

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة :

المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على مسيري الإدارة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

كلية العلوم السياسية والحقوق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت اشراف الأستاذ:

أوزليفي ناجي

إعداد الطالبة:

لهاللي مريم

السنة الجامعية : 2013-2014



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى المهارة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عينة من مسيري قوامها 30 فردا موزعة على كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية وكلية الحقوق.

كما هدفت الدراسة إلى اختبار التأثير الذي يمارسه كل من نمط الجنس ومستوى الخبرة على هذه العلاقة. وللقيام بذلك استخدمت الباحثة المقاييس التالية:

1. استمارة المهارة الإدارية: وتقيس مستوى المهارة الإدارية لدى فئة البحث عينة الدراسة.

2. استمارة الرضا الوظيفي: وتقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث عينة الدراسة.

وبعد عرض وسائل القياس على الأستاذ المشرف وعلى عدد من أساتذة الممكنين بالجامعة أين أجمعت الدراسة كل المحاولات على أن هذه المقاييس على مستوى مقبول وتخدم موضوع الدراسة وأهدافها. وبعد تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية أسفرت على تحقيق النتائج التالية:

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

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

3. أما من حيث الدراسات العلائقية: كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية بين مستوى المهارة الإدارية والرضا الوظيفي.

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

5. كما خلصت الدراسة إلى تحقيق النتيجة التالية: إن الإختلاف في مستوى الخبرة يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية ولصالح الفئة الأكبر خبرة من (05) سنوات في التسيير وإدارة الشؤون الأعمال البيداغوجية.

وفي الأخير ختمت الدراسة باقتراحات وتوصيات بديلة في ضوء النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية.

تشكرات

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على أن وفقني لإتمام هذا العمل

المتواضع. كما أوجه شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل

أوزليفي ناجي لما منحني من جهد و وقت و توجيهات و

إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث، كما أشكر جميع أساتذتي في

جميع مراحل الدراسة وكذا جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو

بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل... و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من

ساهم من قريب أو بعيد...

لكم خالص الشكر

الإهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي

أمي العزيزة، وإلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لأصل لهذا

المستوى أبي الكريم. وإلى أخواتي وإخواني الأعزاء.. إلى كل

الأهل و الأقارب وإلى الأحبة كل بإسمه. وإلى كل من ساهم في

إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي.

فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات البحث
أ	ملخص البحث
ب	الإهداء
ج	كلمة شكر
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
و	مقدمة عامة
<u>الإطار النظري للبحث</u> <u>الفصل الأول: تقديم البحث</u>	
4	1) إشكالية البحث
5	2) فرضيات البحث
5	3) أهداف البحث
6	4) أهمية البحث
6	5) إطار وحدود الدراسة
7-6	6) التعاريف الإجرائية بمصطلحات الدراسة

15-8	(7) الدراسات السابقة
<u>الفصل الثاني: تحليل المفاهيم</u>	
18	أولاً: المهارة الإدارية
21-18	(1) تعريف المهارة الإدارية
24-21	(2) المهارات الإدارية في الفكر الإداري
24	(3) أنواع المهارات الإدارية
25	(4) طرق تنمية المهارات
28-26	(5) مراحل اكتساب المهارة الإدارية
33-28	(6) خطوات تشكل المهارة
34	ثانياً: مشكلات الأداء البشري
34	(1) تعريف مشكلات الأداء
36-35	(2) أنواع مشكلات الأداء
37-36	(3) أسباب مشكلات الأداء
38-37	(4) العقبات التي تواجه المسير الإداري
40	ثالثاً: الصراع التنظيمي
42-40	(1) تعريف الصراع التنظيمي
43-42	(2) أنواع الصراع التنظيمي
45-44	(3) طرق إدارة الصراع التنظيمي

47	رابعاً: إدارة الوقت
49-47	1) تعريف إدارة الوقت
49	2) أهمية إدارة الوقت
50-49	3) متطلبات إدارة الوقت
52	خامساً: الرضا الوظيفي
56-52	1) مفهوم الرضا الوظيفي
69-56	2) نظريات الرضا الوظيفي
70-69	3) أهمية الرضا الوظيفي
71-70	4) أبعاد الرضا الوظيفي
74	5) العوامل المحددة للرضا الوظيفي
<u>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية</u>	
77	مقدمة الفصل
78	1) الإطار الزمني و المكاني للدراسة
79	2) منهج الدراسة
81-79	3) مجتمع وعينة الدراسة
81	4) أداة الدراسة
87-86	5) أساليب احصائية

الفصل الخامس: نتائج البحث

106-71	1 (عرض و تحليل نتائج البحث
107	2 (توصيات و إقتراحات بديلة
	- الملاحق
	- قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
46	يوضح نموذج ثومان وكلمان لإدارة الصراع 2004	1
59	يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماسلو	2
60	يوضح نموذج هيزبيرغ	3
61	يمثل اساسيات نظرية اي آر جي ونظرية ماسلو	4
63	يوضح نموذج بورترولور	5
65	نموذج يوضح نظرية التوقع	6
68	يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	7

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
80	يبين التوزيع الدقيق لمواصفات عينة البحث	1
80	يبين التوزيع الدقيق لنمط الجنس	2
81	يبين التوزيع الدقيق لمستوى الخبرة	3
92-91	يوضح معامل الثبات طريقة التجزئة النصفية	4
98	يوضح مستوى المهارة الإدارية لدى العينة	5
97	يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة	6
98	يوضح دلالة العلاقة الارتباطية بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي	7
98	يوضح دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة نمط الجنس	8
99	يوضح دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة مستوى الخبرة	9

مقدمة:

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته مفاهيمها التطبيقية وتحديداً في موضوع السلوك الإداري، ونخص بالقول المهارة حيث تعد محورا مهماً ترتكز عليه مختلف الأنشطة، ويمكن القول أنه لترشيد سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة وهذا يحتاج إلى مهارة إدارية.

كما تعد مؤشر للنجاح في أي وحدة تنظيمية وقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه و حسب ما هو مطلوب منه وعن طريقها يقاس مدى كفاءة الفرد في مهنته و رضاه الوظيفي بوجه عام ذلك لأن الرضا الوظيفي يرتبط بالنجاح في العمل هذا الأخير الذي هو محصلة العديد من أساليب المهارة الإدارية في العمل الإداري لدى المسيرين. وفي تحقيق الرضا حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن رضا الفرد في مهنته قد يعود إلى الوفاء بمتطلبات المهنة أو إلى وجود الوقت الكافي أو القدرة على تحقيق توقعات الآخرين أو إلى الأساليب الإدارية الملائمة. (السالم مؤيد: 1991، ص 65)

كما أن إكتساب المهارة الإدارية يرافقه رضا وظيفي وتكيف الفرد مع ظروف العمل مما يجعلهم يقبلون على العمل برضا وبروح معنوية عالية هذا الرضا الذي ينتج عن عدة أسباب بعضها مرتبط بعوامل وظيفية وبعضها من إكتساب مهارات تنظيمية وأدائية لدى العامل. كما أن توفر أساليب المهارة الإدارية لدى العامل بصفة عامة يحقق التلائم بين الفرد ومهنته و بالتالي رضاه الوظيفي.

ولقد حاولنا في هذا البحث تدقيق النظر على مفهومين أساسين أولهما المهارة الإدارية و التي تعبر عن قدرة الفرد في الإلتزام بروح المسؤولية في تأدية المهام بالصورة المطلوبة كمسير فعال. أما الرضا الوظيفي فهو محاولة التكيف بينه وبين بيئته المهنية. كما قمنا في هذا البحث بالكشف عن مستويات كل من المهارة الإدارية والرضا الوظيفي وكذا محاولة

الكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية بينهما. حيث تم إجراء الدراسة على مسيري الإدارة بكلية الإقتصاد والحقوق وكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة

وقد قسمت الباحثة الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول تضمن مقدمة، إشكالية الدراسة، الفرضيات أهداف و أهمية الدراسة إطار و حدود الدراسة، تعاريف إجرائية لمصطلحات البحث و أخيرا دراسات سابقة.

أما الفصل الثاني تضمن تحليل مفاهيم البحث والفصل الثالث تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الرابع تضمن عرض مناقشة نتائج الدراسة، وفي الأخير توصيات و الاقتراحات.

الفصل الأول: تقديم البحث.

1) إشكالية الدراسة

2) فرضيات الدراسة

3) أهداف الدراسة

4) أهمية الدراسة

5) إطار وحدود الدراسة

6) التعاريف الإجرائية بمصطلحات البحث

7) الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

بالرغم من كثرة المواضيع التي تبحث في موضوع السلوك التنظيمي وبالأخص في العلوم الإدارية وتحديدًا في موضوع السلوك الإداري الماهر أو مانصطلح عليه بالمفهوم الأنجلوسكسوفي المهارة الإدارية (Habileté). بهدف إحداث نوع من التوافق المهني لدى المسيرين الإداريين على مستوى مؤشر الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي يرتبط ضمناً بفحوى طبيعة السلوك الإداري الماهر. الذي يعد مطلباً جوهرياً في تجسيد الرضا الوظيفي لدى المسيرين الإداريين.

وفي حدود إطلاع الباحثة -على مستوى البيئة الإدارية لمسيريه كليه العلوم الإجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية، وكلية الحقوق و العلوم السياسية فإنه يمكن القول أن البيئة الإدارية لكل منهما لازالت بعد لم ترقى إلى المستوى الحقيقي الذي يعكس وجود مهارات السلوك الإداري الشيء الذي انعكس سلباً على الرضا الوظيفي لدى المسيرين الإداريين بدليل بعض الملاحظات الدقيقة من خلال إستجابات عدد منهم لبعض الأسئلة التي تتمحور حول مؤشرات الرضا الوظيفي وعلى سبيل الذكر لا الحصر.

نذكر كل من العمل في حد ذاته عبء الدور، العلاقات البيئية، وظروف العمل بشكل عام. وعلى هذا الأساس فإنه لا يتسنى لنا فهم موضوع الرضا الوظيفي في علاقته بمهارات السلوك الإداري الماهر إلا من خلال اختبار التأثير الذي يمارسه متغير المهارة الإدارية على الرضا الوظيفي. كما أن من الملاحظات الدقيقة من قبل الباحثة لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية أن اكتساب مهارات السلوك الإداري الماهر يشترط بعض المؤشرات المهمة في خلفية المسير الإداري والخبرة ونمط الجنس خصوصاً عندما يتعلق الأمر باكتساب مهارات إدارية في المهمات الأكثر تعقيداً والتي تتطلب أقل وقتاً. وبهذا الطرح فإنه يمكن توضيح إشكالية الدراسة بطرح التساؤلات التالية:

1. ماهو مستوى المهارة الإدارية لدى فئة البحث عينة الدراسة بشكل عام؟
2. ماهو مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث عينة الدراسة بشكل عام ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارة الإدارية تعزى إلى نمط الجنس، مستوى الخبرة؟

2. فرضيات الدراسة:

- في ضوء تساؤلات الإشكالية يمكن بناء الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي.
 - إن الإختلاف في نمط الجنس يرافقه اختلاف في مستوى المهارة الإدارية.
 - إن الإختلاف في مستوى الخبرة يرافقه اختلاف في مستوى اكتساب المهارة الإدارية.

3. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى المهارة الإدارية السائدة بالكليات (كلية العوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق، كلية الإقتصاد) لدى المسيرين.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المسيرين بالكليات.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي بالكليات.
4. التعرف على دلالة الفروق في مستوى المهارة الإدارية في الكليات تبعا لمتغيري الجنس ومستوى الخبرة.
5. يتوقع من نتائج هذه الدراسة إفادة الطلبة والباحثين والناشئين الجدد في حقل علم النفس عمل وتنظيم من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة الميدانية.

4. أهمية الدراسة:

إن من الضروري دراسة المهارة الإدارية كونها العامل الأساسي في تقرير فعالية المسير وكفاءته، أي أن مقدرة أي مسير على الأداء تكون نتيجة المهارة الإدارية التي يمتلكها وهذا يؤدي إلى أداء جيد ما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي.

ولذلك تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول المهارة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث سنركز أكثر على دراسة التأثير الذي يمارسه مستوى المهارة الإدارية عند المسيرين بدلالة مستوى الرضا الوظيفي. وأيضاً اختبار المهارة الإدارية في ضوء المتغيرات من حيث، نمط الجنس، ومستوى الخبرة. وهذا ما يبين أن المهارة الإدارية أمر لا غنى عنه من حيث أنه النجاح الإداري نحو تحقيق أهداف مصالح التدريس بالكلية.

5. إطار وحدود الدراسة:

إن موضوع الدراسة الذي نريد دراسته في حقل علم النفس عمل وتنظيم مرتبط أساساً بما يواجهه المسيرين الإداريين بالكلية من جملة من العقبات التي تواجههم في إدارة العمل بالصورة المطلوبة منهم لخدمة أهداف التنظيم كمنسق تنظيمي متكامل، وهذا ما سنركز عليه أكثر. حيث أن المهارة الإدارية أصبحت من بين أهم المؤشرات الأساسية التي يستند عليها في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المسيرين.

6. التعاريف الإجرائية بمصطلحات البحث:**1. المهارة الإدارية:**

و يقصد بها في موضوع بحثنا هذا إجرائياً على أنها درجة إستجابة عينة البحث فئة الدراسة في جملة من المواقف السلوكية التي تعكس سلوك المسير الفعال في القدرة على الإحاطة بالمشكلات و حلها و القدرة على إتخاذ القرارات في مجال العمل والإلتزام بروح المسؤولية و سلوك المواظبة على العمل و الحرص على تأدية المهام في مواعيدها اللازمة و كذلك القدرة في إكتساب مهارات إدارة الصراع و ضبط النفس في وحدة التنظيم. وعملية الإختيار

العقلاني الرشيد بين عدد من الخيارات المتاحة لتحقيق هدف معين.(علي الشرقاوي:
2003،ص 123)

2.الرضا الوظيفي:

يقصد به في الدراسة الحالية هو مستوى الشعور أو الإحساس بالرضا العام على مستوى المؤشر العام للرضا الوظيفي بعد الحصول على استجابات المفحوصين لمتغيرات المؤشر العام للرضا الوظيفي التالية:العمل بحد ذاته،الترقية،متطلبات الدور،المشاركة،العلاقة مع الزملاء،ظروف العمل الفيزيائية.

7. الدراسات السابقة:

مقدمة:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعد في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. كما تعد الدراسات السابقة منطلقاً في البحوث الاجتماعية والنفسية ميدانية كانت أم نظرية، لأنها بمثابة الحجر الأساس التي تركز عليه أي دراسة في بدايتها وأساس التحليل الذي تنتهي به الدراسة في خاتمة المطاف فيما يتعلق بالإشارة إلى المستوى التطويري المرتبط بأدبيات الدراسة حول موضوع المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي محل الدراسة عثرت الباحثة على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع نوجزها بالشكل التالي:

1. الدراسات المتعلقة بالمهارة الإدارية:

1. دراسة فهد بن محمد الذويبي (2005): قام هذا الأخير بدراسة تحت عنوان "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور": دراسة بشرطة مسحية على الضباط العاملين منطقة القصيم.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية والشخصية التي يتمتع بها ضباط شرطة منطقة القصيم، والتعرف على طبيعة تعامل ضباط شرطة منطقة القصيم مع الجمهور، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم وبين طريقة تعاملهم مع الجمهور، والتعرف على معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لدى القصيم مع الجمهور، والتعرف على معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لدى ضباط شرطة منطقة القصيم، والتعرف على مدى إمكانية تنمية المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم لتحسين التعامل مع الجمهور، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المهارات الإدارية والشخصية وطبيعة

التعامل مع الجمهور التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ضباط الشرطة. بتطبيق منهج الوصفي التحليلي، بمجمل عينة قوامها (142) ضابطاً.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: حيث كشفت على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين طريقة التعامل مع الجمهور والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية سواء منفردة أو مجتمعة.

كما كشفت عن وجود معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لدى ضباط شرطة منطقة القصيم تمثلت في: ضعف الخبرة في التعامل مع القضايا التي تحتاج مستوى عال من المهارات وعدم تشجيع الرؤساء للضباط على توظيف مهاراتهم وحثهم على الالتزام بالأوامر والتعليمات، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للخبرة في محور المهارات الإدارية والشخصية لصالح من خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومن خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، ومن خبرتهم من 20 سنة فأكثر.

2. دراسة عبد العزيز محمد الحلو (2010): قام بدراسة " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين". دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث هدفت الدراسة

إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغت عينة الدراسة 304 موظف، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض مستوى. كما كشفت أن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات، وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية الإنسانية، وتقوية العلاقات ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

3.دراسة هاني بن محمود عبد الله أبو العلا: قام بدراسة تحت عنوان "تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام".دراسة مسحية على ضباط الأمن العام بمحافظة جدة حيث هدفت الدراسة إلى:التعرف على مستوى المعرفة والإلمام بالمهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في أفرع جهاز الأمن العام بمحافظة جدة في، والاتصالات ، واتخاذ القرارات، مجالات التوجيه والتنسيق والرقابة.كذلك التعرف على أهم الإيجابيات والسلبيات الخاصة بالمهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى من وجهة نظر القيادة العليا والقيادة الصغرى لأفرع قطاع الأمن العام بجدة.والتعرف على أثر المستوى الوظيفي للقيادات الوسطى،المستوى التعليمي،التخصص الدراسي،عدد سنوات الخبرة العملية،نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين)،عدد الدورات التدريبية في مكان العمل الأمني على مستويات المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي عن طريقه يمكن تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام ،أما بالنسبة للعينة حيث بلغ عددها 375ضابط أمن،حيث تم اختيار مجتمع الدراسة على اختلاف رتبهم ومجالات عملهم كعينة للدراسة حتى تكون الإجابات موضوعية ودقيقة وتغطي كل المستويات الإدارية.وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:أنه يوجد اتفاق بين آراء كل من ضباط القيادتين العليا والوسطى فيما يتعلق بالمهارات الإدارية المختلفة التي يمارسها ضباط القيادة الوسطى. كما كشفت الدراسة عن وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء ضباط القيادة الوسطى بأجهزة الأمن العام،وبين آراء وآراء مرؤوسيه من القيادات التنفيذية حول المهارات الإدارية لدى رؤسائهم من القيادات الوسطى،ويمكن أن يعزى هذا الإختلاف إلى التفاوت والتعدد في أنماط القيادة وسلوك القائد وكيفية التعامل مع مرؤوسيه،ويمكن هذا الإختلاف ناجم عن قلة خبرة القيادات التنفيذية في عملية التقويم.

4.دراسة خلود بنت راشد بن حمد الكثيري: قامت بدراسة "فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية". حيث أجريت هذه الدراسة على معلمات رياض الأطفال بمدينة

الرياض. حيث هدفت إلى: التعرف على مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، وكذلك التعرف على المشكلات التي تحد من قدرة مديرة المدرسة في تنمية وتطوير مهارة الإدارة الصفية، ومدى اختلاف وجهات نظر المعلمات ومديرات المدارس حول فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية، والمشكلات التي تؤثر سلباً على أداء مديرة المدرسة نحو تنمية مهارة الإدارة الصفية باختلاف عدد من المتغيرات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما بلغ عدد عينة الدراسة 350 معلمة. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: حيث كشفت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة في مرئياتهن حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، وذلك باختلاف الوظيفة، المؤهل، الخبرة. كما بينت الدراسة أن معظم أفراد الدراسة من معلمات ومديرات مدارس رياض الأطفال أن مديرة المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في تنمية جميع مهارات إدارة الصف.

