبانة المستلمة (155) من أصل (165) صحيفة أي بنسبة (94%) من المجتمع ككل، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة ويبين الجدول (3-6) عدد صحائف الاستبانة الموزعة، وعدد ونسبة المستلم منها والصالح للتحليل.

جدول (3 - 6)

صحائف الاستبانة الموزعة والمستلمة وغير الصالحة للتحليل (مجتمع الدراسة)

ت	اسم الشركة	المجموع	صحائف الاستبانة الموزعة	صحائف الاستبانة المستلمة	صحائف الاستبانة الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستلام
1	شركة المطاحن الوطنية.	44	26	24	2	%92
2	شركة أبو عطوي لصناعة المشروبات المساهمة.	74	44	42	2	%95
3	شركة الإنماء للكابلات المساهمة.	25	15	14	1	%93
4	شركة الإنماء للأنابيب.	22	13	13	-	%100
5	شركة الاسمنت الليبية المساهمة.	111	67	62	5	%92
	الإجمالي	276	165	155	10	%94

تبين من الجدول (3-6) أن (10) صحائف غير صالحة للاستعمال منها (4) صحائف بياناتها ناقصة لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي و(6) صحائف لم يتم استلامها بسبب أنها فقدت، وقد بلغ عدد صحائف الاستبانة الصالحة للتحليل (155) صحيفة، أي نسبته (94%) من العدد الكلي الموزع، وهذه تعتبر نسبة عالية ومقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية.

3.3.3 عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث، النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

1.3.3.3 عينة الدراسة حسب النوع:

كما هو موضح في الجدول (3-7) فإن عينة الدراسة قد توزع بين ذكور وإناث، حيث كانت النسبة المئوية للذكور (87.7%) وهي نسبة مرتفعة، مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (12.3%).

جدول (3-7)

توزيع المديرين حسب النوع

النسبة المئوية %	التكرار	النوع
87.7%	136	ذكور
12.3%	19	إناث
100	155	الإجمالي

استنادا على الجدول (3-7)، يمكن القول إن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في الشركات الصناعية بصفة عامة، وإلى طبيعة العمل في كل مستوى من المستويات بصفة خاصة، بالإضافة إلى أسباب متعددة منها العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع.

2.3.3.3 عينة الدراسة حسب العمر:

يلاحظ من الجدول (3-8) أن أغلب المديرين محل الدراسة من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (44.5%)، تليها الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) التي بلغت نسبتها (23.2%)، ثم الفئة العمرية من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (22.6%)، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) التي بلغت نسبتها (9.7%).

جدول (8-3)

توزيع المديرين حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
9.7%	15	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
22.6%	35	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
44.5%	69	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
23.2%	36	من 50 سنة فأكثر
100%	155	الإجمالي

واستنادا على الجدول (8-3)، يمكننا القول بأن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة إلى 50 سنة فأكثر) حيث بلغت النسبة (44.5%)، مع ملاحظة أن ما نسبته (23.2%) من المديرين سيحال إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة، الأمر الذي يتطلب استقطاب مديرين لهذه الوظائف.

3.3.3.3 عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (9-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول (9-3)

توزيع المديرين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
17.4%	27	أعزب
81.3%	126	متزوج
1.3%	2	مطلق
100%	155	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (9-3) أن غالبية أفراد العينة متزوجون، بنسبة (81.3%).

وفي حين بلغت نسبة العزاب (17.4%)، أما نسبة الطلاق كانت ضعيفة وبلغت (1.3%).

4.3.3.3 عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

يبين الجدول (3-10) عدد ونسبة كل مستوى من المستويات العلمية، حيث نلاحظ بأن فئة حملة المؤهلات الجامعية تمثل النسبة الغالبة، وتمثل المركز الأول على مستوى تعدد فئات هذا المتغير ونسبة (54.2%). وهذا مؤشر جيد يدل على أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة كانت إيجابية بشأن عبارات صحيفة الاستبانة، تليها في الترتيب حملة الدبلوم العالي والمتوسط بنسبة (20.6%)، ثم حملة الشهادة الثانوية العامة بنسبة (16.1%)، ثم حملة الشهادة الإعدادية أو أقل من الشهادة الثانوية بنسبة (5.2%)، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الحاصلين على الماجستير بنسبة (3.9%).

جدول (3-10)

توزيع المديرين حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
5.2%	8	1. الإعدادي أو أقل من الشهادة الثانوية العامة
16.1%	25	2. الثانوية العامة
20.6%	32	3. معاهد متوسطة وعليا
54.2%	84	4. درجة جامعية ليسانس - بكالوريوس
3.9%	6	5. ماجستير
100%	155	الإجمالي

5.3.3.3 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يتضح من الجدول (3-11) أن نسبة (44.5%) من المديرين لديهم خبرة عملية لا تقل عن 21 سنة. وأن (15.5%) منهم تتراوح مدة خدمتهم من (11 سنة إلى أقل من 16 سنة)، بينما (14.2%) منهم تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (سنة إلى أقل من 6 سنوات) وأن منهم

(13.5%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم من (16 سنة إلى أقل من 21 سنة). وأخيراً، (12.3%) من المديرين تتراوح سنوات خدمتهم (من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة).

جدول (3-11)

توزيع المديرين حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
14.2%	22	من سنة إلى أقل من 6 سنوات
12.3%	19	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة
15.5%	24	من 11 سنة إلى أقل من 16 سنة
13.5%	21	من 16 سنة إلى أقل من 21 سنة
44.5%	69	من 21 سنة فأكثر
100%	155	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (3-11) ارتفاع سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة المديرين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 11 سنة إلى 21 سنة فأكثر حوالي (73.5%). وقد تعطي مدة الخدمة دلالة على قدرة المديرين على الإلمام بالجوانب المختلفة التي يقومون بها، فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون هناك خبرة على إدارة وقيادة الشركة بكفاءة وفاعلية.

4.3 تحليل ومناقشة النتائج:

سيتم في ما يلي تحليل ومناقشة الدراسة ضمن النقاط التالية:

1.4.3 مدى توفر القدرات والمهارات الإنسانية والفكرية والفنية لدى المديرين

بمختلف المستويات الإدارية:

للتعرف على مدى توفر القدرات والمهارات الإنسانية والفكرية لدى المبحوثين بالمستويات الإدارية، قام الباحث كخطوة أولى بإفراد جداول خاصة بكل قدرة من القدرات

والمهارات القيادية يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل منها من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية.

1.1.4.3 القدرة على فهم الذات والآخرين:

يتبين من الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات القدرة على فهم الذات والآخرين.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو عبارات (2، 1، 3)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث جاءت عبارة رقم (2) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.767)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في فهمه لذاته وللآخرين، جاءت عبارة (1) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.935)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن الفرد لكي يتمكن من فهم الموظفين يجب أن يكون قادراً على النظر إلى الأمور من نفس الجانب الذي ينظرون من خلاله، وجاءت عبارة رقم (3) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.074)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين، مما يعني أن مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم لا يؤدي إلى فهم سلوكهم وتصرفاتهم. أما عبارة رقم (4) جاءت ضمن مدى عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.955)، مما يعني أن هناك عدم موافقة من قبل المبحوثين على أنه من الصعب النظر للأمور من الجانب الذي ينظر من خلاله الآخرون. أما فيما يخص القدرة على فهم الذات والآخرين فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.48380)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر القدرة على فهم الذات والآخرين.