5. دراسة سامر عبيد عبد الله الصاعدي (2003): قام بدراسة "دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني". دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة. حيث هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر برامج التدريب على رأس مال العمل في اكتساب المهارات الفنية للعاملين في الدفاع المدني، كذلك تحديد أثر برامج التدريب على رأس مال العمل في اكتساب ودعم المهارات المسلكية للعاملين. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بمجمل عينة قوامها (334) عاملاً.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: حيث تبين أن أغلب العاملين يرون أن برامج التدريب على رأس مال العمل تسهم بدرجة عالية جداً في اكتساب المهارات الفنية من خلال المقدرة على التعامل مع أجهزة ومعدات الإطفاء، كما كشفت الدراسة أن برامج التدريب على رأس مال العمل لا تسهم بشكل فعال في زيادة معدلات الإبتكارية في العمل، أيضاً كما

تبين أن برامج التدريب على رأس مال العمل تسهم بدرجة عالية في دعم واكتساب المهارات المسلكية للعاملين من خلال تنمية روح الفريق الواحد.

2. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1. دراسة محمد عبود الحراشنة (2008): قام بدراسة تحت عنوان "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين". أجريت هذه الدراسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، وأثر كل من الجنس والتخصص، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (235) معلماً وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط، وكما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي. وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي.

2. دراسة نجاة مشعل (2005): قامت بدراسة تحت عنوان "علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي". دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود بالرياض.

حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (372) وتوصلت إلى النتائج التالية: إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الصراع التنظيمي والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

3.دراسة عبد الفتاح صالح خليفات(2006):قام بالدراسة حول"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس". أجريت هذه الدراسة في الجامعات الخاصة الأردنية.حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي،حيث بلغت عينة الدراسة من (559) عضواً،واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومن أهم النتائج المتوصل إليها:وجود علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة،ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة.

4.دراسة حمدي إسماعيل أحمد(2004):قام بدراسة"الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس".دراسة تطبيقية بجامعة الأنبار.حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس،وأيضاً التعرف على علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والمؤهل العلمي والتخصص.حيث بلغت عينة الدراسة (150)،واستخدم الباحث المنهج الوصفي.ومن أهم النتائج المتوصل إليها:حيث تبين من خلال الدراسة وجود مستوى جيد للرضا الوظيفي،وكذلك تبين أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية.

5.دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح عام (2008): قام بدراسة حول "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي".دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية حيث هدفت هذه الدراسة إلى:التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين،حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي،في مجمل عينة قوامها (280) موظفاً. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين المتمثل في الرضا عن العمل في الجامعة،والرضا عن الإمكانيات والأدوات،والرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين،والرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.

3. التعقيب على الدراسات السابقة والإستفادة منها:

استعرضت الباحثة في هذه الدراسة عشر دراسات سابقة دارت حول موضوع البحث الحالي، وقد لاحظت الباحثة أن بعضها تناولت محور المهارة الإدارية كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة (فهد: 2005) والذي درس المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، ودراسة (عبد العزيز: 2010) والذي درس أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للجمهور، ودراسة (هاني) والذي تحدث عن تقويم المهارة الإدارية في قطاع الأمن العام، ودراسة (خلود) التي تناولت موضوع فاعلية مديرة المدرسة في تنمية المهارة الإدارية الصفية، ودراسة (سامر: 2003) والذي تطرق فيها إلى موضوع دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني. حيث لاحظت الباحثة من خلال هذه الدراسات أنها ساهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة بالرغم من أن أغلب الدراسات تناولت المهارة الإدارية في قطاع الأمن مثل دراسة (فهد: 2005)، ودراسة (هاني)، ودراسة (سامر: 2003)، أما فيما يخص دراسة (عبد العزيز: 2010) تطرق لموضوع المهارة الإدارية في الجامعات الفلسطينية والتي تشبه إلى حد ما الدراسة الحالية، وبالنسبة لدراسة (خلود) تناولت المهارة الإدارية الصفية وذلك للتعرف على مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية المهارة الإدارية الصفية. كما لاحظت الباحثة استخدام الدراسات لنفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

والبعض الآخر تناولت الرضا الوظيفي كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة (محمد عبود الحراحشة: 2008) والذي درس " النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي ". ودراسة (نجاحة مشعل: 2005) حيث تطرقت إلى علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي " ، ودراسة (عبد الفتاح صالح خليفات: 2006) وتمثلت في الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي "، ودراسة (حمدي اسماعيل أحمد: 2004) حيث تناولت الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس " ، وأخيرًا دراسة (أحمد يوسف: 2008) دارت حول الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. كما لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا

الوظيفي جرت في الجامعات عدا دراسة (محمد عبود الحراشة: 2007) جرت في مديرية التربية والتعليم، حيث ساهمت هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للرضا الوظيفي. كما لاحظت الباحثة أن أغلب هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وهذا يشبه الدراسة الحالية كما أن غالبية الدراسات تطرقت إلى دراسة العلاقة مثل دراسة (محمد عبود الحراشة، نجاة مشعل، عبد الفتاح صالح خليفات) وهذا ما قامت به الباحثة في الدراسة الحالية.

4. أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحثة التي تناولت المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي على المسيرين الإداريين في الكليات، حيث أنه لا توجد أي دراسة سابقة لنفس المجال ربطت بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث أن غالبية الدراسات انفردت إما في مجال المهارة الإدارية فقط، أو في مجال الرضا الوظيفي فقط.
- تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة فيما يخص المهارة الإدارية توجد دراستين قديمتين، أما الرضا الوظيفي من (2004-2008)، ودراسة واحدة قديمة، بينما أجريت هذه الدراسة في الفترة 2014.

الفصل الثاني: تحليل المفاهيم.

تمهيد

I. المهارة الإدارية

- 1) تعريف المهارة الإدارية
- 2) المهارات الإدارية في الفكر الإداري
- 3) أنواع المهارات الإدارية
- 4) طرق تنمية المهارة الإدارية
- 5) مراحل اكتساب المهارة الإدارية
- 6) خطوات تشكل المهارة الإدارية

1.2 مشكلات الأداء البشري

1.3 الصراع التنظيمي

1.4 إدارة الوقت

II. الرضا الوظيفي

1. تعريف الرضا الوظيفي
2. نظريات الرضا الوظيفي
3. أهمية الرضا الوظيفي
4. أبعاد الرضا الوظيفي
5. العوامل المحددة له

تمهيد:

ينقسم هذا الفصل إلى جزئين حيث الجزء الأول خاص بالمهارة الإدارية للمسير الإداري بالجامعة، حيث قامت بتحليله عن طريق التطرق لمشكلات الأداء البشري، والصراع التنظيمي وطرق إدارته وأخيرا إدارة الوقت أما الجزء الثاني خاص بالرضا الوظيفي.

1. المهارة الإدارية:

يحكم السلوك الإنساني في موقع العمل عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل إلى جماعة أخرى. لينجح القائد في عمله يحتاج 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 إفشال العمل ويفشل العاملون الذين يستخدمون مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات. (السلمي، 1999، ص 31).

1. تعريف المهارة الإدارية:

1.1 تعريف المهارة:

من أولى العقبات التي تعترض سبيل كل من ينشد فهما لما قام به علماء النفس من عمل في هذا المجال غياب أي تعريف يلقي قبولا شاملا لما يقصد بعبارة "الأداء الماهر". وقد ترتب على ذلك أن البحوث في المهارة قد درست، حسب تعبير آدامز: "...أي شيء بدا لعين المنطق الشائع ماهرا".

كما كتب بارتليت: "...لعلنا واجدون بداءات المهارة في الإستجابة المتدرجة". والإستجابة المتدرجة هي تلك التي تتطلب من الشخص القيام بحركة، من مقدار محدد، وتقع تحت سيطرته. وهي لا تبعث، ببساطة، موفورة دون نقصان بفعل مؤثر خارجي، بل تسترشد أثناء تأديتها بالنتائج المدركة لأفعال الشخص ذاته.

وهكذا ،فقد كان بارتلويت يؤكد أهمية معلومات التغذية الراجعة في ضبط الحركة الماهرة(عيسى سمعان:1996،ص5).

كما تعرف المهارة كما يلي:

- 1.السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع الإقتصاد في الجهد المبذول.
 - 2.القدرة على عمل شيء معين لتحقيق هدف محدد.
 - 3.القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية.
 - 4.مزيج من الخبرة المكتسبة من الأفعال أو الأنشطة بجانب القدرة الذهنية على تطبيق الأفعال بفعالية وبراعة.
- ويعرف مدحت أبوالنصرالمهارة:"إن المهارة هي القدرة على استخدام المعرفة فيتحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان".

(د.مدحت محمد أبو النصر،2008،ص48-49)

يقصد بالمهارة"التمكن من أداء مهمة محددة بشكل دقيق يتسم بالتناسق والنجاعة والثبات النسبي، ولذلك يتم الحديث عن التمهير، أي إعداد الفرد لأداء مهام تتسم بدقة متناهية"

وتعرف أيضا"هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء ، أو اتخاذ هدف . باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيرا في القيادة

الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تلمينها والتدريب عليها". (السلمي، 1999، ص24).

1.2 تعريف المهارة الإدارية: من بين المحاولات التي استهدفت تعريف المهارة

الإدارية عثرت الباحثة على جملة من التعاريف نوجزها في الطرح التالي:

يعرف محمد الصيرفي المهارة الإدارية" هي عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوافر في المدير كي يتمكن من إنجاز أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (محمد الصيرفي، 2005، ص22).

أيضا هي عبارة عن خصائص وأنماط سلوكية هامة مثل نضوج الشخصية والمفهوم الصحي للذات وارتفاع مستوى الطموح، وتنوع الدوافع والنشاط واشتعال الطاقات وحب العمل والقدرة عليه والإنتظام والعادات الصحية (أنس شكشك، 2009، ص72)

يشير مصطلح " المهارات " إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة. ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلبا أساسيا للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية. فممارسة مهنة الطب والهندسة والمحاماة والإدارة وجميع المهن الأخرى تستلزم مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤديوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة .

تمثل " المهارات الإدارية " في عالم المنظمات البراعة والحدافة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة . فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين. (Bigelow, John, 1995: ص305-325)

من المؤكد أن المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة ، فالمهارات الإدارية المطلوبة لمدير إدارة الشؤون المالية قد لا تتطابق مع المهارات المطلوبة لمدير المراقبة والمتابعة. كما أنه نتيجة للتجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولت المهارات الإدارية ، وتعدد البرامج المعنية بتعليم المهارات الإدارية ، وكذلك التطور في تقنية المعلومات والتوسع في استخدامات الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت ، فإن المهارات الإدارية كذلك متجددة مما يحتم على المديرين في القطاعين الحكومي والخاص تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الاستفادة من المراجع العلمية والتطبيقات المتعددة والمعنية بالمهارات الإدارية وخاصة ذات العلاقة المباشرة بمتطلبات أعمالهم ووظائفهم (Caproni, Paula 1997، ص 292-309).

وتعرف المهارة الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. ومن الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد، كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم، وحذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ويوضح خطوط السلطة، ويستفيد من كفاءات الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق، وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. ومن متطلبات المهارة الإدارية، القدرة على اختبار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل التي تعرض له.

2. المهارات الإدارية في الفكر الإداري:

ليس هناك أكثر أهمية في إدارة المنظمات سواء في التنفيذ الناجح للبرامج والأعمال أم في إدارة المنظمات ككل من نوعية المديرين ومستوى أدائهم . فمنذ البدايات الأولى لتطور الفكر

الإداري أعطت النشاطات الإدارية للمديرين أهمية كبيرة حيث إنها تحدد المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة.

فلقد ركزت مراجع المعرفة من كتب ومقالات في مجال مدرسة الإدارة الكلاسيكية على تحديد أسس للمهارات الإدارية المطلوبة من خلال تحديد أسس للنشاطات والأدوار الرئيسية للمديرين في منظمات العمل. كما حدد هنري فايل (Henry Fayol) عام 1916م في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامية " خمس مهارات إدارية أساسية للمديرين تتمثل في التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أيضاً ، وحدد لوثر جوليك من خلال مصطلحه الشهير (PODSCORB) النشاطات الأساسية للمديرين والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف وإدارة الأفراد والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية ركز عدد من المفكرين والباحثين في دراساتهم على نشاطات ومهارات المديرين في منظمات العمل والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي . فلقد حددت تلك الدراسات نشاطات مهارات المديرين الأساسية بأنها القدرة على القيام بالنشاطات المتعلقة بالمحافظة على أعضاء التنظيم وتسهيل التفاعل والاتصال بين جماعات العمل . ولقد استمر هذا النهج في تحديد المهارات الإدارية إلى وقتنا الحاضر حيث تبنته المدرسة الإنسانية في الإدارة مع إضافة مجموعة من المهارات المعنية بتطوير العلاقات الإنسانية داخل التنظيم والمبادرة لتنظيم التداخل والتفاعل بين الأفراد في منظمات العمل. (1983،Shan, Martin).

ومن هذا المنطلق ركز سيشربرنارد وهيربرت سايمون على تطوير مهارات المديرين في إدارة المشاركة والاتصالات واتخاذ القرارات من جهة.

ومن جهة أخرى ، أكدت مدرسة النظم الإدارية التي برزت في الساحة الفكرية الإدارية خلال الستينات الميلادية على مجموعة من المهارات التي يجب أن يحظى بها المديرون ، فلقد رأى كان وكاتز المنظمة كنظام متكامل (System) وكذلك جزء من نظام

(Subsystem) ، ولذا فعلى المديرين التنسيق بين أجزاء المنظمة وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية وذلك لتحقيق أهدافها والحصول على احتياجاتها . وقد أثار جيمس تومبسون في كتابه المشهور " المنظمات في عمل " بأن المنظمات تمثل نظاما معقدا ومفتوحا ويواجه عدم التأكد ولكنه يخضع لمنطق الرشد . ومن هذا المنطلق رأى بأنه يجب أن يتم تقسيم التنظيم إلى مستويات ثلاثة تستلزم مهارات غير متطابقة ، فالمديرون في المستوى المؤسسي يجب أن تكون لديهم المهارات في كيفية تنظيم وضبط علاقات التنظيم بالبيئة الخارجية ، والمديرون في المستوى الإداري يجب أن تكون لديهم المهارات في التنظيم والتنسيق . كما ان المديرين في المستوى الفني ينبغي أن يكون لديهم المهارات في الإشراف على النشاطات الفنية والتنفيذية (السلمي , علي،1999)

تمثل المدارس الكلاسيكية والإنسانية والنظم الاتجاهات الرئيسة في مجال الإدارة التي تناولت بالتحديد والتركيز في فترات زمنية متفاوتة أدوار ومهام المديرين ، ويرى العديد من المفكرين بأن هذه المنطلقات تمثل منهجا تطويريا ركز على التنظيم الرسمي والبعد الإنساني والاعتبارات البيئية لنشاط المديرين، ومن ثم فهذه المنطلقات في محتواها توصي بأن يكون لدى المديرين المهارات (Skills) الأساسية للتعامل بفاعلية مع هذه الأبعاد الثلاثة .

وعلى الرغم من أهمية هذه المنطلقات الفكرية الإدارية التي تناولت أدوار المديرين ، ومن ثم -ضمنياً- المهارات التي يجب أن تتوفر لديهم ، إلا أن بعض المفكرين في مجال الإدارة أقاموا جدلية مقنعة تقوم على أهمية الحصول على إثباتات وبراهين تثبت مجرد القبول بالعموميات في نشاط المديرين وأعمالهم ، حيث إن نتائج العديد من الدراسات والأبحاث أظهرت بأن المديرين يؤدون أعمالهم بطرق وأساليب مختلفة وكذلك فإنهم يقومون بأعمال ونشاطات ليست متعددة فقط بل كذلك مختلفة . ولذا فإن معرفة ما يحتاجون إليه من مهارات لأداء أعمالهم يعتمد إلى حد كبير ليس فقط على المسميات الوظيفية والمفاهيم الإدارية مثل (PODSCORB) بل التعرف على النشاطات الفعلية

التي يقومون بها وكيف يقضون أوقات أعمالهم . ولقد أطلق البعض على هذا التوجه في أدبيات الإدارة بالمدرسة التجريبية (Empirical School) والتي تتطلب ثوابت وبراہين لتحديد ما يفعله المديرون وما يحتاجون إليه من مهارات

(1983، Shan Martin).

3. أنواع المهارات الإدارية:

لكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر عدد من المهارات والقدرات الأساسية في المدير الكفاء ويعتبر تصنيف (كاتز) لهذه القدرات من التصنيفات الرائدة حيث يفرق ثلاثة أنواع من القدرات وهي:

1. المهارة الفنية : وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل . وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية للقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.

2. المهارة الإنسانية:

وتعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد. وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر .

3. المهارة الإدارية:

ويشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة . وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة. (أحمد ماهر وآخرون، 2002، ص 37-38).

4. طرق تنمية المهارات:

1. التعليم أثناء العمل: هو وسيلة فاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2. المهام الخاصة:

ويمكن استخدامها أيضا لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي إليه بمهمة خاصة يمنح إليه حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور، وماذا يمكن تحقيقه.

3. حل المشكلات : وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة ، وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملا إداريا وعلى المتدرب فردا كان أو عضوا في مجموعة أن يقوم (بتحديد المشكلة ، تحليل للمشكلة).

4. المؤتمرات : وهي من الطرق شائعة الاستعمال والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء، والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

5. هيكل التنظيم المركزية:

كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي ، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة .و إذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

5. مراحل اكتساب المهارة الإدارية:

تكمّن إحدى المشكلات الرئيسية في دراسة السلوك الماهر في تحديد التبدلات التي تطرأ داخل العامل بين محاولاته الأولى التي تتسم بالتخبط والجهد إزاء مهمة حسية – حركية معقدة ،ويمكن أن نقسم اكتساب المهارة إلى مراحل وتتمثل هذه المراحل في:

1. تشكل الخطة:

حيث يؤول الأمر إلى تعلم مهارة من المهارات ،وإذ تواجهه مهمة اتقان فعالية جديدة فإننا نرى الإنسان الراشد وقد استحضر إلى المهمة تنويعو كاملة من المهارات المكتسبة سابقا. وإن كافة المهارات الجديدة لتقوم على أساس تلك المترسخة من قبل. ،يلزم المتعلم أن يختار على خطة :مجموعة من التعليمات الغاية منها إرشاده عند توجيه أفعاله وتنظيمها، وهذا ما أطلق عليه **فيتس (1965)** المرحلة المعرفية في تعلم المهارة.