جدول (3 - 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على فهم الذات والآخرين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.935	4.06	1.9	3	6.5	10	9.7	15	47.7	74	34.2	53	لكي يتمكن القيادي من فهم الموظفين فإنه يجب أن يكون قادراً على النظر للأمور من الجانب الذي ينظر من خلاله هؤلاء الموظفون.	1
0.767	4.09	-	-	4.5	7	11.6	18	54.2	84	29.7	46	تؤثر القيم التي يؤمن بها الفرد في فهمه لذاته وللآخرين.	2
1.074	3.10	8.5	13	23.2	36	23.2	36	40.6	63	4.5	7	إن مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم يؤدي إلى فهم سلوكهم وتصرفاتهم.	3
0.955	2.54	12.3	19	14.9	65	25.2	39	20.6	32	-	-	من الصعب النظر للأمور كما ينظر إليها الآخرون.	4
0.484	3.45	-	-	3.2	5	44.5	69	42.6	66	9.7	15	القدرة على فهم الذات والآخرين.	
	3.45											المتوسط العام	
0.484												الانحراف المعياري	

2.1.4.3 القدرة على بناء جماعات عمل فعالة:

يتبين من الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

المبحوثين حول عبارات القدرة على بناء جماعات عمل فعالة.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات (1، 3، 2، 4)،

جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث العبارة رقم (1) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي

(4.14) وانحراف معياري (0.75)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن بناء

جماعات العمل الفاعلة والعمل معها يتطلب بذلك الكثير من الوقت والجهد، جاءت العبارة (3)

في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.726)،

مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين، على أن مساعدة الأفراد مهمة في التعرف على

انجازاتهم، أما العبارة رقم (4) فقد كانت في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي

(3.95) وانحراف معياري (0.855)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين، على أن

نصح فريق العمل من أجل ربط أعمالهم مع استراتيجيات وأهداف الشركة، أما العبارة رقم

(2) جاءت ضمن مدى عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (1.016)،

مما يعني أن هناك عدم موافقة من قبل المبحوثين، على أن الاتفاق في الآراء والسلوك بين

أعضاء الجماعة شرط أساسي لفاعليتها.

أما فيما يخص القدرة على بناء جماعات عمل فعالة، فقد كانت إجابات المبحوثين تقع

ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.528)، مما يعني أن هناك

موافقة من قبل المبحوثين على توفر القدرة على بناء جماعات عمل فعال.

جدول (3 - 13)

المتوسطات الحسابية والاحصائية المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على بناء جماعات عمل فعالة

الاحصاف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا أو اقل يشدة		لا أو اقل		محال		أو اقل		أو اقل يشدة		البيانات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.751	4.14	0.6	1	1.9	3	12.4	19	52.9	82	32.5	50	يتطلب بناء جماعات العمل الفاعلة والعمل معها بذل الكثير من الوقت والجهد. الاتفاق في الآراء والسلوك بين أعضاء الجماعة شرط أساسى لفاعليتها.	1
1.016	2.06	35.5	55	43.2	67	7.2	11	13.5	21	0.6	1	مساعدة الأفراد مهمة في التعرف على إنجازاتهم.	2
0.726	4.08	0.6	1	2.6	4	11	17	60	93	25.8	40	نصح فريق العمل من أجل ربط أعمالهم مع استراتيجيات وأهداف الشركة.	3
0.856	3.95	0.6	1	5.8	9	17.4	27	49.7	77	26.5	41	القدرة على بناء جماعات عمل فعالة.	4
0.528	3.54	-	-	1.9	3	25.2	39	67.1	104	5.8	9	المتوسط الحسابى ..	
0.528	3.54											الاحصاف المعيارى	

3.1.4.3 القدرة على قيادة الآخرين:

يتبين من الجدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإجابات المبحوثين حول عبارات القدرة على قيادة الآخرين.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو عبارات (2،3،1)، جاءت ضمن مدى الموافقة المتوسطة القريبة إلى الضعيفة، حيث إن العبارة رقم (1) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.184)، مما يعني أن هناك موافقة ضعيفة من قبل المبحوثين على أن القيادي الفعال هو الذي لا يترك للموظفين حرية اتخاذ القرارات في مختلف المواقف، أما العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.135) مما يعني إن هناك موافقة ضعيفة من قبل المبحوثين على أن القيادي هو الذي يجبر الموظفين على فعل ما يتطلع إليه.

أما العبارة رقم (2) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.903)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين، على أن التشابه بين الموظفين والمواقف يساعد في إمكانية تطبيق أسلوب قيادي موحد.

أما فيما يخص عبارة القدرة على قيادة الآخرين فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة متوسطة قريبة إلى الضعيفة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.747)، مما يعني أن هناك موافقة متوسطة قريبة إلى الضعيفة من قبل المبحوثين على توفر القدرة على قيادة الآخرين.

جدول (3 - 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على قيادة الآخرين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو أقل بشدة		لا أو أقل		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1.084	2.92	14.2	22	25.2	39	21.9	34	32.2	50	6.1	10	القائد الفعال هو الذي يتترك للموظفين حرية اتخاذ القرارات في مختلف المواقف.	1
0.903	2.74	6.5	10	36.8	57	33.5	52	22.6	35	0.6	1	نظراً للتشابه بين الموظفين والمواقف فإن ذلك يساعد في إمكانية تطبيق أسلوب قيادي موحد .	2
1.135	2.90	11.5	18	29.7	46	21.3	33	32.3	50	5.2	8	تتمثل قدرة القيادي في التأثير على الموظفين في إجبارهم على فعل ما يتطلع إليه.	3
0.747	2.85	12.3	19	13.5	21	56.8	88	14.8	23	2.6	4	الفترة على قيادة الآخرين .	
	2.85											المتوسط الحسابي .	
0.747												الانحراف المعياري .	

4.1.4.3 القدرة على الاتصال:

يتبين من الجدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات القدرة على الاتصال.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات (2، 3، 1)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث إن العبارة رقم (2) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.720)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على استعمال المديرين عبارات واضحة في الاتصال مع الموظفين، جاءت العبارة (3) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.912)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على استخدام المديرين الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال، وجاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.145)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن الإصغاء للآخرين دون التحدث بأي كلمة قد تكون وسيلة فعالة في الاتصال.

أما فيما يتعلق بعبارة القدرة على الاتصال فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.606)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر القدرة على الاتصال.

جدول (3 - 15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على الاتصال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو أقل بشدة		لا أو أقل		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1.145	3.41	3.9	6	24.5	38	14.8	23	40	62	16.8	26	الإصغاء للآخرين دون التحدث بأي كلمة قد يكون وسيلة فعالة للاتصال.	1
0.72	4.08	-	-	3.8	6	10.3	16	59.4	92	26.5	41	استعمال عبارات واضحة في الاتصال مع الموظفين.	2
0.912	3.81	-	-	11	17	20	31	46.5	72	22.5	35	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال.	3
0.606	3.77	-	-	1.9	3	29	45	45.9	71	23.2	36	القدرة على الاتصال.	
	3.77											المتوسط الحسابي .	
0.606												الانحراف المعياري .	

5.1.4.3 القدرة على فهم التغيير:

يتبين من الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول عبارات القدرة على فهم التغيير. ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات الباحثين نحو العبارات (4، 5، 3، 2، 1)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث العبارة رقم (4) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.773)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل الباحثين على أنه يجب تبليغ الموظفين بأي تغيير يتم إدخاله في الشركة سواء أكان إيجابياً أو سلبياً، جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.847)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل الباحثين، على أن عامل الوقت يعتبر حاسماً في إنجاح التغيير، وجاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.750)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل الباحثين على أن قدرة القيادي على إدارة التغيير تعتمد على اختياره للإستراتيجية الملائمة للتغيير، وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.784) مما يعني أن هناك موافقة من قبل الباحثين على أنها تقل مقاومة الموظفين للتغيير عندما تعطى لهم فرصة المشاركة ولو جزئياً، وجاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الخامس ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.95) مما يعني أن هناك موافقة من قبل الباحثين على أنه من الصعب الحصول على تأييد الموظفين للتغييرات التي تحدث في الشركة. أما فيما يتعلق بالقدرة على فهم التغيير فقد كانت إجابات الباحثين تقع ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.501)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل الباحثين على توفر القدرة على فهم التغيير.

جدول (3 - 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على فهم التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو أقل بشدة		لا أو أكثر		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	لا أو أقل بشدة	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	أوافق بشدة		
0.959	3.45	1.3	2	17.4	27	23.2	36	51	79	7.1	11	من الصعب الحصول على تأييد الموظفين للتغييرات التي تحدث في الشركة.	1
0.784	3.91	0.6	1	5.8	9	14.3	22	60.6	94	18.7	29	تقل مقاومة الموظفين للتغيير عندما تعطى لهم الفرصة للمشاركة فيه ولو جزئياً.	2
0.750	3.91	-	-	6.5	10	13.5	21	62.6	97	17.4	27	تعتمد قدرة القيادي على إدارة التغيير وفق اختياره للإستراتيجية.	3
0.773	4.08	0.6	1	3.9	6	10.3	16	56.8	88	28.4	44	يجب تبليغ الموظفين بأي تغيير يتم إدخاله في الشركة سواء أكان إيجابياً أو سلبياً.	4
0.847	4.07	1.3	2	5.2	8	9	14	54.2	84	30.3	47	يعتبر عامل الوقت حاسماً في إنجاز التغيير.	5
0.501	3.89	-	-	2.6	4	8.4	13	58.0	90	31	48	القدرة على فهم التغيير.	
	3.89											المتوسط الحسابي .	
0.501												الانحراف المعياري .	

6.1.4.3 المهارات الإنسانية:

يتبين من الجدول رقم (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات
المبحوثين حول عبارات المهارات الإنسانية.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات (2، 5، 4، 1)،
جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث العبارة رقم (2) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي
(3.55) وانحراف معياري (0.528)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر
القدرة على بناء جماعات عمل فعالة، أما العبارة (5) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط
حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.501)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين
على توفر القدرة على فهم التغيير، بينما جاءت العبارة رقم (4) جاءت في الترتيب الثالث
بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.606)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل
المبحوثين على توفر القدرة على الاتصال، أما العبارة رقم (1) جاءت في الترتيب الرابع
بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.483) مما يعني أن هناك موافقة من قبل
المبحوثين على توفر القدرة على فهم الذات والآخرين، بينما العبارة رقم (3) جاءت ضمن
مدى الموافقة المتوسطة قريبة إلى الضعيفة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري
(0.747) مما يعني أن هناك موافقة متوسطة قريبة إلى الضعيفة من قبل المبحوثين على توفر
القدرة على قيادة الآخرين.

أما فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة
بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.32785)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل
المبحوثين على توفر المهارات الإنسانية.

جدول (3 - 17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المهارات الإنسانية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو أقل بشدة		لا أو أقل		محلياً		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.483	3.45	-	-	1.3	2	26.5	41	57.4	89	14.8	23	القدرة على فهم الذات والآخرين .	1
0.528	3.55	-	-	1.9	3	25.2	39	67.1	104	5.8	9	القدرة على بناء جماعات عمل فعالة .	2
0.747	2.85	12.3	19	13.5	21	56.8	88	14.8	23	2.6	4	القدرة على قيادة الآخرين .	3
0.606	3.77	-	-	1.9	3	29	45	45.8	71	23.3	36	القدرة على الاتصال .	4
0.501	3.89	-	-	2.6	4	8.4	13	58.0	90	31	48	القدرة على فهم التغيير .	5
0.328	3.54	-	-	-	-	26.4	41	73	113	0.6	1	المهارات الإنسانية .	
	3.54											المتوسط الحسابي .	
0.328												الانحراف المعياري	

7.1.4.3 القدرات العقلية:

يتبين من الجدول رقم (3- 18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات القدرات العقلية.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو عبارات (3، 2)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث إن العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.846)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن النظر للمشاكل من زوايا مختلف يتيح للقيادي الفرصة لرؤية الحلول المختلفة لها، وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى وبمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.739)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أنه عندما تتعارض وجهات النظر فإن الاستعداد لمناقشتها والاستماع للطرف الآخر يودى إلى تقريب وجهات النظر المختلفة، أما العبارة رقم (1) فقد جاءت في الترتيب الأخير ضمن مدى الموافقة الضعيفة، بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.96)، مما يعني أن هناك موافقة ضعيفة من قبل المبحوثين على أن التركيز على نقاط الاختلاف مع وجهات نظر الآخرين يجعل وجهة نظرك أكثر تميزاً.

أما فيما يتعلق بالقدرات العقلية فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.548)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر القدرات العقلية.

جدول (3 - 18)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرات العقلية

ت	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	التركيز على نقاط الاختلاف مع وجهات نظر الآخرين يجعل وجهة نظرك أكثر تميزاً.	1.3	23	14.8	30	19.4	76	49	24	15.5	2.37	0.961	عندما تتعارض وجهات النظر فإن الاستعداد لمناقشتها والاستماع للطرف الآخر يؤدي إلى تقريب وجهات النظر المختلفة.
2	النظر للمشاكل من زوايا مختلفة يتيح للقيادي الفرصة لرؤية الحلول المختلفة لها.	26.5	91	58.7	16	10.3	7	4.5	-	-	4.07	0.734	القدرات العقلية . المتوسط الحسابي . الانحراف المعياري .
3	القدرات العقلية . المتوسط الحسابي . الانحراف المعياري .	36.1	77	49.7	15	9.7	4	2.6	3	1.9	4.15	0.846	
		9	67	43.2	72	46.5	2	1.3	-	-	3.53	0.548	
		14									3.53	0.548	

8.1.4.3 إدارة الوقت:

يتبين من الجدول رقم (3-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات إدارة الوقت.

ومن خلال النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات (3، 2، 4، 1، 6)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.790)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن القيادي يقوم بترتيب الأعمال المطلوب إنجازها حسب أهميتها وضرورتها، أما العبارة رقم (2) فجاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.812)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن القيادي يقوم بتخصيص وقت احتياطي لمواجهة الأزمات والأمور غير المتوقعة، أما العبارة رقم (4) فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.805)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن القيادي يقوم بتجميع الأعمال المتشابهة وإنجازها في الوقت المناسب، أما العبارة رقم (1) فجاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.707)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن القيادي يقوم بتخصيص الوقت للإجابة على أسئلة الآخرين، أما العبارة رقم (6) فقد جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.971)، مما يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل المبحوثين على عدم توفر متسع من الوقت للتفكير في المشاكل المعقدة التي تواجهك في العمل، أما العبارة رقم (5) فقد جاءت في الترتيب الأخير ضمن مدى الموافقة الضعيفة بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.949)، مما يعني أن هناك

موافقة متوسطة من قبل المبحوثين على كثرة تردد الموظفين في الأمور والقرارات التي من
صلاحياتهم.

أما فيما يتعلق بإدارة الوقت فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة
بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.462)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل
المبحوثين على توفر إدارة الوقت.