وقد شدد آدمز (1971، 1969) ،بخاصة ،على أهمية الإستجابات اللفظية في إرشادها الأفعال الحركية خفية ،أثناء المراحل الأولى من تعلم المهارات .وقد وصف المرحلة الأولى من تعلم المهارة بالمرحلة اللفظية-الحركية، حيث يكون السلوك الحركي بكافة خاضعا للسيطرة اللفظية.

2. التنظيم الإدراكي:

أشار العديد من المحققين البريطانيين (**انظر آنيث وكاي ، 1956**) ،(بارتليت، 1943) إلى الناحية الأهم في العمليات التي يقوم عليها اكتساب المهارة الحسية-الحركية، وتلك التي تتوقف عليها التغيرات الأخرى في نهاية المطاف، أي أن النمو التدريجي للتنظيم الإدراكي الذي يمحص، وينظم الإشارات الواردة على نحو يمكن معه معالجة الكمية القصوى من المعلومات عن طريق منظومة معالجة المعلومات، المحدودة الطاقة عند العامل، وذلك في فترة زمنية معينة.

3. الإقتصاد في الفعل الحركي:

لابد للعامل الذي يعدم مهارة من أن يبذل جهد أكبر بكثير من الشخص الماهر كي يحقق، إن انعدام الجهد البادي والإقتصاد في الأداء الفائق المهارة ليسا معا، بالبراعة التي تؤثر في نفس غير المبتدئ. فهما حقيقة واقعة، إلى حد كبير. ويكمن أساس هذه الخصائص في حقيقة أن العامل الماهر يعرف ما الإشارات التي ينبغي الإستجابة لها، ومتى يلزم العمل بمقتضاها، كما أوضح (بيو، 1966) أن العاملين غير المهرة يعتمدون على الرؤية المركزية أو النقرة البصرية أكثر مما يفعل العاملون المهرة. لكن مع ازدياد الخبرة، ينتقل تركيز الضبط إلى تغذية الإستقبال الذاتي الراجعة، وألى الرؤية المحيطة حيث تكون هذه ملائمة، ويقل مع هذا الإنتقال، الطلب على الإنتباه الشعوري. وعلى جانب الخرج، تتعكس هذه الكفاية الإدراكية المتنامية في صورة تناقض تدريجي في حمل العمل الحركي، وهذا ما أطلق عليه (فيتس، 1965) مرحلة التثبيت في اكتساب المهارة حتى يشرع المتعلم في تثبيت الأفعال الفردية ضمن منظومة زمانية ومكانية ملائمة.

4. التوقيت:

يشكل التوقيت الدقيق أحد ملامح السلوك الماهر، وكذلك آخر الملامح المكتسبة. وقد أفاد بارتليت (1908) عن أن: للتوقيت علاقة ضئيلة أو معدومة بالسرعة المطلقة التي يتم بها تنفيذ أية استجابة من مكونات متوالية سلوكية وتعتمد الكفاءة، أكثر من أي شيء آخر، على تنظيم السريان من مكون إلى مكون بطريقة لايقوم معها في أي مكان في كامل السلسلة، أي ظهور للإستعجال، ولأي تأخير مطول لاداعي له. والتوقيت يتيح للعامل الماهر معالجة التوزيع الزمني للإستجابات داخل الحدود الذاتية للمهمة المحددة. هذا وإن التوقيت الجيد لايعني ببساطة إعطاء أسرع الإستجابات الممكنة فهو يعني بالأحرى، أنه يجدر بالعامل تنظيم نشاطاته بحيث يتم توفير الشروط الزمانية المثلى لكل استجابة.

فالتوقيت يشكل أحد آخر مميزات الأداء الماهر التي يكتسبها العامل المتدرب. لكنه قد يكون أيضاً أكثر ملامح المهارة البشرية هشاشة وأكثرها عرضة للخلل. وفي العادة يكون التوقيت أول مظاهر السلوك الماهر التي تتعرض للضياع في كنف شروط ضاغطة.

5. التنفيذ الأوتوماتيكي:

تغدو الأفعال المكونة للمهارة، أثناء المرحلة الأخيرة من تعلم المهارات أكثر أوتوماتيكية، عنها تنفيذها على نحو مطرد. ففي حين يلزم المبتدئ إن يوجه انتباهه الشعوري لكل خطوة، نرى أن العامل المخضرم ينفذ الحركات نفسها دون شعور ويتسنى له بالتالي توجيه انتباهه وأفكاره إلى مكان آخر. وقد أطلق (فيتس ، 1965) على هذه المرحلة الذاتي أو المستقلة، بينما يشير إليها آخرون بالأتمتة (شميدات، 1968). وتشير أفعال العامل الماهر التلقائية في معظمها إلى أن أحد المتغيرات الأساسية الكامنة في اكتساب المهارات يكمن في الانتقال التدريجي للضبط من مستوى عال في الجملة العصبية إلى مستويات أدنى يكون فيها الطلب على الشعور الواعي في حده الأدنى، وتتطلب مقدرة المحافظة على هذا الأسلوب التلقائي للأداء جهداً متصلاً من جانب العامل الماهر.

(عيسى سمعان: 1996، ص 14-21)

6. خطوات تشكل المهارة:

قلنا سابقاً أن الإدارة ليست عملية سهلة إلا أنّ المدير الناجح عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات حتى يكون بارعاً في عمله، وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور التالية:

1. مهارات تحديد المشكلة:

ويتضمن ذلك معرفة جوهر المشكلة وأسبابها الحقيقية، بمعنى أن نتفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت وهل تم علاجها من قبل أم لا. وكذلك مكان حدوثها ومن هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة وكذلك الذين يستفيدون من حل المشكلة.

2. مهارات إقترح الحلول:

والمقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بحيث تكون جميعها قابلة للتطبيق مع مراعاة عدة أمور:

يجب أن تعطي نفسك الوقت المناسب لوضع البدائل بغية استعجال.

لا تشعر بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها.

اجعل اختيار البدائل عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة.

حاول الإبتكار في وضع الحلول والبدائل ولا تكن أسير قراراتك السابقة

3. مهارات حل المشكلة:

لا أحد منا يستطيع أن ينكر وجود المشاكل أو يتجاوز الأزمات فأن كل واحد منا

معرض لمواجهة المشاكل يومياً . على اختلاف مستوياتها . وهذا ليس من عوامل

الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر

بما هم مختلفون في الأفكار والاذواق والآداب والأمزجة

إلا أن الفشل أن نقف عاجزين أمام المشاكل لا ندري من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل

معها؟ ومن هنا فإن من الضروري أن نذكر ببعض الخطوات الأساسية لمكافحة

المشاكل وحل الأزمات

ينبغي أن نعرف أولاً أنّ الطريقة الفضلى لمعالجة أيّ مشكلة هي الاعتراف بوجودها وهذا يتطلب منا في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخرين كما أنّه أول خطوة باتجاه السلامة أيضاً لأنّ التكرّر للواقع أو تجاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضاءً

إنّ المدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثبات وبالتالي أقدر على مواجهتها لذلك نؤكد أنّ أول خطوة باتجاه الحل هو الاعتراف بالمشكلة ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو تحجيمها وتخفيف آثارها ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف. من أهمها:

1. معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة فإنّ ما من ظاهرة إلا ولها أسبابها فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسه يدلنا على طريق معالجتها أيضاً في كثير من الأحيان.
2. وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا. لانتخاب أفضل الحلول وأكثرها معقولة واتزاناً في الأهداف والأساليب وتعدد الخيارات قد نتوصل إليه، نحن وقد نتوصل إليه عبر المشاورات والمحاورات وهو الأفضل في أكثر الأحيان.
3. الموازنة بين الايجابيات والسلبيات أنّ إجراء الموازنات في عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة لأنّ المدير الذي يحاول تفهّم وضعه الإداري ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل ويوازن بين الايجابيات والسلبيات في كل مشكلة سيكون أكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف أيضاً.. لأنه ليس كل مشكلة سلبية دائماً ولا كل إيجابية مكاسبها إيجابية دائماً بل ربّ سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل فتعيننا على معالجته وربّ إيجابية تصيبنا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأخرى من العمل

فتعود علينا بالازمة من جديد لذلك ينبغي أن ننظر إلى الأمور بمنظار متوازن يدرس الايجابيات كما يدرس السلبيات وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتفاؤل.

4.مهارات تطبيق حل المشكلة:

أي وضع الحل موضع التنفيذ،وتحديد أسلوب التنفيذ المناسب واختيارالوقت المناسب للتنفيذ،وفي هذه الخطوة عليك الإنتباه للتالي:

- أترك جميع البدائل والحلول الأخرى وضع كل اهتماماتك في الإختيار الذي اتخذته.

- أترك التردد عند صناعة قرارك.

- دافع عن قرارتك.

- توقع الأخطاء التي يمكن أن تحدث من قرارك المتخذ.

- ضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار.

- ضع مواعيد معينة لتطبيقه.

- حدد الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ القرار.

5.مهارات تخطيط العمل:

ويقوم التخطيط على أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها , وذلك عن

طريق دراسة الماضي ومراقبة الحاضر واستخلاص التجارب النافعة

منهما , ومحاولة تطبيقها على الأعمال المستقبلية لتحقيق أفضل

النتائج.حيث أنه يساعد على:

يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الأهداف.

التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والإنسجام بين الأفراد

تحقيق الأمن النفسي في ظل التخطيط يطمئن الجميع .

6.مهارات آلية المتابعة:

ويتضمن هذا متابعة تنفيذ الحل،وتقييم مدى فاعليته في معالجة المشكلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر

7.مهارات إدارة الصراع:

يتطلب هذا مهارات متعددة ومعارف واسعة وقدرات خاصة لمواجهة الأزمات التي قد تواجهه خلال العمل

8.مهارات إدارة الوقت:إن إدارة الوقت هو رأس مال العامل ،فكلما كان منظما لوقته

كلما استطاع أن يؤدي عمله بسرعة وإتقان،وتعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته،ولقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ بعين الإعتبار في تحديد نجاح المسير الإداري.

9.مهارات اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسبوالخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع اقدامنا وفي أي اتجاه نسيرلأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل.

طبعاً علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فإنّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا كلنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد فعلياً أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه لأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة

والقرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرع.. بل لا بد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل هذا أولاً.

وثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً.

وثالثاً: ينبغي أن نتحرى النتائج بعينين مفتوحتين لتتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها

فإنّ مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والريح كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاحاً إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة. ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح من غيره فإن بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار متصوراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم.

10. مهارات إدارة الإنفعال:

القائد الناجح يعيش حياته وفقاً لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر، فهو يحب عمله ويستمتع بأدائه ويتحكم كذلك في ضغوط العمل ويجعلها تعمل لصالحه

ونخلص من خلال التعرض للمهارات الإدارية أنه قمنا بإعطاء تعريفات لها حيث نستنتج من خلالها أن المهارة الإدارية عبارة عن تلك الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر في الإداري الماهر كذلك القدرات الفكرية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين، وقيادتهم لأداء الأعمال، وأيضاً التطور الفكري للمهارات الإدارية من خلال تطورها عبر المدارس، كما تم التطرق لتحديد أنواعها الفنية والإنسانية والإدارية، وأيضاً تم التطرق لأهم طرق تنمية المهارات الإدارية، ومراحل اكتساب المهارات الإدارية وأخيراً خطوات تشكل المهارة الإدارية والمتمثلة في أبعادها.

1.2 مشكلات الأداء البشري:

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن الحلول للمشكلات، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم على حد سواء، حيث استحدثت المنظمات نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وخاصة في الجامعات، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

1. تعريف مشكلات الأداء:

من بين المحاولات التي استهدفت تعريف مشكلات الأداء، عثرت الباحثة على بعض التعاريف نوجزها كالآتي:

يعرف **فاروق ود. السيد** مشكلات الأداء بأنه "معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط، عن معدل الأداء القياسي المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة ما يقرر أن مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد تم تحريفها، أو لم تتحقق أي أن هناك تناقضاً بين الأداء المتوقع، والأداء الفعلي للفرد.

(فاروق عبده ومحمد عبد المجيد: 2005 ص 277).

ويعرف **ماريون** مشكلات الأداء بأنه "عند تقييم سلوك عامل ليس هناك مقياس مطلق يستخدم كمعيار، أو قد لا تكون خبرة المشرف وتوقعاته قابلة للتطبيق" وتعرفه **حمداوي** وسيلة بأنه "العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة مثل المعرفة الجيدة للعمليات والإستعداد والتطور والكفاءة".

2. أنواع مشكلات الأداء: في إطار البحث عثرت الباحثة على نوعين من المشكلات الأداء البشري إلى:

1. مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد

2. مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي

1. المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية: وتتمثل في :

- إثارة المتاعب: مثل المزاج الحاد، العراك، الإعتداء والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الإنشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.
- الغياب والتأخر، ومغادرة العمل مبكرا.

2. المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل. لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المؤثرة فيه.

ومن بين المشكلات نذكر:

1. غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لاتملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3. إختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه

4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

5. التسبب الإداري: والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

3. أسباب مشكلات الأداء: بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذل يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:

أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد "أسباب ذاتية"

أسباب ترجع إلى خصائص البيئة "أسباب خارجية"

وسوف نوجزها في الآتي:

1. الأسباب الداخلية: وتتمثل في :

عدم كفاية القدرات العقلية، والإفتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة. الحالات الإنفعالية التي تعيق أو تعطل أداء الوظيفة: مثل القلق الحاد، أو الإحباط. أو عدم إحترامه لقيمة الوقت.

2. الأسباب الخارجية: عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والإفتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الإفتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف

مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد. التأثيرات السلبية لجماعة العمل مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل.

(فاروق عبده فلييه ود. السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص 278-279)

4. العقبات التي تواجه المسير الإداري: يواجه المسير الإداري في إطار عمله الكثير من العقبات والتي قد تؤثر على عمله ومن أهمها:

1. بعض الأعراض الخارجية: كصعوبة التمويل والعجز المالي.

2. بعض الأعراض الداخلية: نذكر:

• كثرة الصراعات والإحتكاكات بين الأفراد داخل المؤسسة.

• عدم استقرار العاملين والمسيرين في المؤسسة

• تأخر اتخاذ القرارات، وتأخر إنجاز الأعمال

• تضخم الأوراق والملفات

• كثرة السرقات والإختلاسات

وهذه الأعراض لذا تستدعي قيام المسير بمراجعة الأداء التسييري بمختلف نواحيه، وبعض المؤسسات تفتقد إلى للتسيير الجيد، وذلك لضعف مسيريهها.

4. أسباب مشكلات الأداء: بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص

الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذل يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:

أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد "أسباب ذاتية"

أسباب ترجع إلى خصائص البيئة "أسباب خارجية"

وسوف نوجزها في الآتي:

1. الأسباب الداخلية: وتتمثل في :

عدم كفاية القدرات العقلية، والإفتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة. الحالات الإنفعالية التي تعيق أو تعطل أداء الوظيفة: مثل القلق الحاد، أو الإحباط. أو عدم إحترامه لقيمة الوقت.

2. الأسباب الخارجية: عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والإفتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الإفتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد. التأثيرات السلبية لجماعة العمل مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل. (فاروق عبده فليبه ود. السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص 278-279).

5. أساليب معالجة مشكلات الأداء:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطي نتيجة مستمرة وانطبعا بالتحسن، ولكنه يضيع الوقت للإصلاح الخلل في المشكلة. وللقيام بالتحليل الناجح للأداء من قبل المسيرين يجب أن تتوافر فيهم القدرات التالية:

1. أن يكون المسير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها في الفريق.
2. إمكانية وضع نموذج من الإعتقادات والقيم والتصرفات التي يقوم عليها تنظيم العمل.
3. تنمية مهارات التعامل مع الزملاء لبناء الثقة معهم.
4. خلق الثقة والمصداقية لمواجهة البحث عن الحل المطلق أو تحاشي المشكلة.
5. القدرة التنظيمية لمواجهة أي عملية تنظيمية لتحليل الإحتياجات.
6. القدرة على الإبتكار والإبداع لوضع حلول مناسبة.
7. امتلاك مهارات التعامل مع الأفراد للتمكن من تدريبهم.

(رعد حسن الصرن: 2002، ص 291-292)

ونخلص بالقول أنه لتحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة تهدف إدارة الأداء للمحافظة على الأداء المتميز، كذلك تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

الصراع التنظيمي:

مقدمة:

تعد ظاهرة الصراع في الجامعات من أهم معوقات العمل لدى المسيرين، فإذا لم يتم الإستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها حيث لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين والجماعات الأفراد، المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، ومستوياتها ويعتمد المختلفة، الأفراد والجماعات على المختلفة بعضهم البعض في أغراض متعددة، منها تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتشاور، والتعاون، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها، وهذه الإعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض (حريم: 2004، ص175).

ويهتم المسيرون بشكل متزايد في الوقت الراهن في التعامل مع ظاهرة الصراع، وذلك بازدياد حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم، ومهاراتهم وتباين، اتجاهاتهم، وأنماط سلوكهم.

1. تعريف الصراع التنظيمي:

تعددت بؤر الاهتمام، ونقاط التركيز التي يوليها المتخصصون أهمية كبيرة عند تناولهم لمفهوم الصراع من بين المحاولات التي استهدفت تعريف الصراع التنظيمي عثرت الباحثة على جملة من التعاريف نوجزها في الطرح التالي:

- **الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، والجدال والتنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك أو الصدام إذا فالصراع يعني اشتقاقا: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (العميان: 2004، ص363).

• الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، أو لاختلاف الجانِب والزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وقامت الباحثة بعرض هذه التعريفات:

حيث يعرف (Luthans، 1985) الصراع بأنه "حالة التعارض الموضوعي بين القيم أو الأهداف، وهذا التعارض يحدث عندما يسعى طرف ما إلى بلوغ هدف يسعى الآخرون إلى بلوغه".

ويعرف (Hodge & Anthony، 1991) يعرفان الصراع على أنه "هو دالة لامتلاك اثنان أو أكثر من الأفراد أو المجموعات لأهدافاً أو أفكاراً أو توجهات متعارضة".

وعبر (Mullins، 2005) عن الصراع بوصفه "سلوك مقصود للحيلولة دون تحقيق جهة أخرى لأهدافها، وهذه الجهة قد تكون فرداً أو مجموعة أو منظمة

ويعرف (Stoner and Freeman) الصراع بأنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة

ويعرف Kelly الصراع بأنه "

نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعته تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة" (الصيرفي: 2007، ص 372)

يعرفه بوندي بأنه "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء".

كما عرفه روينز بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص، لإفساد جهود الشخص، بوساطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط

الشخص، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحة". (د.معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، ص33-34).

من خلال هذه التعاريف نجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر من جملة التعاريف نجد أنه ركزت على مفهوم الصراع وأثره المباشر في عملية اتخاذ القرارات من عملية إرباك وتعطيل ووجود تناقضات فيما بين التنظيمات المختلفة، كما يتضح أن هناك تعددا في وجهات النظر العلمية إلى ظاهرة الصراع التنظيمي وتعدد مماثلا في المصادر المسببة له.

2. أنواع الصراع التنظيمي:

تتعرض الجامعات إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة هذه الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية بصفة عامة، ويعود منشأ هذا الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد أو بين إدارة وأخرى أو بين المسيرين والجامعة خاصة عندما تختلف أهدافهم.

1. الصراع داخل الفرد نفسه:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث إنه لا يمكنه تحقيقها معا أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب في منهما ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من تعارض الدور وتعارض الأهداف ونوجزه كالاتي:

- **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها .
- **تعارض الدور:** فتعارض الدور في الجامعة هو الفرق بين ما يجب أن يؤديه داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه. ومن بعض الأسباب ذلك مثل: عدم فهم الدور أو الوظيفة، وعدم وجود توصيف سليم للوظيفة، والأوامر المتعارضة من الرؤساء، وأعباء العمل العالية (ماهر: 2010، ص16)

2. الصراع بين الأفراد:

وهذا النمط من الصراع يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل الجامعة فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور.

• الصراع بين المدير ومرؤوسه.

• الصراع بين المدير التنفيذي والإستشاري.

• الصراع بين العامل والمشرف .

• الصراع بين العامل والعامل

3. الصراع بين الجماعات : هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل الجامعة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

• الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

• الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

4. الصراع بين الجامعات:

الجامعات تتنافس فيما بينها للحصول على أفضل نوعية من الطلبة، والمدرسين والموارد، كما تتنافس كليات المجتمع هي الأخرى للحصول على اعتماد وزارة التربية و التعليم العالي بشكل يمكن طلبتها من متابعة دراستهم في الجامعات مما يشكل مصدر قوة واستقرار لتلك الكليات، وبالتالي تمكنا من تحسين العملية التربوية. (القيوتي: 2003، ص 249).

3. طرق إدارة الصراع التنظيمي:

أصبحت الصراعات سمة من سمات الجامعة في الوقت الحاضر، وذلك كان الإهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة عن إدارة الصراع من حيث منع حدوثه، وإدارة الصراع لاتعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل منه، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه. وحتى يدار الصراع بشكل فعال و إيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

1. استخدام القوة والإجبار: لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست أكيدة.

2. تسكين الصراع: عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهديتهم والمحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.

3. التجنب والإسحاب: ويعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الآخر.

4. التوفيق بين أطراف الصراع: ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع.

5. المجابهة: وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع على النحو التالي: "سيادة وتغلب طرف على الطرف الآخر، التفاوض من أجل إيجاد حلول وسط تتاسب الطرفين، التكامل من خلال إيجاد حل وسط ولكن يرضي كلا الطرفين"

واستخدم (توماس وكلمان) مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيفه من خلال البعدين التاليين:

1. بعد التعاون: ويحدد هذا الأسلوب الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

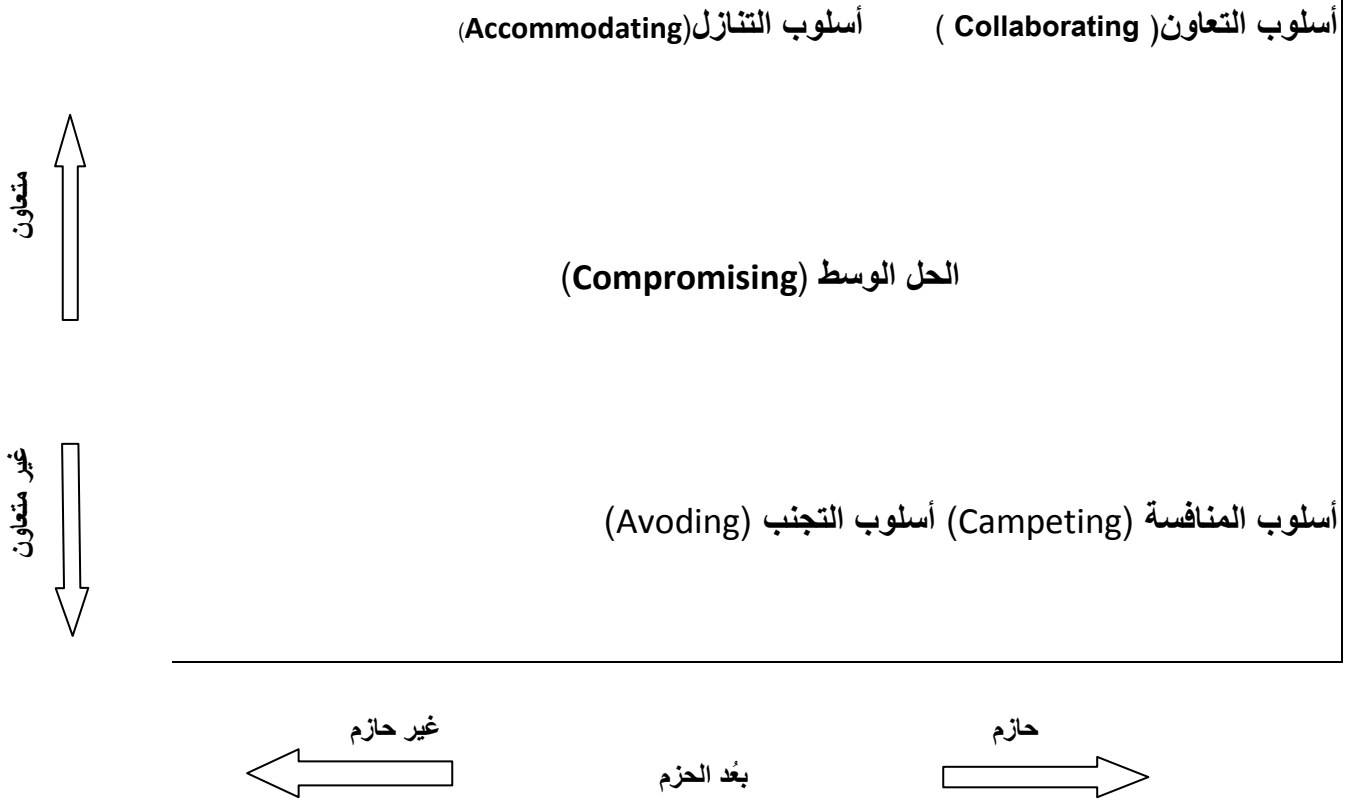
2. بعد الحزم: ويحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ورغباته.

ويتفق الكثير من العلماء على أسلوب التعاون والتهدئة، وغيرهم يعتقد بأن أسلوب القوة والمواجهة هو الأنسب وأكثرهما ملائمة لإدارة الصراع.

(خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص 300-322)

وترى الباحثة أن الأسلوب المناسب يعتمد حسب طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ولكل حدث ما يناسبه من أسلوب، بالإضافة إلى أنه يجب على المسير أن يمتلك المهارات الإنسانية فالمهارات الإدارية لا تكفي. أيضا القدرة على التأثير في الآخرين وقدر من العقلانية وفتح باب الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة، وكذلك القدرة على حسم الأمور حين يحتاج الأمر.

والشكل رقم (1) يوضح نموذج ثومان وكلمان لإدارة الصراع



المصدر: العميان ،محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار زهران

للتنشر، عمان، 2004، ص385

1.4 إدارة الوقت:

مقدمة:

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة والتي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة ، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة ، وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتبار أن الإداري أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة ولايتأتى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ إدارة الوقت نظريا وتطبيقيا. وينسحب ذلك على كل مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة (د. زينب ابراهيم محمد كساب، ص3)

إن ما يعانيه مسيري الإدارة التعليم الجامعي والعالي من مشاكل إدارية ، ترجع معظمها إلى عدم اهتمامها بالوقت وكيف يمكن إدارته بالشكل المطلوب ، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث في هذا الجانب.

1. تعريف إدارة الوقت:

من بين المحاولات التي استهدفت تعريف إدارة الوقت عثرت الباحثة على جملة من التعاريف نوجزها كالآتي:

يرى مدحت أبو النصر أن إدارة الوقت "هي تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم به الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة ، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة".

ويعرفه على أنه " قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في الوقت المحدد".

ويعرف مدحت أبو النصر إدارة الوقت "بأنه الطرق والوسائل التي تعين الإنسان علة الإستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وتوفير التوازن في حياته ما بين الأهداف والرغبات والواجبات" (د.مدحت أبو النصر: 2012، ص 62-63).

ويعرفه الباحث زهير بأنه "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، ويتم ذلك من خلال سجل يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلا لنا أثناء قيامنا بالعمل". وهذا يعني أن إدارة الوقت تمثل ادخارا للوقت، وموازنة له بعد أن يتم تحديد أولويات العمل .

كما يعرفه الباحث موسى بأنها "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكّنك من أن تكون فعالا في عملك".

كما تعرفه الباحثة زهرة "تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه، في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بينها الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها".

في حين يعرفها الباحثة فرني "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية" (د.قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، 2009، ص 41-42).

ويعرف محمد الصيرفي إدارة الوقت على أنه "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (د.محمد الصيرفي: 2005، ص 308).

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب

شخصية.فإدارة الوقت بالنسبة للمسيرين الإداريين تحتاج تأهيل مناسب فهي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم.

2. أهمية إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت الناجحة في الميدان التربوي وخاصة في التعليم العالي عامل مهم لنجاح المسيريين الإداريين في الإدارة في تحقيق أهدافها من حيث:

- إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس الكفاءة وفعالية المديرين.
- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.
- إن الوقت لا يمكن ادخاره أو تخزينه.
- إن الوقت من الموارد النادرة والإمكانيات التي يؤدي استخدامه إلى الوصول إلى الأهداف الهامة والخاصة. (د.محمد الصريفي:2005،ص308).
- إن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المسيرين،فهو يحدد هويتهم واتجاهاتهم نحو العمل .

وترى الباحثة أن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للكوادر،إضافة يعتبر بأنه مقياس الكفاءة والفعالية.

3.متطلبات إدارة الوقت:

يقوم المسيرون باستمرار باتخاذ قرارات تتعلق بأمور متفرقة في وقت قصير والهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل طريقة لإستثمار الوقت،أو تحقيق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد من استثمار الوقت المتاح سواء للمنظمة أم العاملين بها،فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام ببسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة.

إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول،التلازم والنتابع ولهاصفة التمحور،وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات،وهي تحدث فجأة وعلة غير توقع وتحدث

أيضا ببطء وتدرجيا.ومن ثم فإن الفهم الواسع والعميق يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت،فإدارة الوقت تحتاج إل فهم واسع وعميق شامل للظواهر الإدارية يتناول الآتي:

• **حقائق العمل الموضوعية:**

أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة،وذلك في ظل ظروف وموارد وإمكانيات وقدرات معلومة ومعروفة مقدما ومتفق عليها من الجميع ،ويشمل ذلك جانبين رئيسيين هما:

الجانب الأول:المهام الكمية التي يتعين أن تكون في شكل كمي رقمي محدد،كهدف يتعين تحقيقه وكعمل مطلوب إنجازه وفي الوقت ذاته يمكن قياسه ومتابعة مراحل التطور التي يمر بها.

الجانب الثاني:جانب كفي يتصل بالتنوع وبجودة الإنجاز والذي يتعين ألا يقل عنه كفاءة هو نوعية هذا الإنجاز لضمان قبول البيئة للمخرجات التي تقدمها المنظمة.

• **مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة:**

وقائمة عل تغطية وإسباع حاجاتهم ورغباتهم وإرضاء دوافعهم الذاتية نحو الإرتقاء الوظيفي والمهاري وتحقيق الذات والقائم على أهمية توظيف الموهبة واستثمار المهارة وتنمية القدرة من خلال حسن استغلال إدارة الوقت.

ومن ثم فإن المنظمات تعمل على حسن استثمارها هو متاح من ساعات عمل للأفراد من خلال تنمية وتفعيل سلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وخبراتهم،فضلا عن توافقهم مع طموحاتهم وآمالهم العملية والوظيفية.

(د.قاسم نايف علوان ونجوى رمضان:2009،ص145-147)

إذن نخلص من كل هذا أن إدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات، من حيث تدريب المسيرين على مهارة اتخاذ القرارات كونها مهارة أساسية من المهارات الإدارية، وكيفية التصرف في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة، بالإضافة إلى إدخال مفهوم إدارة الوقت في المناهج الجامعية لإنشاء جيل واع بأهمية الوقت وتحسين استغلاله.

II. الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي طبيعة سيكولوجية معقدة يصعب أحيانا وصفها والتحكم فيها، ولهذا يعد من أكثر المفاهيم علم النفس الصناعي والتنظيمي غموضا ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أشار لوك سنة 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا المفهوم في و.م.أ. (مصطفى عشوري: 1992، ص133)

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود فعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج الإستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات والرغبات، وفي الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الإلتناء إلى المنظمة، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة مطلقة.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبير عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبيك (1935) على أنه مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والبيئية والمادية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي. (د.محمدالصريفي:2007،ص

بينما يعرفه "هيزبيرج" بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.

فيما يرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.

أما في نظر الدلبحي فإن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل لذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل. (عادل عبد الرزاق هاشم، 2010، ص 85-87).

كما يعرف أيضا أن "رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي تستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته".
وأيضا أن الرضا الوظيفي "هو مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية اتجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثرا

ملموسا على مستوى أداء العامل، وإنتاجية العمل، والرضا الوظيفي هو محصلة الإتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة."

والرضا الوظيفي " يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالإستياء الشديد عن العمل

وأیضا كما يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو "ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه".

كما يعرفه هاتكين المشار إليه في (العجاجي) فيقول أن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء (بواجهه الموظف في عمله). أنه يساوي التأثير المحيط بتأثير الإدارة العامة على الفرد.

بينما لوتنفيل وسكيرمان فإنهما يعتقدان أن العاملين يشعرون بالرضا عن المهنة، حين تكون مرتبطة بالقيم التي يحملونها عن هذه المهنة، وتتوافر لديهم بيئة تساعد على تحقيق ذواتهم، ووجود من يدعمهم للحصول على رواتب أعلى للوصول بهم إلى احترام الذات.

كما عرفها ستان المشار إليه في (الزعيبي) على أنها الجو العام الذي يسود المنظمة والنتائج عن اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل.

كما يعرفه (الخصاونة) بأنه شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة لمنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه.

ويعرفه (السهل والموسوي) بأنه حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر إيجابية. (دسالم تيسير الشرايدة، 2008، ص 62-65)

كما يشير الرضا عن العمل، إلى مجموعة من "اتجاهات الفرد ناحية عمله. وفي هذا المجال يمكن أن نفرق بين جانبيين على الأقل من الرضا، يتمثل أولهما، في جوانب الرضا، وهو ميل الفرد لأن يكون راضي بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل. ومن أمثلة هذه الجوانب: العمل ذاته، والدفع، والترقيات، والتقدير، والمنافع، وظروف وشروط العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والسياسة التنظيمية.

ويمثل الرضا العام للفرد، متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للعمل. وبهذا يمكن لفردين التعبير عن نفس المستوى العام للرضا، ولكن لأسباب مختلفة. (راوية حسن، 2004، ص 169).

ومن خلال استعراضنا لجملة هذه التعاريف نجد أن مفهوم الرضا هو مجموعة مشاعر واتجاهات تنتج عن إشباع الحاجات المادية والمعنوية، وعدم الرضا ينتج عن الإحباط ويتجسد

في الواقع من خلال سلوكيات العامل الخارجية، كما يمكن أن يبقى خفياً مستتراً داخل الفرد العامل، وينشأ من خلال تفاعل العامل مع محيط عمله المادي والمعنوي ويتميز بالدينامية والإستقرار النسبي كما يتسم بالتلقائية والعفوية ووجوده مؤشراً على مدى فعالية أية مؤسسة مهما كان نوعها، ونشاطها واهذا الأمر، ونتيجة لهذه الخصائص والمميزات يعتبر الرضا الوظيفي ذو طبيعة سيكولوجية معقدة يصعب أحياناً وصفها والتحكم فيها.

2. نظريات الرضا الوظيفي:

نظراً للإهتمام الكبير بموضوع الرضا الوظيفي من قبل الدارسين والمختصين فقد ظهرت الكثير من النظريات التي تهدف إلى تفسيره، وتعتبر هذه النظريات ذات أهمية كبيرة حيث أنها تساعدنا على فهم الرضا الوظيفي، ومن بين هذه النظريات سنركز على سبعة وذلك لكونها أكثر شيوعاً واستعمالاً في الدراسات النفسية والإجتماعية.

سيتم عرض لأهم النظريات حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع وهذه النظريات هي:

1 نظرية ماسلو: (ABRAHAM Maslo، 1943)

لقد رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيرها لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وقسم هذه الحاجات ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاءً بالحاجة إلى تحقيق الذات في قيمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الإشباعات الرضا عن العمل. والشكل الآتي يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه أبراهام ماسلو:

1.1 الحاجات الفيسيولوجية:

وتتضمن الحاجات التي لا يمكن للإنسان الإستمرار في الحياة بدونها، كما لها من أكثر الحاجات الإنسانية إلحاحا وقوة إلى الإشباع. أي أنها تحتل المرتبة الأولى في سلم الحاجات، ويمكن حصر أبرز هذه الحاجات بالحاجة إلى الطعام والماء والهواء والسكن والملبس، فالإنسان وفق ما ذكره ماسلو عندما يواجه تهديدا بخطر الحرمان من إشباع حاجاته الفيسيولوجية فإن يضطر إلى قبول أعمال ووظائف خطيرة، أو ذات مكانة إجتماعية متدنية سعيا لإشباع تلك الحاجات التي عجز عن إشباعها قبل إشتغاله بتلك الوظيفة. ولهذا نجد أن العاملين يتوقفون عن العمل، أو يهملون واجباتهم عندما تكون أجورهم غير كافية لسد احتياجاتهم الأساسية، فالحاجات الفيسيولوجية تصبح هي المهيمنة وسوف ينسى الإنسان كل ما يتعلق بدافع الإحترام أو تحقيق الذات.

1.2 الحاجة إلى الأمان:

وتتضمن شعور الفرد بالطمأنينة والأمان أن يكون بمأمن من الأخطار المحيطة به ولا يقتصر هذا الشعور على الكيان المادي للفرد إنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا. فإستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله كلها عوامل أمن نفسي للفرد، والفرد الذي يتمتع بنفسية جيدة يفضل البقاء في العمل الذي اطمأن له على الإنتقال لعمل جديد لم تكن لديه معلومات كافية عنه، وقد أشار بعض الباحثين بأن الإنتقال إلى المستوى الثالث من الحاجات يتطلب حالة إشباع لحاجة الأمان.

1.3 الحاجة إلى الحب والإنتماء:

تتمثل في الحاجة إلى الحب والعطف والعناية والإهتمام وتعد هذه الحاجة من أهم الحاجات اللازمة لصحة الفرد النفسية وعند إخفاقه في إشباعها فإنه سيتعرض إلى سوء التكيف أو عدم التوافق النفسي لذلك يفضل اختيار العمل مع مجموعة متجانسة

ليشعر الفرد بإنتمائه لهم ويشبع حاجاته إلى الحب والانتماء عن طريق علاقته بها وبهذا فإن وجود الفرد أو التحاقه بمهنة أو عمل ما فإن ذلك يتيح له الفرصة للتعبير عن الحاجة إلى الحب والشعور بالحب منقبل الآخرين حيث تصبح هذه الحاجة وسيلة يستدل بها على درجة رضا الفرد عن عمله .