9.1.4.3 القدرة على تشخيص المواقف:

يتبين من الجدول رقم (3-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

المبحوثين حول عبارات القدرة على تشخيص المواقف.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارة رقم (1)، جاءت

ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.841)، مما يعني أن هناك

موافقة من قبل المبحوثين حول أن اكتشاف المشاكل في مراحلها المبكرة يساعد على سهولة

معالجتها، أما العبارة رقم (2) فجاءت ضمن مدى الموافقة المتوسطة القريبة إلى الضعيفة

بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.045)، مما يعني أن هناك موافقة متوسطة من

قبل المبحوثين حول أن تداخل أسباب المشكلة الواحدة لا يؤثر في حلها.

أما فيما يتعلق بالقدرة على تشخيص المواقف فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن

مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.658)، مما يعني أن هناك

موافقة من قبل المبحوثين على توفر القدرة على تشخيص المواقف.

جدول (3 - 20)

المتوسطات الحسابية والاحصائيات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرة على تشخيص المواقف

الاحصاف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا أو اقل بشدة		لا أو اقل		محال		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.841	4.3419	1.3	2	3.9	6	4.5	7	40	62	50.3	78	يساعد اكتشاف المشاكل فى مراحلها المبكرة على سهولة معالجتها.	1
1.045	2.81	9.7	15	34.2	53	24.5	38	29	45	2.6	4	تدخل أسباب المشكلة الواحدة لا يؤثر فى حلها.	2
0.658	3.57	1.3	2	7.1	11	23.9	37	49.6	77	18.1	28	القدرة على تشخيص المواقف .	
	3.57											المتوسط الحسابى .	
0.658												الاحصاف المعيارى.	

10.1.4.3 إدارة الاجتماعات:

يتبين من الجدول رقم (3-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات إدارة الاجتماعات.

ومن خلال النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات (2، 1) جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث إن العبارة رقم (2) جاءت في الترتيب بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.109)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين حول الترحيب بتبني الأفكار الجديدة في العمل، أما العبارة رقم (1) فجاءت في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.044)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين حول إعطاء مساحة كبيرة للمناقشة في الاجتماعات.

أما فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.966)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر إدارة الاجتماعات.

جدول (3 - 21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إدارة الاجتماعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو أقل بشدة		لا أو أقل		محلي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.044	3.81	1.9	3	12.3	19	24.5	38	35.5	55	25.8	40	أعطاء مساحة كبيرة للمناقشة في الاجتماعات.	1
1.109	3.79	4.5	7	9	14	19.4	30	36.8	57	30.3	47	الترحيب بتبني الأفكار الجديدة في العمل.	2
0.966	3.75	3.9	6	11	17	12.9	20	36.1	56	36.1	56	إدارة الاجتماعات.	
	3.75											المتوسط الحسابي .	
0.966												الانحراف المعياري.	

11.1.4.3 المهارات الفكرية:

يتبين من الجدول رقم (3-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

المبحوثين حول عبارات المهارات الفكرية.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات رقم

(1، 2، 3، 4)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث إن العبارة رقم (1) جاءت في الترتيب

الأول بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.548)، مما يعني أن هناك موافقة من

قبل المبحوثين على توفر القدرات العقلية، أما العبارة رقم (2) فجاءت في الترتيب الثاني

بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.462)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل

المبحوثين على توفر إدارة الوقت، أما العبارة رقم (3) فجاءت في الترتيب الثالث بمتوسط

حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.658)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين

على توفر القدرة على تشخيص المواقف.

أما العبارة رقم (4) فجاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف

معياري (0.966)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر إدارة الاجتماعات.

أما فيما يتعلق بالمهارات الفكرية فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة

بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.421)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل

المبحوثين على توفر المهارات الفكرية.

جدول (3 - 22)

المتوسطات الحسابية والاحصاءات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القدرات والمهارات الفكرية

الاحصاف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا أو افق يشدة		لا أو افق		محلي		أو افق		أو افق يشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.548	3.53	-	-	1.3	2	46.5	72	43.2	67	9	14	القرارات العقلية.	1
0.462	3.76	-	-	1.9	3	16.8	26	68.4	106	12.9	20	إدارة الوقت.	2
0.658	3.58	1.3	2	7.1	11	23.9	37	49.6	77	18.1	28	القدرة على تشخيص المواقف .	3
0.966	3.75	3.9	6	11	17	12.9	20	36.1	56	36.1	56	إدارة الاجتماعات .	
0.421	3.68	-	-	0.6	1	21.3	33	73.6	114	4.5	7	المهارات الفكرية .	
	3.68											المتوسط الحسابى .	
0.421												الانحراف المعيارى .	

12.1.4.3 المهارات الفنية:

يتبين من الجدول رقم (3-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المهارات الفنية.

ومن النتائج الواردة بالجدول يتبين أن إجابات المبحوثين نحو العبارات رقم (1،4)، جاءت ضمن مدى الموافقة، حيث إن العبارة رقم (1) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.857)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين حول أن القيادي يقوم بتحديد مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً، أما العبارة رقم (4) فجاءت في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.922)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين حول أن القيادي لديه إلمام بطبيعة العمل ومراحله وعلاقته ومتطلباته، أما العبارة رقم (2، 5) فجاءت ضمن المدى المتوسطة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.975)، مما يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل المبحوثين حول أن القيادي يقوم باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل.

أما العبارة رقم (5) فجاءت في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى المتوسطة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.206)، مما يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل حول أن القيادي لديه الاستعداد لتقبل النقد من قبل الموظفين، أما العبارة رقم (3) فجاءت ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.202)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين حول التهرب من تحمل المسؤولية في مواجهة بعض المواقف.

أما فيما يتعلق بالمهارات الفنية فقد كانت إجابات المبحوثين تقع ضمن مدى الموافقة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.512)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على توفر المهارات الفنية.

جدول (3 - 23)

المتوسطات الحسابية والاحصافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المهارات الفنية

الاحصاف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا أو افق يشدة		لا أو افق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.857	4.23	1.3	2	1.9	3	14.2	22	38.1	59	44.5	69	تحديد مسؤوليات و واجبات العمل مسبقاً . تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل.	1
0.975	3.83	1.3	2	8.4	13	24.5	38	38.1	59	27.7	43		2
0.202	3.47	5.2	8	19.4	30	23.8	37	27.1	42	24.5	38	التهرب من تحمل المسؤولية في مواجهة بعض المواقف .	3
0.922	4.03	-	-	6.5	10	21.3	33	34.8	54	37.4	58	الإلمام بطبيعة العمل ومراحله وعلاقته ومتطلباته .	4
1.206	3.68	7.1	11	7.7	12	27.7	43	25.2	39	32.3	50	الاستعداد لتقبل النقد من الموظفين .	5
0.512	3.85	-	-	2.6	4	16.7	26	45.2	70	35.5	55	المهارات الفنية . المتوسط الحسابى .	
0.512												الاحصاف المعيارى .	

إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للأفراد مجتمع الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسبة توافر لمتغير الأداء الوظيفي، حيث تضمنت استمارة الاستبانة عشرين سؤالاً، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة كما بالجدول (3-24)، نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (2.72) و(4.08) وبعتماد (3) درجات كمتوسط لقياس الاستبانة، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطة إلى مرتفعة، ويظهر الجدول (3-24) مستوى الأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت إجابات أفراد مجتمع الدراسة توافر لهذه الخصائص، حيث بلغ المتوسط العام (3.41) لمحور الأداء الوظيفي.

وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. الشعور برضا الفرد عن وظيفته تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد في العمل بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.878).
2. تشجيع إدارة الشركة يدفع الفرد لإنجاز العمل بكفاءة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.067).
3. الحزم في القيادة أسهم في تحسين كفاءة الفرد الإنتاجية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.959).
4. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسن أداء الفرد الوظيفي بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.972).
5. ثناء وتقدير إدارة الشركة على مجهودات الفرد تدفعه إلى الارتقاء بأدائه الوظيفي بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.045).

6. الحصول على الترقية في مواعيدها يشجع على أداء الفرد لوظيفته بكفاءة، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.027).
7. استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسن أداء الفرد الوظيفي بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.015).
8. حرصك على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتهم في العمل بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.945).
9. قلة الإمكانيات في بيئة العمل من أسباب انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.969).
10. تفهم إدارة الشركة مشاعر الفرد واحتياجاته شجع على تحسين الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.115).
11. ضعف تفويض السلطات يعيق تحسن الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.023).
12. تقبل إدارة الشركة لمقترحات الفرد وأرائه شجعه على التجديد في أساليب العمل، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.251).
13. عدالة نظام الحوافز والمكافآت يساعد على أداء العمل بصورة أفضل، بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.206).
14. ضعف التفاعل مع الموظفين يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.121).
15. التكليف بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.986).

16. نظام الاتصال الرأسي السائد في الشركة أدى إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.018).
17. فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجاز مهام الوظيفة، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.094).
18. التقيد بالأنظمة واللوائح يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.015).
19. ضعف المنافسة بين المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.214).
20. وجود المنافسة بين المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.126).
- وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (3.41) نجد أنه أعلى من متوسط المقياس البالغ (3)، حيث بلغت نسبة التوافر (40%) وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يحققون الأداء الوظيفي المطلوب.

جدول (3 - 24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي

الاحراف المعيارية	المتوسط الحسابي	غير متوافر إطلاقاً		غير متوافر		محايد		متوافر		متوافر تماماً		العبارة	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
0.973	3.64	1.3	2	11	17	31	48	36.1	56	20.6	32	1. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين أدائك الوظيفي .	
0.969	3.52	1.9	3	12.3	19	33.6	52	36.1	56	16.1	25	2. قلة الإمكانات في بيئة العمل من أسباب انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .	
1.018	3.23	3.9	6	19.4	30	38.1	59	27.1	42	11.5	18	3. نظام الاتصال الرأسي السائد في الشركة أدى إلى ضعف كفاءتك الإنتاجية .	
1.027	3.63	1.3	2	14.2	22	27.7	43	34.2	53	22.6	35	4. الحصول على الترقية في مواجعتها يشجع على أداء وظيفتك بكفاءة .	
0.879	4.08	-	-	5.2	8	19.4	30	38.1	59	37.3	58	5. الشعور بالرضا عن وظيفتك دفعك إلى بذل المزيد من الجهد في العمل .	
1.015	3.62	1.3	2	13.5	21	29	45	34.3	53	21.9	34	6. استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائك الوظيفي .	
1.094	3.15	5.8	9	23.2	36	32.9	51	25.8	40	12.3	19	7. فتر العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجاز مهام وظيفتك .	

الاحصاف المعياري	المتوسط الحسابي	غير متوافر إطلاقاً		غير متوافر		محايد		متوافر		متوافر تماماً		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.987	3.29	1.9	3	21.3	33	33.5	52	32.3	50	11	17	التكاليف بالعديد من الواجبات تساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .	8.
1.115	3.41	5.8	9	15.5	24	27.7	43	34.2	53	16.8	26	تفهم إدارة الشركة لمشاعرك واحتياجاتك شجعك على تحسين أدائك الوظيفي .	9.
0.946	3.59	3.9	6	5.8	9	32.9	51	42.6	66	14.8	23	حرصك على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتك في العمل .	10.
0.959	3.65	3.2	5	6.4	10	31	48	41.3	64	18.1	28	الحرص في القيادة أسهم في تحسين كفاءتك الإنتاجية .	11.
1.066	3.65	3.2	5	10.3	16	29.7	46	31.6	49	25.2	39	تشجيع إدارة الشركة يدفعك لإنجاز العمل بكفاءة.	12.
1.121	3.32	5.2	8	17.4	27	36.8	57	21.9	34	18.7	29	ضعف التفاعل مع الموظفين أسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .	13.
1.015	3.05	5.8	9	24.5	38	36.1	56	26.5	41	7.1	11	التقيد بالأنظمة واللوائح يعيق مبادراتك الشخصية لتحسين أدائك الوظيفي.	14.
1.045	3.63	3.2	5	12.4	19	23.2	36	40.6	63	20.64	32	ثناء وتقدير إدارة الشركة على مجهودك يدفعك إلى الارتقاء بأدائك الوظيفي .	15.

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير متوافر إطلاقاً		غير متوافر		محايد		متوافر		متوافر تماماً		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1.126	2.72	10.3	16	41.3	64	22.6	35	17.4	27	8.4	13	وجود المنافسة بين المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك الوظيفي.	16
1.251	3.342	9	14	19.4	30	20	31	31.6	49	20	31	تقبل إدارة الشركة لمقترحاتك وآراءك شجعناك على التحديد في أساليب العمل .	17
1.023	3.40	3.9	6	14.8	23	32.3	50	35.5	55	13.5	21	ضعف تفويض السلطات يعيق تحسن أدائك الوظيفي .	18
1.206	3.32	6.5	10	21.9	34	24.5	38	27.1	42	20	31	عدالة نظام الحوافز المكافآت يساعد على أداء عملك بصورة أفضل .	19
1.214	3.03	11	17	24.5	38	29	45	21.3	33	14.2	22	ضعف المنافسة بين المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .	20
0.510	3.41	-	-	4.5	7	47.1	73	40	62	8.4	13	الأداء الوظيفي	
	3.41											المتوسط العام	
0.510												الاحتراف المعياري	

5.3 اختبار صحة فرضيات الدراسة:

يتم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بالمهارات القيادية والأداء الوظيفي وكذلك العلاقة المهارات القيادية والأداء الوظيفي.

1.5.3 مدى ممارسة المهارات (الفكرية والإنسانية والفنية):

تم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة الأولى والثانية والثالثة للتعرف على المهارات القيادية - الأكثر ممارسة - في الإدارات العليا، الوسطى، التنفيذية وذلك باستخدام اختبار (t) لمجموعة واحدة كما يلي:

أ. محور المهارات الفكرية:

- الفرضية الصفرية: لا يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة العاملة في بنغازي المهارات الفكرية.

- الفرضية البديلة: يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة العاملة في بنغازي المهارات الفكرية.

يتضح من الجدول (3-25) أن المتوسط الحسابي للمهارات الفكرية بلغ (3.68)، وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (26.168) وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة المعنوية ($P= 0.000 < 0.01$). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن المهارات الفكرية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا الوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة.

الجدول (3-25)

نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور المهارات الفكرية

محور المهارات الفكرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	155	3.68	0.42099	26.168	154	0.000

ب. محور المهارات الإنسانية:

- الفرضية الصفرية: لا يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة العاملة في بنغازي المهارات الإنسانية.

- الفرضية البديلة: يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة العاملة في بنغازي المهارات الإنسانية.

يتضح من الجدول (3-26) أن المتوسط الحسابي للمهارات الإنسانية بلغ (3.54) وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (27.684) وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة المعنوية ($P = 0.00 < 0.01$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن المهارات الإنسانية تمارس في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة.