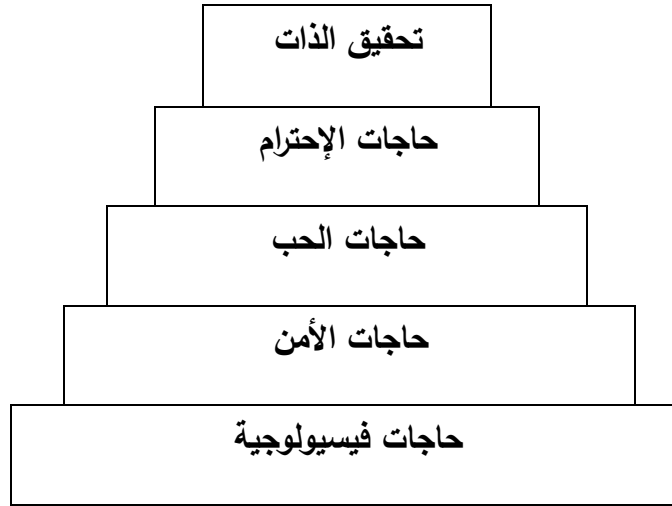
1.4 الحاجة إلى الإحترام والتقدير:

ترتبط هذه الحاجة بإقامة علاقات متطابقة مع الذات ومع الآخرين ،كما تتمثل في أن يكون لفرد متمتعاً بالتقبل والتقدير الشخصي. ويحضى باحترام الذات، وأن يتجنب الرفض والنبد. إن إشباع هذه الحاجة يجعل الفرد يشعر بالثقة بقوته وقيمه وبكفائه كما يشعر بأنه أكثر قدرة وأكثر إنتاجاً في كل مجالات الحياة في حين يؤدي النقص في إشباعها إلى نقص الثقة لديه وعدم القدرة على مواجهة المشكلات.

1.5 الحاجة إلى تحقيق الذات:

ترتبط هذه الحاجة بالتحصيل والإنجاز والتعبير عن الذات والقيام بأفعال مفيدة ذات قيمة للآخرين، والقدرة على العطاء والمبادرة وهناك شروط ومتطلبات أساسية لتحقيق الذات، منها التحرر من التقيدات التي تفرضها الثقافة أو الفرد على نفسه، وأن لا يعطي اهتماماً كبيراً للطعام والأمن، وأن يكون مطمئناً لذاته وعائلته، وللمجتمع الذي يعيش فيه، وأن يحب ويحب من قبل الآخرين، وأن يعرف الفرد نقاط القوة والضعف فيه، عيوبه ومهاراته وقدراته، وتعني هذه الحاجة أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته، وما يتمناه لنفسه من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها والتي تحقق ذاته وترضي رغباته وطموحاته وإبداعه، وتعد هذه الحاجة أعلى الحاجات الإنسانية.

(كريم ناصر علي ود. أحمد محمد مخلف الدليمي، 2009، ص 128-130).



شكل رقم (1): يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو

2. نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg, 1959)

استطاع فريديريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والإستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن المؤدية للإستياء. وفيما يلي نعرض لهذه النظرية:

1. العوامل الدافعية:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك. وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الإستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

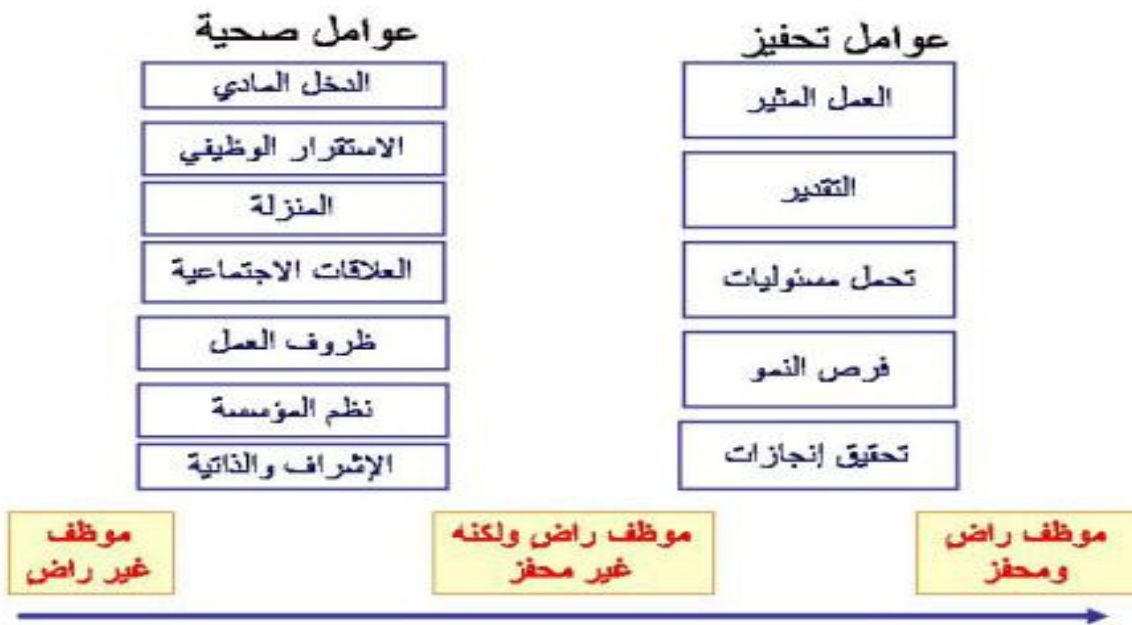
2. العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الإستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقات مع المرؤوسين .
- الإشراف.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

والرغم من تعرض نظرية هي صمودها يبرز للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب، إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات إلى ثبات مبادئها جزئياً كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد.



شكل رقم (2): يوضح نموذج هيزبيرغ

3. نظرية الدرر (Alderfer, 1972)

لخص لاندي وترمبو عام (1980م) نظرية الدرر المعروفة بالرموز أي.آر.جي والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية وهي:

- حاجات الكينونة: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام، الماء.. الخ

• حاجات العلاقات: وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

• حاجات النمو: وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

ويتفق الدرر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى. كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس. إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلا مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب ولن يكون له تأثير ولكن الدرر خلافاً لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى. (عادل عبد الرزاق هاشم، 2010، ص 89-94).



الشكل رقم (3): والذي يمثل اساسيات نظرية اي آر جي ونظرية ماسلو

4. نظرية بورتر و لولر: 1986

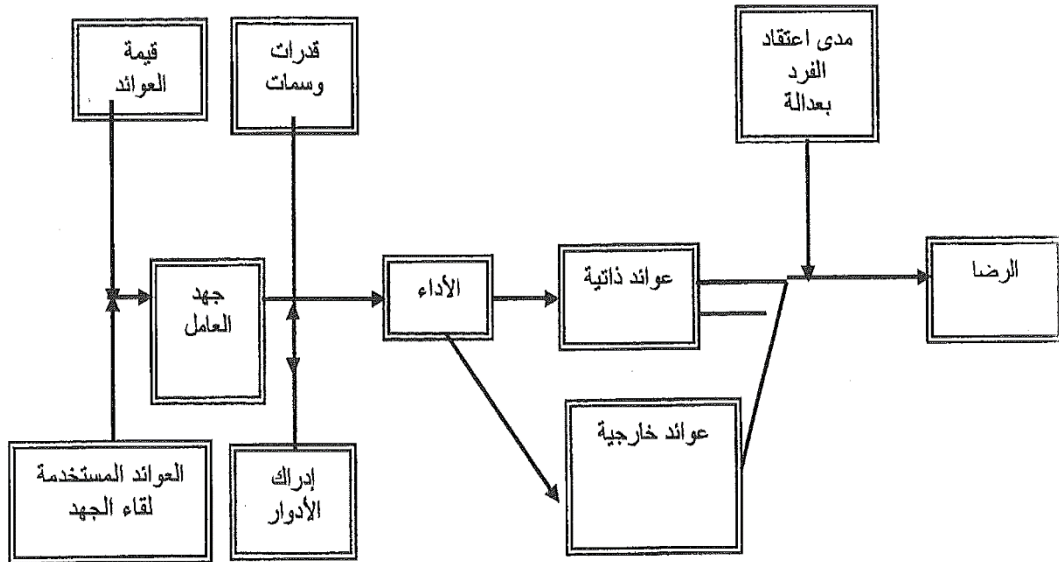
اهتم بورتر و لولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية و الرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثورن بان رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء . إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد ,سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل و إنتاجيته .

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر و لولر نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افتراضا بان الأداء أو الانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد .

أما العوائد الخارجية : فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل بالأجر و الأمان والحاجات الاجتماعية .

أن الفرد يوازن بين ما يحصل من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد (Perceived Equitable Rewards) . ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الأنصاف أو المقارنة الاجتماعية , فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقيم مواقف الآخرين لان الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن

الآخرين يحصلون عليه , ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات و العوائد من مكافآت مالية و مميزات و تقديرات في العمل التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين .الشكل التالي



شكل رقم (4): يوضح نموذج بورتولور

وقد واجهت هذه النظرية صعوبة في مرحلة التطبيق وخاصة في تحديد و قياس الجهود ونتيجة المستوى الأول . أضف إلى ذلك فقد واجهت تلك النظرية أيضا المشكلات في القيام بإجراء الدراسات التجريبية والتطبيقية لها

4 نظرية القيمة: (LOCKE ، 1968)

وقد قدمه لوك، وهي من أهم النظريات الرضا عن العمل. ووفقا لهذه النظرية، فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما يرغب فيه الفرد من نواتج. وكلما حصل الفرد فعلا من نواتج، وما يرغب فيه الفرد من نواتج. وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على أي ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد، بغض النظر عن

ماهية هذا الناتج .فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل،هو مدى التباعد بين جوانب الفرد الفعلية،وتلك التي يرغب في تحقيقها،وكلما زادت الإختلاف أو التباعد،كلما قل رضا الأفراد.فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على مايرغب فيه وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي.فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل،وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل :الدفع،الترقية،كلما شعر الفرد بالإستياء أو عدم الرضا عن العمل.وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية كبر لهذا الجانب المعين.ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة،هو جذبها للإهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير،لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة،أن النظرية اقترحت إحتمال إختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد.أيضا وفقا لمدخل القيمة،فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد من عملهم هو البحث عن،واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم،ومحاولة هذه الرغبات بقدر المستطاع.(راوية حسن،2003،ص171-172)5

5.نظرية التوقع:(1964.Vroom)

بدلا من التركيز على حاجات الفرد والأهداف أوالمقارنات الإجتماعية تأخذ نظرية التوقع مدخلا أكثر شمولاً لا يهتم بالدور الذي تلعبه الدافعية في بيئة العمل،حيث تشير النظرية إلى أن دافعية الفرد للعمل تزداد عندما تزداد فرص توجيه مايبذله من جهد نحو الأداء المطلوب وأنه سوف يثاب عن هذا الأداء من خلال عائد يرغب في الحصول عليه،وفي ضوء ذلك تشير نظرية التوقع إلى أن دافعية الفرد للأداء هي محصلة تفاعل ثلاثة أنواع من العناصر أو الإعتقادات وذلك على النحو التالي:

1.درجة التوقع:

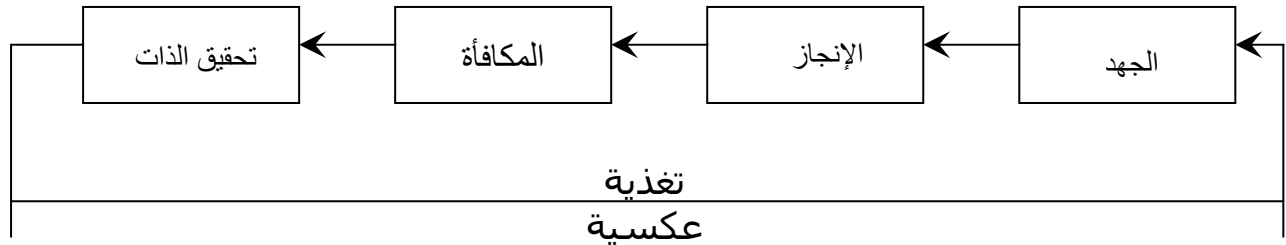
وتشير إلى مدى إعتقاد الفرد بأن مايقوم به من جهد يؤثر إيجابا في الأداء المطلوب القيام به،بمعنى آخر،إعتقاد الفرد بوجود إرتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق وترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزءا كبيرا من

وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل ويحدث ذلك عندما تكون المهام غير محددة تحديدا دقيقا أو عندما يوجد غموض في الدور المطلوب منه القيام به أو نتيجة لإنخفاض قدرات ومهارات الفرد. لذلك يجب على الإدارة أن تتخذ من التدابير ما يساعد على تنمية العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المحقق.

2. درجة الوسيلة:

وتشير إلى مدى إعتقاد الفرد بأن الفرد سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد. ومن الأساليب التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد خطط ربط الأجر بالإنتاج.

3. منفعة العوائد: أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، ومن الأساليب التي تساعد على زيادة إدراك الفرد بأن هذه العوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه خطط والذي يتيح للفرد أن يختار ما يناسبه من بين قائمة من المزايا والحوافز المتاحة.



شكل رقم (5): نموذج يوضح نظرية التوقع

6. نظرية الدافع للإنجاز: (David McClelland, 1961)

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند 1961 وتشير إلى أن سلوك الفرد ينبع من ثلاثة دوافع أساسية:

• دوافع الإنجاز

• دوافع الإنتماء

• دوافع القوة

ويرى أن هذه الدوافع موجودة لدى كل فرد ولكن بنسب متفاوتة إلا أنها توجد في إطار واحد كلى بدون تسلسل حيث تختلف في ذلك مع نظرية ماسلو ونعرض فيما يلي طبيعة كل نوع وذلك على النحو التالي:

1.دافع الإنجاز:يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدراته ويمكن تحديده من خلال الفرق بين مستوى طموح الفرد ومستوى الأداء الفعلي حيث يرتفع الدافع للإنجاز عندما تزداد المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي والعكس صحيح.

2.دافع الإنتماء:يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد لتكوين علاقات شخصية متينة مع الآخرين، ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة الدافع الإنتماء لديهم بالخصائص التالية:

- يتحدد الدافع الأساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الآخرين للسلوك الصادر من الفرد.
- يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء الأفراد عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وحميمة مع الآخرين.
- يعطون قيمة كبيرة للصدقة ولمشاعر الآخرين تجاههم.
- العمليختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أتاحت لهم فرصة إختيار جماعة.

3.الدافع إلى القوة:يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين، ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع الدافع إلى القوة لديهم بخصائص معينة من أهمها:

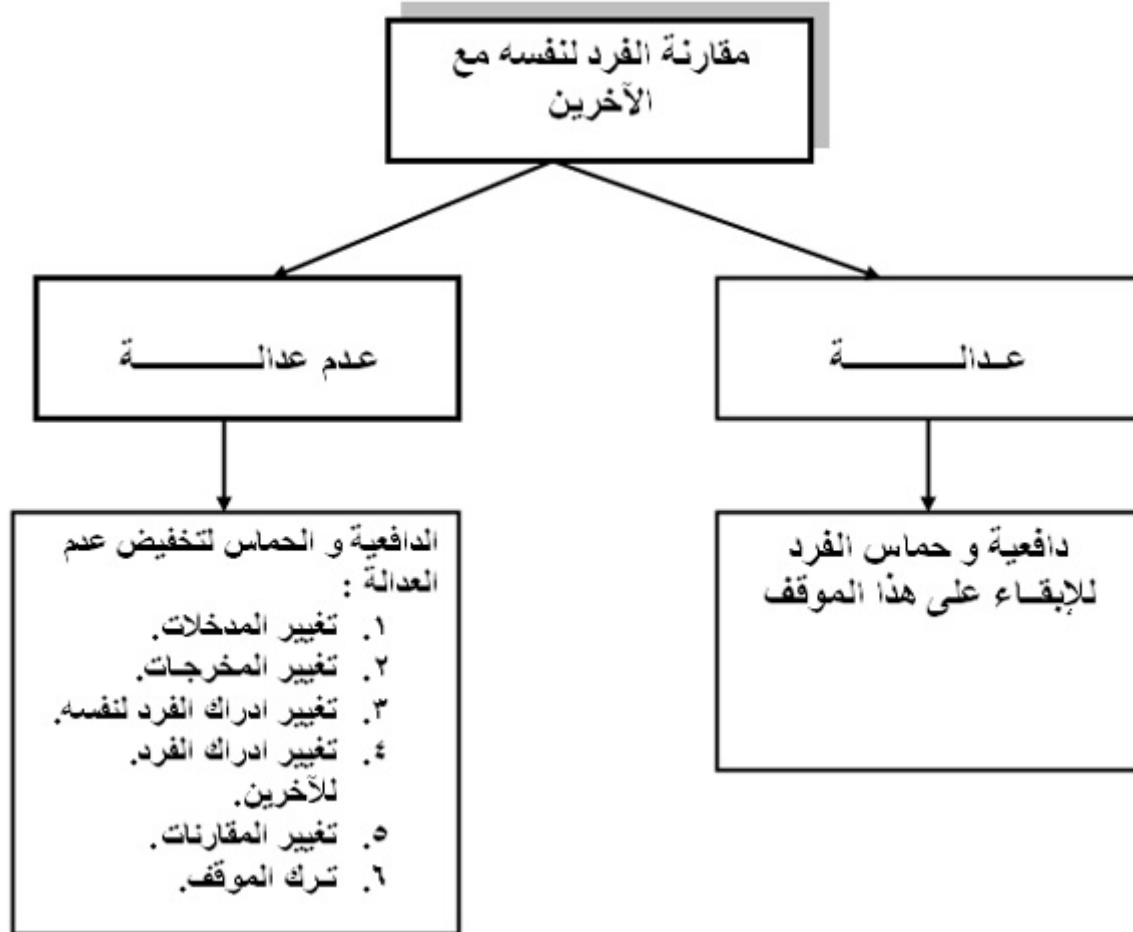
1. يعطون قيمة كبيرة للنفوذ والقوة وكذلك الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفات.
2. الدافع الأساسي للسلوك يتمثل في حافز الحصول على مراكز النفوذ والتحكم في مصادر المعلومات حتى يمكن التأثير في الآخرين.
3. يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء الأفراد من خلال إدراكهم لتحقيق النفوذ والسيطرة على الآخرين.
4. عند تكوين جماعات العمل نجدهم يختارون الأفراد الذين يستطيعون السيطرة عليهم أولديهم القدرة على توفير المعلومات اللازمة لتحقيق التأثير.

(محمد اسماعيل بلال، 2005، ص 89-97)

7. نظرية العدالة:

وتتضمن هذه النظرية عنصرا اجتماعيا أي أن الفرد يقارن بين مدخلاته ونتائجه مع تلك التي يلاحظها لدى الآخرين. وقد بين آدمز أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموع من المدخلات. وتتضمن مثلا المستوى التعليمي للفرد وخبراته وقدراته، والجهد الذي يبذله في العمل. ويحصل من المنظمة مقابل هذه المدخلات على فوائد أو نتائج أو مخرجات تتضمن الأمر أو التقدير أو المكانة الاجتماعية. وهنا يقارن الفرد بين معدل عوائده إلى مدخلاته مع عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم.

ومن خلال هذا إذا تحقق التوازن فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد، وإذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين فإن الفرد يشعر باختلال في التوازن، وتنتج حالة من حالات الإستياء والشكل التالي يوضح النموذج لنظرية العدالة:



شكل رقم (6): يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه نجد أنه يأخذ أحد الشكليين التاليين الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا بيدها أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة. الرضا النوعي الجزئي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه

الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

3. أهمية الرضا الوظيفي:

لقد سعى العديد من الباحثين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله الرضا الوظيفي من أهمية أساسية وتتمثل في:

- يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.
- يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- تعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات وعندها يصار للتغيير المطلوب وفق إحداث المعارف التقنية والتكنولوجية المعاصرة، وهذا الفكر يعتمد أساساً على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين.
- إعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظراً لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الإستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى بمنظمة المعرفة. (خضير كاضم حمود الفريجات، 2009، ص117 ص119)
- أيضاً يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وماتحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يتابع ويقىم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك

انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.

- إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل. (عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص88-89)

4. أبعاد الرضا الوظيفي:

إن أبعاد الرضا الوظيفي يأخذ أبعادا مختلفة، ولكن هناك ثلاثة أبعاد للرضا وهي:

1. الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل: سياسات الأجور، التعويضات، الترقيات، التأمينات.. الخ

2. الرضا بعلاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل).

3. الرضا بالعمل ذاته

وبديهي أن الرضا يأخذ هذه الأبعاد ليس من الضروري أن يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، إذ من الممكن أن تجد مؤشرات الرضا، إن هذه البديهية -على بدايتها نراها ضرورية، لأنه تعين، بمقتضاه أن تلجا المنظمات التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين بها، إلى تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملين، إن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي، أو من عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين حتى لو كانوا يشغلون أعمالا أو وظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب اختلاف آخر في المعاملة التي يلقاها كفرد من رئيسه أو العلاقة التي تربط بزملائه في العمل، فهذه كلها أمور تختلف أثرها من شخص لآخر. وليس الأمور القائمة فقط هي التي تؤدي إلى تفاوت الرضا أو عدم الرضا بين العاملين، بل إن اختلاف التوقعات أيضا ما ينبغي أن يكون يساعد على وجود هذه

التفاوت، حيث من الطبيعي أن تختلف مأيؤمله كل موظف من وراء وظيفته، وما يعلقه من آمال وتطلعات بتوقع أن تحققها له هذه الوظيفة، وبسبب هذه التوقعات تختلف درجات الرضا. ومن هنا يمكن القول أن للرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، حيث أن رضا الفرد العامل مرتبط بعدة أبعاد كمثلاً العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس أو نمط الإشراف أو حتى ماتحملة البيئة من متغيرات.

5. العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل متعددة منها الفرد نفسه ولبينة عمله ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى، وقد أجمل بعض الباحثين محددات الرضا عن العمل و من هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفاً وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل مايلي:

و من هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة. وسنعمد في دراستنا على سبعة عوامل وهي:

1. الترقية:

إن الترقيات من الموضوعات التي لها أهميتها في أية مؤسسة مهما كان نشاطها وهي تمثل أحد الحوافز المعنوية، إل جانب كونها حافزاً مادياً يستثير العاملين. وفي هذا يتضح وجود جانبين في أهمية الترقية للعامل الجانب المعنوي المتمثل في الترقى إلى مركز أفضل، والجانب المادي المتمثل في تحقيق المكاسب المادية كالزيادة في المرتب الذي يحصل عليه. وقد بين أحمد صقر عاشور في كتابه إدارة القوى العاملة العلاقة بين الترقيّة والرضا، استدلل بما أشار إليه فروم بأن هناك علاقة طردية بين فرص الترقيّة والرضا

الوظيفي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يربط مفهوم فرص الترقية بمفهوم الطموح أو توقعات الفرد، فكلما كان طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا للترقية في العمل كلما قل رضاه عن العمل أو العكس صحيح (أحمد صقر عاشور: 1988، ص 147-149).

2. ظروف العمل الفيزيائية:

حتى يتحقق الرضا الوظيفي في أحد جوانبه على الأقل، يجب أن تكون الظروف المادية للعمل، فالإضاءة الجيدة تساعد على تخفيض الحوادث، والتغيب في حين الإضاءة السيئة تؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء، والضوضاء بزيادتها تسبب الإجهاد العصبي، وضعف حاسة السمع للعاملين. أما عن بعض الطواهر المتعلقة بهذا الجانب كالحرارة والرطوبة والركود في الهواء، فهي تؤدي إلى التقليل من راحة الإنسان، وتزيد في حساسية الإجهاد من شأنها أن تخفض من مستوى الرضا لدى العمل، وبالنسبة لساعات العمل فيجب توزيعها ما بين فترات العمل وأخرى للراحة لتفادي كل من الإجهاد والتعب فكل هذه المظاهر السلبية تؤدي إلى الإحساس بعدم الإرتياح وعدم الرضا عن العمل.

3. متطلبات الدور:

تختلف سلوكيات الفرد (العامل) باختلاف الأدوار التي يقوم بها، والفرد العامل في التنظيم يكون مطلوب منه أداء عدد من الأدوار، وعادة تحاول الإدارة الجيدة أن تؤكد على عدم ظهور تعارض الدور (صراعه) أو غموضه في متطلبات العمل الرسمي، حتى لا يترتب على ذلك قصور في الأداء وعدم رضا الأفراد عن عملهم.

فعدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة، وغيرها، يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل، والميل لتركه، وهذا ما أوضحته إحدى الدراسات أن غموض الدور

يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية، وانخفاض عن الرضا الوظيفي والثقة في النفس بدرجة كبيرة (عبد الغفار حنفي، ص 195)

والفرد الذي يتعرض لموقف معين فرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض، أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو في جماعة أخرى، يكون في معاناة مع صراع الدور المتناقض الذي يجعله يعيش القلق والتوتر مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديه.

كما يؤدي عبء الدور بزيادته أو بانخفاضه انخفاض شعور الفرد بالحيوية والقدرة على الأداء وزيادة معدلات الغياب والشكاوي وانخفاض الإنتاجية وكل هذه المؤشرات دالة على عدم رضاه الفرد عن عمله

4. محتوى العمل:

يعتبر الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في المحال الوظيفي، إذ يعتبره هيزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي ويعتبره آخرون مصدرا للسعادة المهنية بدون منازع.

وإذا تكلمنا عن أهم متغيرات محتوى العمل بدءا بدرجة تنوع مهام العمل والتي تتمثل في كل من مظاهر الروتين والآلية والرتابة والملل ويحقق له التجديد من خلال الانتقال من مهمة إلى مهمة أخرى تثير اهتمامه.

5. جماعة العمل:

إن جماعة العمل تقوم بدور فعال في تشكيل اتجاهات الفرد العامل نحو عمله، نجد أن أعضاء جماعة العمل يؤثر بعضهم في بعض، ويتفاعلون فيما بينهم، ويتوقف هذا التفاعل عن كونه ايجابا أو سلبا على نوع الجماعة.

6. المشاركة:

بالنسبة لدرجة السيطرة الذاتية المتاحة وحسب قوانين السيكلوجيا الإجتماعية فإن الفرد كلما شارك في القرارات فهذا يولد لديه ثقة بالنفس والحماس نحو العمل ويزيد من مهارته. (محمد علي محمد: 1986)

ونخلص بالقول أن للرضا الوظيفي أهمية في تنمية وتطوير أداء المسيرين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف ، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة والعاملين. كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حددنا خصائص الشخصية التي يجب توافرها في المسير الإداري، كما حددنا مجموعة المهارات الإدارية والتي تساعد في إدارة أعماله، كما قمنا بتحليل المفاهيم المتمثلة في مشكلات الأداء البشري التي يتعرض لها المسير وطرق المعالجة، وطرق إدارة الصراع حين تواجهه أزمات، وأيضاً إدارة الوقت. وفي الأخير قمنا بإعطاء نبذة عن ماهية الرضا الوظيفي والعوامل التي تحدد الرضا الوظيفي فهذا الأخير يلعب دوراً مهماً في تنمية وتطوير أداء المسيرين والارتقاء بسلوكياتهم.

الفصل الثالث: إجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الإطار الزمني والمكاني للدراسة

2. منهج الدراسة

3. مجتمع وعينة الدراسة

4. أداة الدراسة

5. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدها تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة، سنتطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي أو الميداني، التي يعرض فيه أهم الإجراءات والخطوات المنهجية حيث يتناول فيها منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

1. مكان وزمان إجراء الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة وبالضبط على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية وكلية الحقوق بالنسبة لمسييري الإدارة ومن دواعي الباحثة لهذه الكليات كونها قريبة من مكان الدراسة إضافة إلى أنها كلية تعتبر مجالاً متقدماً للبحوث و الدراسات خصوصاً على الطلبة الباحثين. لقد دامت الدراسة الميدانية (10) أيام وما ساعد الباحثة كثيراً هو تفرغهم للدراسة الميدانية والحضور المستمر.

تاريخ الكلية ونبذة ملخصة عنها:*أ.كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية:**

أنشئت كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (09-90) المؤرخ في (21) صفر عام (1430) الموافق لـ: (17) فبراير سنة (2009)، ومقر الكلية القطب الجامعي شتمة بسكرة. وهي تضم ثلاثة أقسام وهي قسم العلوم الإجتماعية و الإنسانية وقسم التربية الرياضية والبدنية. كما أن الكلية تحتوي على هيكل إداري بيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها. كما أنها عبارة عن تجمع للإمكانيات البشرية الهائلة وما يترجم ذلك هو عدد الأساتذة البالغ (97) أستاذ منهم (64) دائم و(22)مؤقتون. وبتعداد (4214) طالبا.

ب.كلية العلوم الإقتصادية:

قسم التسيير كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993 ونظرا لاهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة. ومع اقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسست مع بداية المرسوم 98/99 قسم العلوم التسيير أصبح تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا لمرسوم 03/297.

ج.كلية الحقوق والعلوم السياسية :

فتح في الموسم 2007/2006 تخصص قانون اداري نظام ل.م.د جنائي حيث أنشئ القسم سنة 1997.

2.منهج الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها وذلك للتعرف على العلاقة بين المهارة الإدارية و الرضا الوظيفي لدى مسيري إدارة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية وكلية الحقوق وكلية الإقتصاد بجامعة محمد خيضر - بسكرة- و الأسلوب الوصفي " يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً. (عبيدات وآخرون:2001،ص:191)

كما أن المنهج الوصفي لايتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها وذلك للوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. (العساف:1989،ص:186).

3.مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئة المسيرين الإداريين بجامعة محمد خيضر،حيث شملت ثلاث كليات:كلية العلوم النسانية والإجتماعية،كلية الإقتصاد والعلوم التجارية،كلية الحقوق والعلوم السياسية،حيث يبلغ العدد الإجمالي للمسيرين للكليات الثلاث (42) مسير إداري

3-2-عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الإستمارة على جميع مسيري الإدارة بالكليات الثلاث،حيث تم توزيع 42 إستمارة وتمكنت الباحثة من إستعادة 30 إستمارة .حيث تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (30) مسؤولاً من مسيري إدارة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

بنسبة قدرت 71.42%. وأن العينة عشوائية موزعة توزيع غير متساوي على مختلف الكليات الثلاث.

الجدول رقم: (01) يبين التوزيع الدقيق لمواصفات عينة البحث

النسبة	عدد المسيرين	إسم الكليات
43.33%	13	كلية العلوم الاجتماعية والإجتماعية
33.33%	10	كلية العلوم الإقتصادية
23.33%	07	كلية الحقوق
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) أن كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بلغت نسبتها 43.33%، بينما بلغت نسبة المسيرين بكلية العلوم الإقتصادية 33.33% في حين بلغت نسبة المسيرين بكلية الحقوق 23.33%.

الجدول رقم(2) يبين التوزيع الدقيق لنمط الجنس

النسبة	عدد المسيرين	نمط الجنس
76.66%	23	ذكور
23.33%	07	إيئات
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن غالبية العينة تمثل ذكور حيث بلغت 76.66%، بينما بلغت نسبة المسيرين الإيئات 23.33% .

الجدول رقم (03) يبين التوزيع الدقيق لمستوى الخبرة

الفئة	عدد المسيرين	النسبة
من [5-1] سنوات	16	53.33%
من [6-11] سنة	14	46.66%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أن نسبة المسيرين لمستوى الخبرة ما بين [1-5] سنوات بلغت 53.55%، بينما نسبة المسيرين لمستوى الخبرة ما بين [6-11] سنة بلغت 46.66%.

4. أداة الدراسة:

لقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تقنية الإستمارة كأداة لجمع المعطيات. حيث تم توزيعها على عينة الدراسة.

* الإستمارة:

تم استخدام الإستمارة وتم توزيعها على مسيري الإدارة للكليات الثلاث، وقسمت الإستمارة إلى قسمين حيث يشتمل القسم الأول على بيانات الخلفية الفردية لأفراد العينة، ويضم القسم الثاني الأسئلة الرئيسية التي تدور حول موضوع البحث واشتملت على محورين:

1. محور المهارة الإدارية واشتمل على (42) فقرة.

2. محور الرضا الوظيفي واشتمل على (28) فقرة.

وقد تم تحكيم الإستمارة من هيئة علمية

1. إستمارة المهارة الإدارية:

قبل الشروع في إعداد فقرات الإستبيان قامت الباحثة بمراجعة مختلف الكتب و الدراسات السابقة كتلك الدراسة التي قام بها العمري ، خالد (1992) بعنوان السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. و بعد إستفادة الباحثة من إرشادات الأستاذ المشرف إستطاعت تنظيم إستمارة تتمثل في اثني عشر (12) مصدر للمهارة الإدارية وهي: مهارات تحديد المشكلة ، مهارات اقتراح الحلول،مهارات حل المشكلة،مهارات تطبيق حل المشكلة،مهارات تخطيط العمل،مهارات آلية المتابعة،مهارات إدارة الصراع،مهارات إدارة الوقت،مهارات اتخاذ القرارات،مهارات توزيع المهام،مهارات إدارة الإنفعال،مهارات التعبير عن المرح.

*طريقة صياغة الفقرات:

بعد الإستعانة بالمحاولات السابقة الذكر إستطاعت الباحثة صياغة (42) فقرة موزعة على اثنا عشر مصدر ومقدرة على سلم خماسي الفئات (دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- نادرا جد كما تم توزيع هذه الفقرات بشكل غير متساوي على المصادر التسعة، صيغت منها فقرات ذات إتجاه سالب وكان عدد الفقرات السلبية إحدى عشر (05) عبارات أي في الإتجاه المعاكس للمهارة الإدارية. وفقرات ذات إتجاه موجب أي في إتجاه المهارة الإدارية وكان عدد الفقرات الموجبة سبعة و ثلاثون (37) عبارة.كما تم خلط هذه الفقرات حتى لا تكون إستجابة المسيرين نمطية.

***طريقة إعطاء الأوزان:**

خصص الفقرات ذات الإجاه السالب أي في الإتجاه المعاكس للمهارة الإدارية الوزن (01) لفئة دائما، و الوزن (02) لفئة غالبا، والوزن (3) لفئة أحيانا، و الوزن (04) لفئة نادرا، و الوزن (05) لفئة نادرا جدا.

نادرا جدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
05	04	03	02	01
→				

مثال:01 - أقوم بنفسى بتحديد أبعاد المشكلة .

ويتم التصحيح بشكل معاكس تماما للفقرات ذات

الإتجاه الموجب أي في إتجاه المهارة الإدارية.

مثال: 02 - أعطي لمجموعة العمل الفرصة لإستقراء وفهم المشكلة.

نادرا جدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	02	03	04	05
←				

ويتم التصحيح بشكل معاكس تماما للفقرات ذات

الإتجاه السالب.

2. إستمارة الرضا الوظيفي:

قبل الشروع في إعداد فقرات الإستبيان قامت الباحثة بمراجعة مختلف الدراسات السابقة كدراسة نجاه مشعل(2005) بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي على موظفي الجامعة، و بعد إستفادة الباحثة من إرشادات الأستاذ المشرف إستطاعت تنظيم إستمارة تتمثل في ستته أبعاد للرضا الوظيفي وهي: محور الترقيه،محور ظروف العمل،محور متطلبات الدور،محور طبيعة العمل،محور جماعة العمل،وأخيرا محور

المشاركة. حيث تتكون إستمارة الرضا الوظيفي من (28) عبارة. منها (17) مصاغة بطريقة إيجابية أي في إتجاه تحقيق الرضا الوظيفي. و(11) عبارة مصاغة بطريقة سالبة أي في الإتجاه المعاكس للرضا الوظيفي. كما تم تحقيق كل فقرة على سلم خماسي الفئات (موافق جدا، موافق، محايد، معارض، معارض جدا).

*طريقة إعطاء الأوزان:

خصص للفقرات ذات الإتجاه الموجب أي العبارا الموجبة الوزن (05) لفئة موافق جدا و الوزن (04) لفئة موافق، والوزن (3) لفئة محايد، و الوزن (02) لفئة معارض و الوزن (01) لفئة معارض جدا. أما في حالة ما إذا كان إتجاه الفقرة سالبا فيعطى الوزن (01) لفة موافق و الوزن (02) لفئة موافق والوزن (3) لفئة محايد و الوزن (04) لفئة معارض، الوزن (05) لفئة معارض جدا. وبعد أن يجيب المفحوص يتم إعطاء الدرجات حسب إتجاه كل فقرة.

مثال:01

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
05	04	03	02	01
→				

لا أشعر بالراحة لأنني أتلقى أوامر متعارضة

ويتم التصحيح بشكل معاكس تماما للفقرات

ذات الإتجاه الموجب أي في إتجاه الرضا

الوظيفي

مثال:02

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
01	02	03	04	05
←				

أنفذ كل ما هو مطلوب مني وفي الوقت المحدد

ويتم التصحيح بشكل معاكس تماما للفقرات ذات

الإتجاه السالب

***الصدق الظاهري للأداة:**

عرف العتيبي صدق أداة الإستبيان بأنه "مدى تمكن أداة جمع البيانات، وإجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه"، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة (العتيبي: 2006، ص75)

بعد تصميم أداة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف ، وأخذ رأيه بالنسبة للأداة الذي قام بتعديل بعض بنودها وبدوره طلب مني أن أعرض الأداة على هيئة علمية متخصصة المتمثلة في سبعة أساتذة لتحكيمها والذين أبدوا رأيهم في الأداة حيث أنهم قاموا بإلغاء بعض البنود وأيضاً قاموا بتعديل بعض الفقرات من ناحية إعادة الصياغة وقد تم تعديل الإستمارة في ضوء توجيهات المحكمين .