الجدول (3-26)

نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور المهارات الإنسانية

محور المهارات الإنسانية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	155	3.54	0.32785	27.684	154	0.000

ج. محور المهارات الفنية:

- الفرضية الصفرية: لا يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة العاملة في بنغازي المهارات الفنية.

- الفرضية البديلة: يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة العاملة في بنغازي المهارات الفنية.

يتضح من الجدول (3-27) أن المتوسط الحسابي للمهارات الفنية بلغ (3.85) وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (16.040) وحيث بلغت قيمة المعنوية ($0.01 < P=0.00$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. مما يشير إلى أن المهارات الفنية الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة.

الجدول (3-27)

نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور المهارات الفنية

محور المهارات الفنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	155	3.85	0.51177	16.040	154	0.68

2.5.3 اختبار مستوى الأداء الوظيفي للمديرين:

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضية الرابعة للدراسة، للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى، التنفيذية، وذلك باستخدام اختبار (t) لمجموعة واحدة كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يحقق المديرون بالشركات الصناعية العامة مستوى الأداء الوظيفي المطلوب.

الفرضية البديلة: يحقق المديرون بالشركات الصناعية العامة مستوى الأداء الوظيفي المطلوب.

يتضح من الجدول (3-28) أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي بلغ (3.41)، وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (10.081) وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة المعنوية ($P = 0.000 < 0.01$). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يحققون الأداء الوظيفي المطلوب بالإدارات العليا والوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة.

الجدول (3-28)

نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور الأداء الوظيفي

محور الأداء الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	155	3.41	0.51035	10.081	154	0.000

3.5.3 اختبار العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي:

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضية الخامسة للدراسة، والمتعلقة بطبيعة العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) كما يلي:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ومستوى

الأداء للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ومستوى الأداء

للمديرين بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

أ. طبيعة العلاقة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-29) أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات الفكرية ومستوى الأداء للمديرين بلغت (0.198) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). لذا، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين موضوع الدراسة أي كلما زادت المهارات الفكرية زاد الأداء الوظيفي.

ب. طبيعة العلاقة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-29) أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بلغت (0.067) ويبين وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة وبناءً على هذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين.

ج. طبيعة العلاقة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-29) أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات الفنية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بلغت (0.376) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين موضوع الدراسة، أي كلما زادت المهارات الفنية زاد الأداء الوظيفي.

بناء على ما سبق، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة.

الجدول رقم (3-29)

نتائج معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	القرار
المهارات الفكرية	0.198	0.014	علاقة طردية (ذات دلالة إحصائية)
المهارات الإنسانية	0.067	0.406	علاقة طردية غير دالة
المهارات الفنية	0.376	0.00	علاقة طردية (ذات دلالة إحصائية)
المهارات القيادية	0.207	0.10	علاقة طردية (ذات دلالة إحصائية)

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

1. تشير النتائج إلى أن المهارات الفنية هي - الأكثر ممارسة - في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45%) وهنا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

2. أظهرت النتائج أن المديرين بالإدارات العليا والوسطى والتنفيذية يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، حيث بلغت نسبة التوافر (40%)، وهذا يشير إلى قيام المديرين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحدد لهم بهذه الشركات، حيث تشجع إدارة الشركة يدفع الفرد لانجاز العمل بكفاءة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وثناء وتقدير إدارة الشركة لمجهوداتهم، وحصولهم على الترقية في موعيدها واستخدام المديرين للتقنيات الحديثة، وتفهم إدارة الشركة لمشاعرهم واحتياجاتهم، وتقبل إدارة الشركة لمقترحاتهم وأرائهم وعدالة نظام الحوافز والمكافآت، تساعد جميعها على تحسن الأداء الوظيفي للمديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود المنافسة بين المديرين، يعيق تحقيق المديرين للأداء الوظيفي المطلوب منهم.

3. من خلال نتائج تحليل الارتباط يتبين لنا وجود علاقة ارتباط قوية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي كما يلي:

أ. من خلال نتائج تحليل الارتباط يتبين لنا وجود علاقة ارتباط موجبة بين المهارات

الفكرية والأداء الوظيفي، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية

الصفريّة.

ب. من خلال نتائج تحليل الارتباط يتبين لنا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

ج. من خلال نتائج تحليل الارتباط يتبين لنا وجود علاقة ارتباط موجبة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

2.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح عدة توصيات يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية في الشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة وهذه التوصيات هي:

1. التوسع في ممارسة المهارات الفنية والفكرية حتى تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.
2. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم، وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم، تؤدي جميع تلك الممارسات إلى تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين.
3. استخدام التقنيات الحديثة في الشركات موضوع الدراسة؛ لأنها تساعد على الدقة في إنجاز مهام وواجبات المديرين.
4. ضرورة أن تهتم الإدارات في الشركات الصناعية العامة، بالمهارات الإنسانية، لأنه لوحظ من خلال إجابات المديرين أنه ليس لديهم الدراية الكاملة بالمهارات الإنسانية،

بذلك يجب على هذه الشركات أن تقوم بإعطائهم دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.

3.4 توصيات بمقترحات مستقبلية:

القيام بدراسات مستقبلية في مجال الدراسة الحالية تكون مكملة لها, يمكن تلخيصها فيما

يلي:

- اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي, ويمكن إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن في مدينة أخرى, لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة (دراسة مقارنة).
- إجراء دراسة للتعرف على المهارات القيادية السائدة من وجهة نظر الموظفين وعلاقتها بالأداء الوظيفي على نفس مجتمع الدراسة.
- إجراء مثل هذه الدراسة على قطاعات أخرى.
- إجراء دراسة للتعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمديرين.

فائمة المراجع

أولاً - الكتب:

1. أبو الحسن عبدالموجود إبراهيم (2007)، التطوير الإداري في المنظمات الدعاية الاجتماعية، أسوان: المكتب الجامعي الحديث.
2. أبوبكر مصطفى بعيرة وآخرون، (1991)، الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي: جامعة قاريونس، الطبعة الثانية.
3. أبو بكر مصطفى بعيرة (2004)، مبادئ الإدارة: المفاهيم والتطبيقات، بنغازي: دار الفضيل، الطبعة السادسة.
4. أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. أحمد ماهر (2003-2004)، الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. الصديق منصور بوسنينة، وسليمان الفارسي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، طرابلس: منشورات أكاديمية الدراسات العليا، الطبعة الأولى.
8. الهلالي الشربيني الهلالي (2008)، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
9. أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.
10. بلال خلف السكارنة (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

11. بلال خلف السكارنة (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى.
12. جميل أحمد توفيق (1997)، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية: المكتب الجامعي.
13. حسن إبراهيم بلوط (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية.
14. حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد وجماعات الأعمال، عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى.
15. حسن حريم (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد، الطبعة الثانية.
16. راوية محمد حسن (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. رمزي الغريب (1977)، التقويم والقياس النفسي التربوي، القاهرة: مكتبة الأنجلوا المصرية.
18. رياض ستراك (2004)، دراسات في الإدارة التربوية: عمان: دار وائل، الطبعة الأولى.
19. زاهد محمد ديري (2011)، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى.
20. سالم بن سعيد القحطاني، (2001)، القيادة الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى.
21. سامي عريفج وحسين مصلح ومفيد نجيب حواشين (1987)، مناهج البحث العلمي وأساليبها، عمان: الطبعة الأولى.