ثم تم عرض الأداة على عينة الدراسة للوقوف على مدى فهمهم للعبارات الواردة حيث قدرت الفترة الزمنية 10 أيام.

***ثبات أداة الدراسة:**

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف: 1995، ص430) ، وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة بطريقة التجزئة النصفية.

***طريقة التجزئة النصفية:** تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سيبرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

$$\frac{r^2}{r+1} = \text{معامل الثبات}$$

جدول رقم (04) يوضح معامل الثبات طريقة التجزئة النصفية

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات
المهارة الإدارية	0.88	0.93
الرضا الوظيفي	0.95	0.97

يتضح من خلال الجدول أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا سواء بالنسبة للمهارة الإدارية، الرضا الوظيفي.

5. الأساليب الإحصائية:

5-1- المتوسط الحسابي: تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجات المفحوصين (المسيرين) في المهارة الإدارية والرضا الوظيفي.

$$\text{وصيغته: } \bar{م} = \frac{\text{مجم س}}{ن}$$

5-2- الانحراف المعياري: قمنا باستخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى إنحراف كل من درجة المهارة الإدارية و الرضا الوظيفي عن المتوسط النظري.

وصيغته:

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مجم س}^2 - (\text{مجم س})^2}{ن-1}}$$

$$r = \frac{n \text{ مج (س} \times \text{ص)} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2][n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2]}}$$

حيث تمثل **مج س**: مجموع درجات العينة الأولى.

مج ص: مجموع درجات العينة الثانية.

ن: عدد العينة.

مج س مربع درجات العينة الأولى.

مج ص مربع درجات العينة الثانية.

درجة الحرية (ن - 02)

$$t = \frac{m_2 - 1m_1}{\sqrt{\frac{2^2(2ع) + 1^2(1ع)}{1 - n}}}$$

$1m_1$ = متوسط الحسابي للعينة الأولى

$2m_2$ = متوسط الحسابي للعينة الثانية

$1ع$ = انحراف معياري للعينة الأولى

$2ع$ = انحراف معياري للعينة الثانية

خلاصة الفصل: من خلال هذا الفصل تم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والتي تمثل مسيري الإدارة بالجامعة والبالغ عددهم 30 مسير بنسبة 71.42%. كما تم التطرق التي تم بها إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الإستمارة وأيضا تم التأكد من صدق الإستمارة وكما تم التأكد من ثبات فقرات الإستمارة عن طريق التجزئة النصفية وأخيرا تم التطرق إلى المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج البحث.

تمهيد

1. مناقشة الفرضية الأولى

2. مناقشة الفرضية الثانية

3. مناقشة الفرضية الثالثة

4. مناقشة الفرضية الرابعة

التوصيات والإقتراحات

تمهيد:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في التعرف على مستوى المهارة الإدارية للمسيرين بالجامعة، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمسيرين بالجامعة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي للمسيرين، والتعرف على دلالة الفروق للمهرة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ودلالة الفروق للمهرة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة وتقديم بعض التوصيات والإقتراحات التي تساعد المسيرين. حيث سنتناول فيه عرض النتائج وكذا تحليلها ومناقشتها، حيث لا تكتمل قيمة البحث العلمي إلا بعد ملامسته للواقع، وذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان.

عرض ومناقشة النتائج:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تبني إجراءين أساسيين وتمثل فيمايلي:

الإجراء الأول: وتم فيه عرض نتائج البحث بشكل عام ،باعتقاد أسلوب إحصائي وصفي يتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للإستدلال عن مستوى المهارة الإدارية والرضا الوظيفي.

الإجراء الثاني: وتمت فيه عرض نتائج البحث بشكل أدق وذلك من خلال الإستدلال على العلاقة الارتباطية ودراسة الفروق من خلال اعتماد أسلوب إحصائي إستدلالي يتمثل في معامل الارتباط واختبار -ت-

1. الإجراء الأول:

- ماهو مستوى المهارة الإدارية لدى فئة البحث عينة الدراسة بشكل عام والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يوضح مستوى المهارة الإدارية لدى فئة البحث حيث (ن=30 فردا

اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.تحديد المشكلة	3.93	0.77
2.إقتراح الحلول	3.55	0.64
3.حل المشكلة	3.52	0.70
4.تطبيق حل المشكلة	3.7	0.57
5.تخطيط العمل	3.57	0.56
6.آلية المتابعة	3.88	0.90
7.إدارة الصراع	4.01	0.45
8. إدارة الوقت	3.44	0.52

1	3.60	9. اتخاذ القرارات
0.61	3.72	10. توزيع المهام
0.47	4.05	11. إدارة الإنفعال
0.40	3.51	12. التعبير عن المرح
0.21	3.70	المؤشر العام للمهارة

يتضح من الجدول أعلاه بأن مؤشرات المهارة الإدارية امتدت متوسطاتها ما بين (3.44 إلى 4.05) وبانحرافات معيارية من (0.52 إلى 0.47)، وبمؤشر عام بلغ متوسطه الحسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.21). وفيما يلي تفصيل عن ترتيب مستويات مؤشرات المهارة الإدارية:

1. مؤشر إدارة الإنفعال: بلغ المتوسط الحسابي لبعد إدارة الإنفعال (4.05) وبانحراف معياري يساوي (0.47)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الأولى من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد إدارة الإنفعال أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

2. مؤشر إدارة الصراع: بلغ المتوسط الحسابي لبعد إدارة الصراع (4.01) وبانحراف معياري يساوي (0.45)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الثانية من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد إدارة الصراع أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

- 3. مؤشر تحديد المشكلة:** بلغ المتوسط الحسابي لبعد تحديد المشكلة (3.93) وبانحراف معياري يساوي (0.77)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الثالثة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد تحديد المشكلة أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.
- 4. مؤشر آلية المتابعة:** بلغ المتوسط الحسابي لبعد آلية المتابعة (3.88) وبانحراف معياري يساوي (0.90)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الرابعة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد آلية المتابعة أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية
- 5. مؤشر توزيع المهام:** بلغ المتوسط الحسابي لبعد توزيع المهام (3.72) وبانحراف معياري يساوي (0.61)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الخامسة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد توزيع المهام أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية
- 6. مؤشر تطبيق حل المشكلة:** بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق حل المشكلة (3.7) وبانحراف معياري يساوي (0.57)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة السادسة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد تطبيق حل المشكلة أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية

7. مؤشر اتخاذ القرارات: بلغ المتوسط الحسابي لبعء اتخاذ القرارات (3.60) وبانحراف معياري يساوي (1)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة السابعة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد اتخاذ القرارات أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته **05** وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية

8. مؤشر تخطيط العمل: بلغ المتوسط الحسابي لبعء تخطيط العمل (3.57) وبانحراف معياري يساوي (0.56)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الثامنة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد تخطيط العمل أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته **05** وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

9. مؤشر اقتراح الحلول: بلغ المتوسط الحسابي لبعء اقتراح الحلول (3.55) وبانحراف معياري يساوي (0.64)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة التاسعة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد اقتراح الحلول أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته **05** وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

10. مؤشر حل المشكلة: بلغ المتوسط الحسابي لبعء حل المشكلة (3.52) وبانحراف معياري يساوي (0.70)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة العاشرة من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد حل المشكلة أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته **05** وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

11. مؤشر التعبير عن المرح: بلغ المتوسط الحسابي لبعد التعبير عن المرح (3.51) وبانحراف معياري يساوي (0.42)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الحادية عشر من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد التعبير عن المرح أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

12. مؤشر إدارة الوقت: بلغ المتوسط الحسابي لبعد إدارة الوقت (3.44) وبانحراف معياري يساوي (0.52)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الثانية عشر من حيث الترتيب. وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد إدارة الوقت أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته 05 وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة ليس لها مهارة إدارية في هذا البعد وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

• ما هو مستوى مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث عينة الدراسة بشكل عام والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2) يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث حيث (ن=30 فردا)

اسم البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1. محور الترقية	3.76	0.57
2. محور ظروف العمل	3.80	0.62
3. محور متطلبات الدور	3.77	0.58
4. محور طبيعة العمل	3.84	0.53
5. محور جماعة العمل	3.84	0.63
6. محور المشاركة	3.67	0.68
المؤشر العام للرضا الوظيفي	3.78	0.06

يتضح من الجدول أعلاه: بأن مؤشرات الرضا الوظيفي امتدت متوسطاتها ما بين (3.67 إلى 3.84) وانحرافات معيارية ما بين (0.68 إلى 0.63) وبمؤشر عام بلغ متوسطه الحسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.06)، وفيما يلي تفصيل عن ترتيب مستويات مؤشرات الرضا الوظيفي:

1. مؤشر جماعة العمل وطبيعة العمل: بلغ المتوسط الحسابي لكل من بعد جماعة العمل وطبيعة العمل (3.84)، حيث بلغ الانحراف المعياري لجماعة العمل (0.63) بينما بلغ الانحراف المعياري لطبيعة العمل (0.53)، حيث نجد أن كلا البعدين يحتلان المرتبة الأولى من حيث الترتيب، والنظر إلى قيمة المتوسط النظري الذي يتضح بأن متوسط البعدين أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته (05)، وعلى هذا الأساس يمكن بأن القول بأن عينة الدراسة غير راضين عن طبيعة العمل، وجماعة العمل وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

2. مؤشر متطلبات الدور: بلغ المتوسط الحسابي لبعده متطلبات الدور (3.77) وبانحراف معياري (0.58)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الثانية من حيث الترتيب، وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد متطلبات الدور أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته (05)، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة غير راضين عن متطلبات الدور وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

3. مؤشر ظروف العمل: بلغ المتوسط الحسابي لبعده ظروف العمل (3.80) وبانحراف معياري (0.62)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد ظروف العمل أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته (05)، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة غير راضين عن ظروف العمل وهذا على أساس النتائج الظاهرية

4. مؤشر الترقية: بلغ المتوسط الحسابي لبعد الترقية (3.76) وبانحراف معياري (0.57)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد الترقية أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته (05)، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة غير راضين عن الترقية وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

5. مؤشر المشاركة:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد المشاركة (3.67) وبانحراف معياري (0.68)، حيث نجد أن هذا البعد يحتل المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وبالنظر إلى قيمة المتوسط النظري يتضح بأن متوسط بعد المشاركة أصغر من المتوسط النظري الذي قيمته (05)، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن عينة الدراسة غير راضين عن المشاركة وهذا على أساس النتائج الظاهرية.

عرض نتائج الإجراء الثاني:

1.2 هل توجد علاقة إرتباطية بين المهارة الإدارية الرضا الوظيفي؟

وفيما يلي الجدول رقم: (03) الذي يوضح دلالة العلاقة الإرتباطية بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي:

العلاقة الإرتباطية	قيمة " ر " المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
علاقة المهارة الإدارية بالرضا الوظيفي	0.10	ن-2	غير دالة عند مستوى الدلالة: $\alpha = 0.05$

كشفت الدراسة بإعتماد أسلوب إحصائي يتمثل في معامل الإرتباط لبيرسون على دلالة العلاقة بين المهارة الإدارية و الرضا الوظيفي لدى فئة البحث عينة الدراسة وكانت قيمة " ر " المحسوبة مساوية لـ: (0.10) وبالعودة لجدول التقييم النظري وعند درجة الحرية (ن - 02) أي (28 = 30 - 2) وعند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تكون قيمة " ر " الجدولية مساوية لـ

(0.36) وعليه تعد " ر " المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين المهارة الإدارية و الرضا الوظيفي وبالتالي فإن الفرضية لم تتحقق. وبصورة أخرى يمكن القول إن إمتلاك أساليب المهارة الإدارية لا يرافقه الزيادة في مستوى الرضا المهني لدى مسيري كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية وكلية الإقتصاد وكلية الحقوق والعلوم السياسية.

1.3 هل الإختلاف في نمط الجنس يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية؟

الجدول رقم(04) يوضح دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة نمط

الجنس حيث ن=30 فردا:

نمط الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
فئة الذكور حيث (ن=23)	3.76	0.30	ن-1	ت=2	غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)
فئة الإيئات حيث (ن=07)	3.78	0.32			

كشفت الدراسة باعتماد أسلوب إحصائي استدلاي يتمثل في اختبار "ت" عن دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة متغير الجنس، حيث وجدت قيمة "ت" المحسوبة مساوية (2) وبالعودة إلى جدول التقييم النظري الخاص بالقيم المجدولة لإختبار "ت" وعند درجة الحرية (ن-1) أي (30-1=29) وعند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) نجد قيمة "ت" الجدولية مساوية (2.46) وعليه تعد قيمة "ت" الجدولية أكبر من قيمة "ت" المحسوبة وعليه فإن الفرضية لم تحقق بالصيغة التالية:

إن الإختلاف في نمط الجنس لا يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية.

1.4 هل الإختلاف في مستوى الخبرة يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية؟
 الجدول رقم(05) يوضح دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة مستوى الخبرة
 حيث ن=30 فردا:

مستوى الخبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
فئة الخبرة من 1-5 سنوات	3.69	0.32	ن-1	ت = 1.75	دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05)
فئة الخبرة من 6-11 سنة	3.84	0.27			

كشفت الدراسة باعتماد أسلوب إحصائي استدلالي يتمثل في اختبار "ت" عن دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة مستوى الخبرة، حيث وجدت قيمة "ت" المحسوبة مساوية (1.75) وبالعودة إلى جدول التقييم النظري الخاص بالقيم المجدولة لإختبار "ت" وعند درجة الحرية (ن-1) أي (30-1=29) وعند مستوى الدلالة (α = 0.05) نجد قيمة "ت" الجدولية تساوي (1.69) وعليه تعد قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية وعليه فإن الفرضية تحققت بالصيغة التالية:

إن الإختلاف في مستوى الخبرة يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية.

تفسير و مناقشة نتائج البحث:

1.1. الإجراء الأول:

1.1.1 تفسير نتائج مستويات المهارة الإدارية:

■ ظهر من خلال الجدول رقم: (01) الخاص بتوضيح مستويات المهارة الإدارية بأنه لا توجد مهارة في إدارة الإنفعال وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى عدم قدرة تحكم المسير في انفعالاته ومن جهة أخرى يمكن أن نفسر هذا بأنه كون المسير لا يعرف مداخل المشكل على أساس أنه هو الذي يعاني منه وبالتالي لا يستطيع إقتراح الحل الذي يراه مناسباً أحياناً.

و بالنظر إلى المتوسط النظري نجد أن فئة البحث عينة الدراسة ليس لديها مهارة إدارة الإنفعال إذا ما تم مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري وما يمكن أن نفسر به هذه النتيجة. هو أننا نجد في الكثير من الأحيان أن فريق التسيير الإداري ليس لديهم الحرية في وضع الاقتراحات من وجهة نظرهم الخاصة.

■ وفي توالي الترتيب ظهر مؤشر مهارة إدارة الصراع بمتوسط حسابي (4.01) و بإنحراف معياري (0.45) أصغر من المتوسط النظري مما يدل على عدم إكتساب هذه المهارة في هذا البعد لدى فريق التسيير بالكليات و ما يمكن أن نفسر به هذا. و هو الإفتقار الكلي إلى أساليب إدارة الصراع و تسييره وهذا ما يدل على أن كل مسير هو في منأى عن ما يحدث من صراعات داخل جماعة العمل .

كما يمكن أن نفسر هذه النتيجة بأن فئة البحث عينة الدراسة ربما تستخدم أساليب إجمامية أي العمل على تجنب المواقف التي تسبب أو تحدث فيها صراعات في العمل وهذا إحساساً بالخوف من العقوبة المحتملة أو المتوقعة .

- أما مؤشر مهارة تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.77) ظهرت أصغر من المتوسط النظري و بالتالي هي نتيجة تفيد بعدم وجود مهارة تحديد المشكلة لدى مسيري الإدارة وما يمكن أن نفسر به هذا هو عدم وجود القدرة على الفهم المناسب لأبعاد المشكلة. وهذا ما يوضح تداخل المهام والمسؤوليات أو عدم تحديدها من ذي قبل، الشيء الذي يؤدي إلى صعوبة حصر المشكلة للإحاطة بها.
- أما مؤشر مهارة آلية المتابعة فما يمكن أن نفسر به عدم إكتساب هذه المهارة لدى مسيري الإدارة. هو كثرة المهام الجزئية و بما أن العملية هي عملية تسيير بيداغوجي أكثر مما هي إدارية. هذه الأخيرة التي تتطلب تنسيقا مستمرا فيما بين المستخدمين و عدد كبير من الأساتذة الشيء الذي يصعب من آلية متابعة العمل. كما أن اختلاف و تنوع النشاط البيداغوجي لدى عدد من المسيرين كأن نجد الكثير منهم يمارس مهمة التدريس و الالتزام بروح المسؤولية إداريا أو بيداغوجيا. الشيء الذي ينعكس سلبا على المثابرة في متابعة مختلف المهام. هذه الأخيرة التي تعد إما عاملا مساعدا أو معيقا للمراقبة المرتبطة بمتابعة الأعمال و الأنشطة المختلفة.
- و ما يمكن أن نفسر به عدم إكتساب مهارة توزيع المهام لدى مسيري الإدارة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.72) أصغر من المتوسط النظري هو سوء عامل الحرية في إتخاذ القرار عند المسيرين حيث نجد عدم الإعتماد على القوانين الواضحة التي تحدد معايير الكفاءة لإختيار الأفضل بل نجد إختيار المسؤولين على إنجاز المهام يتم وفق ما هو متوفر لدى الكلية و الأقسام وليس وفق متطلبات العمل الإداري لانجاز العمل بفاعلية وكذا عنصرى التخصص و الكفاءة لصالح العمل.
- أما فيما يخص بعد تطبيق حل المشكلة حيث المتوسط الحسابي أقل من المتوسط النظري مما يدل على عدم اكتساب مهارة تطبيق حل المشكلة وعدم الإتفاق حول تطبيق حل واحد يخدم العاملين ومصحة العمل.

■ أما ما يمكن أن نفسر به عدم إكتساب مهارة إتخاذ القرار بمتوسط حسابي أصغر من المتوسط النظري هو أنه من الواضح وجود ما نسميه عدم إشراك رؤى الآخرين في عملية إتخاذ القرار و خصوصا ذوي الخبرات السابقة في التسيير و من جهة أخرى نخص بالذكر نقص في الاطلاع على القوانين و الحالات الخاصة التي تقتضي قانونا مفصلا لإتخاذ قرارات حاسمة بشأنها.

■ و في توالي ترتيب طبيعة مؤشرات المهارة الإدارية ورد مؤشر تخطيط العمل بمتوسط حسابي قدره (3.57) أصغر من المتوسط النظري في المرتبة الثامنة و بغض النظر عن الرتبة الظاهرية فإن ما يفسرها. هو سواء وجود تخطيط مفصل أو ما نسميه بالعمل الموصوف لكيفية إنجاز العمل الحقيقي من ذي قبل. الشيء الذي يؤدي إلى خلق شعور جماعي لدى المسيرين بعدم الإلتزام بتنفيذ الخطط و ما يترجم هذا هو كثرة إرساليات العمل من طرف نائب عميد الكلية و رئيس القسم أو مساعديه , وخصوصا تلك الإرساليات المتعلقة بالتذكير في انجاز المهام . و من الملاحظات الدقيقة حول مهارات التخطيط أن جل برامج التدريب التي يتم إعدادها للقيام بالأعمال من دون إشراك العاملين أو المسيرين كما هو في هذه الحالة ينجم عنه عدم اكتساب مهارة التخطيط للعمل من طرف المسيرين.