22. صبحي جبر العتيبي (2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، عمان: دار حامد، الطبعة الأولى.
23. صلاح الدين عبدالباقي، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
24. صلاح الدين عبدالباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
25. صلاح الدين محمد عبدالباقي (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. صلاح مراد وفوزية هادي (2002)، طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها، جامعة الكويت: دار الكتاب الحديث.
27. طريف شوقي (1992)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب.
28. ظاهر كلادة (2002)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران.
29. عبد السلام أبو قحف (2003)، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
30. عمار الطيب كشرود (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات، بنغازي: جامعة قاريونس، المجلد الأول.
31. عمرو صفي عقيلي (1996)، إدارة القوي العاملة، عمان: دار زهران.
32. علاء محمد سيد قنديل (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، الطبعة الأولى.

33. علي السلمي (1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة : دار غريب.
34. علي شريف وعلي عبدالهادي مسلم ومحمد منير، (2007)، الإدارة المعاصرة، جامعة الإسكندرية: قسم إدارة الأعمال.
35. علي عياصرة ومحمد محمود الفاضل (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى.
36. فانتن عوض الغزو (2010)، القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
37. قاسم ضرار (2003)، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
38. كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر.
39. ماجدة، العطية، (2003)، سلوك المنظمة الجماعة سلوك الفرد، عمان: دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى.
40. محمد الصيرفي (2007)، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
41. محمد بن يوسف النمران العطيات (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى.
42. محمد حسنين العجمي (2008)، القيادة التربوية والإشراف التربوي، جامعة المنصورة: دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى.
43. محمد حسنين العجمي (2010)، اتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة، الطبعة الثانية.

44. محمد رفعت عبدالوهاب، (2007)، الإدارة العامة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
45. محمد سعيد بلال (2008)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
46. محمد سعيد سلطان (2004)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
47. محمد سعيد سلطان (1993)، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية.
48. محمد عبدالغني هلال (1996)، مهارات الإدارة والأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
49. مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، (2003)، الإدارة العامة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
50. مصطفى محمد أبوبكر (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
51. نبيل محمد مرسي (2006)، المهارات والوظائف الإدارية، جامعة الإسكندرية: كلية التجارة.
52. نواف كنعان (2002)، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى الإصدار السادس.
53. هشام حمدي رضا (2010)، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان: دار الراية، الطبعة الأولى.
54. واثق صابر (2004)، المهارات القيادية والسلوكية للمدير المتميز، عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

ثانياً: الرسائل والدوريات:

1. أبوبكر مصطفى بعيرة، "القيادة الإدارية: الأسس والنظريات"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الثامن، العدد الأول، 2008.
2. أحمد عبدالخالق العوضي، "أثر الحكومة الالكترونية على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
3. أحمد نوري الشدايدة، "دراسة تحليلية لمستوى المهارات القيادية للعاملين في الإرشاد الزراعي الحكومي في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية"، *المجلة الأردنية للعلوم الزراعية*، المجلد (3) 2006، ص ص 315 - 329.
4. إيمان محفوظ مصطفى، "علاقة أبعاد إستراتيجية الستة سيكما بكل من الأداء والرضا الوظيفي"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.
5. حسن صالح القضاة، "المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص الأردني"، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد (30)، العدد الثاني، يوليو 2008، ص ص 111 - 144.
6. خالد بن حمد إبراهيم الوهبي، "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية" *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
7. زيد صالح سميع، "أثر الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة حلون، كلية التجارة، 2010.

8. سالم سلامة الطبولي، "مستوى النضج القيادي وعلاقته ببعض الاختلافات في الخصائص الفردية والتنظيمية للمديرين بالمؤسسات الصناعية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة قاريونس، قسم الإدارة، 2003.
9. سامر عبيد عبدالله الصاعدي، "التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
10. سعيد بن عبدالله عياش الغامدي، "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2006.
11. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
12. عبدالباري درة، "من هو المدير العربي الفعال: نحو نظرة متكاملة لفعاليتيه"، *المجلة الإدارية العامة*، العدد 42، 22 يوليو 1984، ص ص 7-21.
13. عبدالجليل آدم المنصوري، الإدارة والخصخصة.... ملامح إدارة الخصخصة، بنغازي: منشورات مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، 2004، ص ص 305-334.
14. عبدالرحمن أحمد هيجان، "المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة"، *مجلة الإدارة العامة*، عدد (77)، يناير 1993، ص ص 14-32.

15. عبدالعزيز إبراهيم التويجري، " تفويض الصلاحيات ودورة في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
16. عبدالفتاح صالح خليفان وشرين محمد المطارنة، "أثر العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (1+2)، 2010، ص ص 598 - 615.
17. عنان الجعبري، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2009.
18. ليلي حسن القرشي، "دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية للمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما تراها المعلمات والموجهات"، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 1409هـ.
19. محمد الرشودي، "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعاليتها أدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
20. محمد عبد الوهاب حمد الله، "استخدام النموذج الشامل المحدد لقياس الأداء في محطات توليد الكهرباء بالتطبيق على منطقة القاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1999.
21. محمود عبد الرحمن الشنطي، "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

22. ناصر محمد إبراهيم السكران، "المناخ التنظيمي علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم

الإدارية، 2004.

ملحق (أ)

رسالة الإرفاق



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

السادة الأفاضل :

تحية طيبة وبعد،،

أرفق لكم استبانته لتجميع بيانات عن دراسة عنوانها " المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي".
وتعد هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.
ونتشرف باختياركم لتعبئة هذه الاستبانة، وسوف تستخدم البيانات المعلومات المستقاة من الاستبانة لأغراض البحث العلمي، وسوف تعامل بغاية السرية.

شاكرين ومقدرين جهودكم وتعاونكم

الباحث

ملحق (ب)

استمارة الاستبانة

الاستبيان

أولاً - المتغيرات الديموغرافية :

نأمل وضع علامة (ن) في المكان المناسب في كل مما يلي:

(1) النوع :

أنثي

ذكر

(2) العمر:

من 20 سنة - إلى أقل من 30 سنة .

أقل من 20 سنة.

من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة.

من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة .

من 50 سنة فأكثر .

(3) الحالة الاجتماعية :

متزوج .

أعزب .

مطلق .

أرمل .

(4) المستوي التعليمي:

الثانوية العامة أو ما يعادلها .

أقل من الثانوية العامة.

جامعي (ليسانس - بكالوريوس) .

معهد عالي .

دكتوراه.

ماجستير.

(5) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة.

من سنة - إلى أقل من 6 سنوات .

من 16 سنة إلى أقل من 21 سنة.

من 11 سنة إلى أقل من 16 سنة

من 21 سنة فأكثر .

ثانياً - معلومات تتعلق بالمهارات القيادية :

نأمل قراءة العبارات التالية ووضع علامة (√) في الخانة المناسبة حسب رأيك.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1. لكي يتمكن القيادي من فهم الموظفين يجب أن يكون قادراً على النظر للأمور من الجانب الذي ينظر من خلاله هؤلاء الموظفون.
					2. تؤثر القيم التي يؤمن بها الفرد في فهمه لذاته وللآخرين.
					3. إن مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم لا يؤدي إلى فهم سلوكهم وتصرفاتهم.
					4. من الصعب النظر للأمور كما ينظر إليها الآخرون.
					5. يتطلب بناء جماعات العمل الفاعلة والعمل معها بذل الكثير من الوقت والجهد.
					6. الاتفاق في الآراء والسلوك بين أعضاء الجماعة شرط أساسي لفعاليتها.
					7. مساعدة الأفراد على التعرف على إنجازاتهم.
					8. نصح فريق العمل من أجل ربط أعمالهم مع استراتيجيات وأهداف المنظمة.
					9. القيادي الفعال هو الذي يترك للموظفين حرية اتخاذ القرارات في مختلف المواقف.
					10. نظراً للتشابه بين الموظفين والمواقف فإن ذلك يساعد في إمكانية تطبيق أسلوب قيادي موحد.
					11. تتمثل قدرة القيادي في التأثير على الموظفين من حيث إجبارهم على فعل ما يتطلع إليه.
					12. الإصغاء للآخرين دون التحدث بأي كلمة قد يكون وسيلة فعالة للاتصال.
					13. تستعمل عبارات واضحة في الاتصال مع الموظفين.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
14.					تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة في الاتصال مع الموظفين .
15.					التركيز على نقاط الاختلاف مع وجهات نظر الآخرين يجعل وجهة نظرك أكثر تميزاً.
16.					عندما تتعارض وجهات النظر فإن الاستعداد لمناقشتها والاستماع للطرف الآخر يؤدي إلى تقريب وجهات النظر المختلفة.
17.					من الصعب الحصول على تأييد الموظفين للتغيرات التي تحدث في المنظمة.
18.					تقل مقاومة الموظفين للتغيير عندما تعطى لهم الفرصة للمشاركة فيه ولو جزئياً.
19.					تعتمد قدرة القيادي على إدارة التغيير وفق اختياره للإستراتيجية.
20.					يجب تبليغ الموظفين بأي تغيير يتم إدخاله في المنظمة سواء أكان إيجابياً أو سلبياً.
21.					يعتبر عامل الوقت حاسماً في إنجاز التغيير.
22.					تخصيص الوقت الكافي للإجابة على أسئلة الآخرين.
23.					تخصيص وقت احتياطي لمواجهة الأزمات والأمور غير المتوقعة.
24.					ترتيب الأعمال المطلوب إنجازها حسب أهميتها وضرورتها
25.					تجميع الأعمال المتشابهة وإنجازها في الوقت المناسب.
26.					يساعد اكتشاف المشاكل في مراحلها المبكرة على سهولة معالجتها.
27.					تداخل أسباب المشكلة الواحدة لا يؤثر في حلها.
28.					النظر للمشاكل من زوايا مختلفة يتيح للقيادي الفرصة لرؤية الحلول المختلفة لها.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					29. تحديد مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً.
					30. تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل.
					31. كثرة تردد الموظفين في الأمور والقرارات التي من صلاحياتهم.
					32. توفر متسع من الوقت للتفكير في المشاكل المعقدة التي تواجهك في العمل.
					33. التهرب من تحمل المسؤولية في مواجهة بعض المواقف.
					34. الإلمام بطبيعة العمل ومراحله وعلاقته ومتطلباته.
					35. إعطاء مساحة كبيرة للمناقشة في الاجتماعات.
					36. الترحيب بتبني الأفكار الجديدة في العمل.
					37. الاستعداد لتقبل النقد من الموظفين.

ثالثاً - معلومات تتعلق بالأداء الوظيفي:

نأمل وضع علامة (√) في المكان الذي تعتقد أنه مناسباً في رأيك لقياس الأداء الوظيفي في عملك من خلال متغيرات قياس الأداء الوظيفي التالي:

غير متوافر إطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوافر تماماً	الفقرات
					1. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين أدائك الوظيفي .
					2. قلة الإمكانيات في بيئة العمل من أسباب انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .
					3. نظام الاتصال الرأسي السائد في المنظمة أدى إلى ضعف كفاءتك الإنتاجية .
					4. الحصول على الترقية في مواعيدها يشجع على أداء وظيفتك بكفاءة .
					5. لشعور بالرضا عن وظيفتك تدفعك إلى بذل المزيد من الجهد في العمل .
					6. استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائك الوظيفي.
					7. فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازك لمهام وظيفتك .
					8. التكليف بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .
					9. تفهم إدارة المنظمة لمشاعرك واحتياجاتك شجعك على تحسين أدائك الوظيفي .
					10. حرصك على تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتك في العمل .
					11. الحزم في القيادة أسهم في تحسين كفاءتك الإنتاجية .
					12. تشجيع إدارة المنظمة يدفعك لإنجاز العمل بكفاءة.

غير متوافر إطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوافر تماماً	الفقرات
					13. ضعف التفاعل مع المرؤوسين يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .
					14. التقيد بالأنظمة واللوائح يعيق مبادراتك الشخصية لتحسين أدائك الوظيفي .
					15. ثناء وتقدير إدارة المنظمة على مجهوداتك تدفعك إلى الارتقاء بأدائك الوظيفي .
					16. وجود المنافسة بين المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .
					17. تقبل إدارة المنظمة لمقترحاتك وآرائك شجعك على التجديد في أساليب العمل .
					18. ضعف تفويض السلطات يعيق تحسن أدائك الوظيفي .
					19. عدالة نظام الحوافز المكافآت يساعد على أداء عملك بصورة أفضل .
					20. ضعف المنافسة بين المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .

Abstract

The problem of the study is represented in attempting to determine the relationship between leadership skills and the level of job performance for managers in senior, middle and operative management concerning Libyan Companies that working in industrial sector in Benghazi .

The study included all managers (who are 276) in senior, middle and executive management in Libyan industrial companies which their headquarters is in Benghazi and the sample was taken in randomly, stratified and relative way , where the sample size was 165 managers .

Field data were collected for this study by questionnaire, after distributing questionnaire papers on the managers only 155 questionnaire papers were retrieved and suitable for analysis .

To analyze the data and achieve their goals, using the statistical package for Social Sciences (SPSS), where the use of averages and percentages, as well the correlation coefficient (Pearson) for knowing the link between leadership skills and the level of job performance for managers.

The study summarized into a set of results including:

1. The results showed that the technical skills practiced by the managers are - the most exercise - in senior, middle and executive management where the percentage of approval was (70%) and this indicates that technical skills are the skills prevailing in senior, middle and executive management, and then followed by intellectual and humanity skills
2. The results showed that managers (in senior, middle and executive management in Libyan Companies that working in industrial sector in Benghazi) achieve job performance required of them.
3. The results of the analysis of the data by using the correlation coefficient (Pearson) showed a correlation between all skills of leadership and the job performance for managers in senior, middle and executive management as follows :

- A. There is a direct correlation (positive) between the intellectual skills and job performance of managers i.e. the more exercise of intellectual skills, the more job performance for managers.
- B. There is a weak direct correlation between human skills and job performance for managers and this relationship is not statistically significant .
- C. There is a direct correlation (positive) between the technical skills and job performance of managers, i.e. the more exercise of technical skills, the more job performance for managers.

In the light of the results of this study could be proposed the following recommendations:

- 1 Encouragement of managers to expand the practice of technical and intellectual skills , to lead to higher level of job performance for managers.
- 2 Participation of staff in decision-making , increasing interaction with them, accepting their proposals , understanding their feelings, needs and desires , as well the use of modern technologies in the work of all these practices lead to positive results in improving the job performance of managers.
- 3 The departments in the general industrial companies must take care with human skills , because it was observed through the answers of managers that they do not have full knowledge of the skills of humanity, so these companies must give them specialized training courses in this area .

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



Leadership Skills and their Relationship to Job Performance

**"A field study on managers in senior, middle and
operative management in general industrial
companies in Benghazi city "**

**By
Hasan Ali Hamd EL.Saadi**

**Supervision
Dr. Abdelgadir N. ElBadri**

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Master's degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Spring 2012