■ وبالنسبة لمؤشر مهارة إقتراح الحلول فقد ورد في المرتبة التاسعة. إما بالنظر إلى المتوسط النظري نجد أن فئة البحث عينة الدراسة ليس لديها مهارة إقتراح الحلول إذا ما تم مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري وما يمكن أن نفسر به هذه النتيجة. هو أننا نجد في الكثير من الأحيان أن فريق التسيير الإداري ليس لديهم الحرية في وضع الاقتراحات من وجهة نظرهم الخاصة.

■ فيما يخص بعدم إكتساب مهارة حل المشكلة بمتوسط حسابي أصغر من المتوسط النظري لدى فئة البحث عينة الدراسة فهي نتيجة تقيدها عموما بأن حل المشاكل التي تعترض التسيير تتطلب وجوب الإحاطة بالمشكلة في بداية الأمر و الخبرة المكتسبة. من الممارسة

الفعلية في التعامل مع مختلف أنواع المشاكل و الحالات المختلفة ومن جهة أخرى نلاحظ بأن فريق التسيير الإداري خصوصا على مستوى مصالح التدريس يتم توظيفهم خلال فترة زمنية محددة لا تسمح باكتساب مهارة حل المشكلة . حيث أن عدم الإستقرار الوظيفي و عدم التأكد من المصير المهني أو ما نسميه بالأمان الوظيفي يسهم بتأثير مباشر على عملية إيجاد حلول حتى ولو كانت ظرفية مؤقتة . ومن جهة أخرى يعني هذا بأن عملية إيجاد الحلول و البدائل الممكنة تقتصر على جهة معينة دون إشراك وجهات نظر الأطراف الأخرى المعنية.

■ أما فيما يخص بعد التعبير عن المرح حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.51) أصغر من المتوسط النظري لدى فئة البحث مما يفسر عدم اكتساب مهارة التعبير عن المرح لدى مسيري الإدارة.

■ أما فيما يتعلق بالحديث عن متغير مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي يساوي (3.44). أي بقيمة أصغر من المتوسط النظري مما يعني ضمنا بعدم إكتساب هذه المهارة لدى فئة البحث عينة الدراسة و ما يمكن أن نفسر به هذه النتيجة هو شعور مسيري الكلية بعدم وجود قيمة من وراء إنجاز المهام في أوقات زمنية قياسية من مثل الجزاءات و المكافآت المرتبطة بالسرعة في التنفيذ و الإنجاز. و ربما يرجع هذا أيضا إلى طبيعة المهام التي تتطلب وقتا طويلا لإنجازها مما يترتب عن طول هذه المدة الزمنية العمل بريتم أو وتيرة بطيئة و على هذا الأساس فإنها لا تحتاج أصلا إلى تحديد وقت لها . و من جهة أخرى يمكن القول بان طبيعة المهام كلها موضحة لدى مسيري الإدارة من ذي قبل خلال كل سداسي من فصول السنة الجامعية . وعليه كما سبق الذكر بان مواعيد الابتداء و الانتهاء من كل مهمة هو مجدول زمنيا و المهم هو انجازها قبل حلول موعد انتهاء زمنها.

2.2 تفسير نتائج مستويات الرضا الوظيفي:

ظهر من خلال الجدول رقم (2) الخاص بتوضيح مستويات الرضا الوظيفي بأن المؤشر العام للرضا الوظيفي بمتوسط حسابي يساوي (3.78) وبانحراف معياري (0.06) ويمكن تفسير هذا أن العينة ككل ليس لديها أساليب المهارة الإدارية مما إنعكس هذا سلبا على الرضا الوظيفي لدى مسيري الإدارة.

2. الإجراء الثاني:

1. تفسير نتائج العلاقة الارتباطية:

ظهر من خلال الجدول رقم (03) الخاص بتوضيح العلاقة الارتباطية بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي بارتباط قيمته (0.10) وعند درجة الحرية المساوية لـ (28). وعند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فهي قيمة تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية أي لا توجد علاقة ارتباطية بين المهارة الإدارية و الرضا الوظيفي. وبالتالي لم تتحقق الفرضية ويمكن تفسير عدم تحقق هذه الفرضية من منطلق المعنى الحقيقي للمهارة الإدارية حيث نجد أن إمتلاك أساليب المهارة في متغيراتها المختلفة يقتضيا الخبرة اللازمة وحرية إتخاذ القرار و الشعور بالإلتزام بروح المسؤولية دون قيد أو شرط. وهذا ما يتوافق مع دراسة نجاة مشعل والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من مستوى الرضا عن العمل ومستوى الصراع التنظيمي، أما دراسة محمد عبود الحراحشة توصل إلى وجود علاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا للمعلمين وهذا عكس الدراسة الحالية.

وبما أن متغيرات المهارة الإدارية مشروطة في إحداث الرضا الوظيفي، فإن الفرضية لم تحقق على أساس أن عدم اكتساب مستوى مهارة إدارية مناسب يرافقه عدم وجود الشعور بالرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

كما أنه يمكن تفسير عدم تحقق فرضية الدراسة بأن المهارة الإدارية تعتبر من أهم العوامل المساهمة في إحداث الرضا الوظيفي، ولما وجد عدم وجود مهارة إدارية مما إنعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة محل الدراسة. ومن جهة أخرى نجد أن الرضا الوظيفي يشترط توفير وجود مناخ مناسب من ناحية التسيير البيداغوجي الذي يفي مستوى شعور إيجابي والذي هو ضمنا رضا وظيفي عن الأداء.

2. تفسير نتائج دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة نمط الجنس:

يمكن تفسير عدم وجود فرق دال إحصائيا في مستوى المهارة الإدارية يعزى إلى نمط الجنس إلى أن متغير الجنس لا يعد كعامل مؤثر في إكتساب المهارة الإدارية، بالرغم من أن تحمل المسؤولية وإدارة الشؤون البيداغوجية برمتها يتطلب العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي نظرا لخصائص الذكور في القدرة على التحمل والاتصال والصبر. كما يمكن تفسير عدم وجود فرق بين نمطي الجنس إلى أنه مادام عينة الدراسة اشتملت على فئة من مسيري كلية العلوم الإقتصادية وبالنظر إلى طبيعة التخصص يفي بوجود أفكار ونماذج فكرية في التسيير وإدارة الأعمال ربما يكون كعامل مؤثر في توازن درجات مستويات المهارة لدى عينة الدراسة من دون وجود فرق في إكتساب المهارة، كما يمكن تفسير هذا أيضا إلى طبيعة التسيير البيداغوجي في الكليات إذ نجد أن المهام والعمليات الإدارية كلها وجهة من طرف عمادة الكلية مما يؤدي هذا إلى عدم وجود فرق في مستوى المهارة مادام عملية التسيير تعتبر موجهة ضمن رزنامة معدة في كل فصل سداسي من ذي قبل. وهذه عكس دراسة محمد الحلو والتي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تفويض السلطات على تنمية المهارات الإدارية في الجامعات تعزى للجنس.

3. تفسير نتائج دلالة الفرق في مستوى المهارة الإدارية بدلالة مستوى الخبرة:

يمكن تفسير تحقق الفرضية الجزئية التي ترى بأن الإختلاف في مستوى الخبرة يرافقه إختلاف في مستوى المهارة الإدارية ولصالح أكبر خبرة من التسيير إلى أن عامل الخبرة يعد عامل مهم في إدارة شؤون التسيير خصوصا الأمور البيداغوجية إذا نجد أن المسيرين الذين تزيد أقدميتهم عن خمسة سنوات يكونون خبرة عالية في الإلمام بمختلف عمليات التسيير سواء على المستوى الأعلى مستوى العمليات أوتحتى على مستوى الإشراف على المسيرين المؤدين للأعمال البيداغوجية في أقل رتبة من الهرم الإداري.

كما يمكن تفسير تحقق هذه الفرضية بأن عامل الخبرة يؤدي بالمسؤول إلى الإستفادة من التجارب والخبرات السابقة بحيث يصبح أقدر وعلى دراية تامة بكل مايجري على المستوى البيداغوجي خصوصا في حل المشكلات .كم أن الخبرة تفيد عموما المسير في إكتساب كل المعايير والقوانين الداخلية التي تسهل من عملية تولي تسيير شؤون الكلية والتعامل مع المشكلات مهما كان نوعها بالرجوع دائما إلى السند القانوني الذي ينظمها وعليه ظهر تأثير متغير الخبرة كعامل بارز في اكتساب المهارة الإدارية أكثر من الفئة التي يقل مستوى الخبرة عندها أقل من خمس سنوات.وهذا مايتوافق مع دراسة فهد بن محمد الذويبي والتي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة،كما أقرت دراسة هاني بن محمود عن وجود إختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء ضباط القيادة الوسطى بأجهزة الأمن العام،وبين آراء مرؤوسيهم من القيادات التنفيذية حول المهارات الإدارية تعزى هذا الإختلاف إلى التفاوت والتعدد في أنماط القيادة وسلوك القائد وكيفية التعامل مع مرؤوسيه،ويمكن هذا الإختلاف ناجم عن قلة خبرة القيادات التنفيذية في عملية التقويم.وهذا مايتوافق مع الدراسة الحالية.

التوصيات والإقتراحات:

من خلال مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن التوصل إلى التوصيات والإقتراحات التالية:

1. تزويد المسيرين بالمعرفة النظرية بأهمية المهارة الإدارية، التي تزيد من فاعليتهم بالكليات.
 2. العمل على تعزيز مستوى المهارة الإدارية لما لذلك من أثر قوي على رفع الرضا الوظيفي للمسيرين.
 3. العمل على تدريب المسيرين بشكل دوري على المهام ومختلف الأعمال الإدارية وذلك لتعزيز المهارات الإدارية لديهم.
 4. تعزيز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاجتماعات الدورية ومصارحتهم بأخطاء العمل وتوضيح سبل تجنبها
- عناوين مقترحة لدراسات أخرى:**

1. المهارة الإدارية وعلاقتها بالضغط المهني للمسير.
2. المهارات الإدارية للمسير الإداري في سونلغاز.
3. المهارة الإدارية وعلاقتها بالضغط المهني والرضا الوظيفي للمسير.

خاتمة الفصل:

من خلال النتائج المتحصل عليها تعرفنا على مستوى المهارة الإدارية للمسيرين بالجامعة وكذا مستوى الرضا الوظيفي للمسيرين، كما تبين عدم وجود علاقة بين المهارة الإدارية والرضا الوظيفي للمسيرين، وبالنسبة للفروق تبين عدم وجود ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

الملاحق

ملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة

السنة الجامعية: 2013-2014

الطالبة: لهلاي مريم /سنة ثانية ماستر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

المشرف: أوزليفي ناجي

استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

بعد التحية الطيبة والسلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم، تحت عنوان: "المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بـجامعة محمد خيضر بسكرة في الكليات (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الإقتصاد، كلية الحقوق)

نتقدم إلى سيادتكم الموقرة باستبيان، يتضمن جزئين بقيسا متغيري الدراسة المهارة الإدارية، والرضا الوظيفي والمتكون من (88) فقرة في مجمله كالتالي:

1- المهارة الإدارية: ويتضمن (57) عبارة.

2- الرضا الوظيفي: ويتضمن (31) عبارة.

وعليه نرجو منكم تقويم هذه الأداة وتعديلها إن تطلب الأمر ذلك. ويتمثل المطلوب فيما يلي:

- وضوح التعليمات. - كفاية الفقرات. -

- انتماء الفقرات للمحاور المحددة. - سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.

- اقتراح فقرات ملائمة للدراسة

بيانات الأستاذ المحكم:

الأستاذ:

القسم: الدرجة العلمية:

التخصص:

ملحق رقم (2)

الجامعة	الرتبة العلمية والتخصص	اسم الاستاذ
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	تاويريت نورالدين
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر - ب-	رابحي اسماعيل
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد - أ-	جوادي يوسف
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة مساعدة - أ-	قشي الهام
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة محاضرة - ب-	مدور مليكة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة محاضرة	ساعد صباح
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد - أ-	مرابطي عادل

ملحق رقم (3)

في إطار التحضير لإجراء مذكرة حول: "المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، وذلك لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم، نتقدم إليكم بهذه المجموعة من العبارات التي تكشف عن مستوى المهارة الإدارية بدلالة متغير الرضا الوظيفي.

راجين منكم التعاون معنا في إنجاز هذا البحث و ذلك من خلال التعبير عن مواقفكم الشخصية كما تدركونها و ذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تناسب آرائكم، كما نحيطكم علما أن استجاباتكم يتم تحويلها الى أرقام، وذلك بغية الحصول على نتائج يتم تسخيرها في البحث العلمي .

✓ شكرا سلفا على حسن تعاونكم معنا في هذا الإطار رافعين إليكم أسمى عبارات التقدير و الإحترام .

بيانات الخلفية الفردية:

- كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية العلوم الاقتصادية العلوم السياسية
- الجنس: ذكر أنثى
- نوع المهمة: نائب عميد البيداغوجيا رئيس القسم مساعد رئيس القسم
- مسؤول الشعبة مسؤول التخصص رئيس مصلحة التدريس متصرف إداري
- عون إداري
- مستوى الخبرة: من 1- 5 سنوات ، من 6- 10 سنوات ، من 11 فما فوق

المحور الأول: المهارة الإدارية

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف أبعاد المهارة الإدارية، الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك:

الرقم	البنود	الإستجابات				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	عندما أجد مشكلة في مجال عملي فإنني:					
1	أواجه الموقف بالتجاهل التام					
2	أعطي لمجموعة العمل الفرصة لاستقراء وفهما للمشكلة					
3	أعطي مع مجموعة العمل القدر المناسب من الفهم لأبعاد المشكلة					
4	أقوم بنفسي بتحديد مختلف أبعاد المشكلة					
5	لأحاول أن أشغل نفسي بوضع اقتراحات معينة					
6	أكلف مجموعة العمل بتحديد اقتراحات عامة للمشكلة					
7	أقوم بنفسي بوضع الإقتراحات والحلول التي أراها مناسبة.					
8	أطبق الإقتراح البديل الذي يتفق عليه غالبية المجموعة					
9	أترك للأفراد حرية الإختيار البديل.					
10	أترك للأفراد حرية اختيار البديل الأكثر فعالية وكفاءة في حل المشكلة.					
11	أترك لكل فرد حرية تطبيق الحل المناسب من وجهة نظره.					
12	أحاول أن أنسق أثناء تطبيق الحلول بين مصلحة العمل ورضا العاملين.					
13	أحدد لمجموعة العمل بشكل تفصيلي طريقة تطبيق الحل					
14	أهتم بتنفيذ الإقتراح الذي توصلت إليه مجموعة العمل بكل إلتزام					
15	أترك لمجموعة العمل حرية وضع الخطط التي يرونها مناسبة					
16	أشرك العاملين معي عند وضع تخطيط عام للعمل					
17	أقوم بنفسي بتحديد خطط العمل وطرق تنفيذها بصورة تفصيلية.					
18	أتابع العمل بالصورة التي تكفل استمراره					
19	أشارك العاملين في متابعة العمل.					
20	أدعم الآخرين بدلا من أكون صاحب المبادرة في العمل.					
	حينما أجد صراعا في مجال العمل:					

					أحاول أن أكون بمنأى عنها .	21
--	--	--	--	--	----------------------------	----

الإستجابات					البنود	الرقم
نادرا جدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					أحاول التخفيف من حدتها حفاظا على تماسك الجماعة.	22
					أحاول أن أجد حلا للمشكلة بأقل قدر من الخسائر على الجانبين النفسي والمادي.	23
					أتدخل لمعالجة الصراع بالحسم لمصلحة العمل.	24
					لا أتدخل بفرض وتحديد وقت معين للإبتداء أو الإنتهاء من الأعمال	25
					أشرك العاملين معي في تحديد أنسب الأوقات	26
					أعطي قيمة عالية لسرعة إنجاز المهام وأكافئ العاملين على ذلك.	27
					أحدد بنفسي مواعيد الإبتداء والإنتهاء من كل مهمة.	28
					أحاول تطبيق القرارات التي تدعم علاقات العمل	29
					أحاول تطبيق القرارات التي تدعم العلاقات الإنسانية.	30
					أحاول أن أتخذ القرار منفردا دون تأثير أو تأثر من الآخرين	31
					أترك لمجموعة العمل الحرية في تحديد الأعمال وتوزيع المسؤوليات.	32
					. أركز على أن تحدد مجموعة العمل الأعمال والمسؤوليات في ضوء معايير علمية	33
					أفضل في توزيعي للمسؤوليات والمهام إحداث نوع التوازن بين رغبات العاملين ومتطلبات العمل.	34
					أفضل أن أكون بمنأى عن مواقف التوتر والإنتفاع.	35
					أحاول خلق جو ودي في العمل في تلك الأوقات التي ينشأ فيها خلاف بين مجموعة العمل.	36
					حينما أكون منفعلا أفضل ألا أتخذ قرارات.	37
					أسعى جاهدا للمواجهة العقلية لفهم أسباب المشكلة	38
					أفضل أن أتخذ قرار سريع لمواجهة الموقف ولو كان خاطئا.	39
					لا أغير اهتمام لطبيعة المناخ النفسي السائد في العمل	40
					إن جو المرح الذي أثيره يدعم العاملين نفسيا ويجدد نشاطهم في مواجهة المتاعب.	41
					أرى أن جو المرح يحول اهتمام العاملين عن العمل الجاد.	42

المحور (2): الرضا الوظيفي

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف أبعاد الرضا الوظيفي، الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك:

الإستجابات					البنود	الرقم
معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا		
					أحاول أن أجتهد في أداء عملي وتطوير مهاراتي من أجل الوصول إلى الترقية.	1
					إن الترقية في عملي ترتبط بالكفاءة والإتقان.	2
					أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.	3
					إن فرص الترقية المتاحة في الكلية أقل من فرص الترقية المتاحة في وظائف أخرى.	4
					أمارس عملي في ظروف فيزيقية ملائمة خلال أشهر السنة.	5
					لاتوفر لي الكلية الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية مهامي كما يجب	6
					إن المكان الذي أعمل فيه غير ملائم.	7
					إن عدد ساعات عملي في الكلية مناسب.	8
					أؤدي عملي بجهد متناسب مع قدراتي.	9
					أنفذ كل ما هو مطلوب مني وفي الوقت المحدد.	10
					أشعر بأنه لدي كل المعلومات لأداء عملي بشكل فعال.	11
					لأشعر بالراحة لأنني أتلقى أوامر متعارضة	12
					أشعر أن أهداف عملي ليست واضحة.	13
					لا يتعبني عملي الحالي كثيراً.	14
					تتاح لي الفرصة في إعداد خطط العمل والتسيير والتنفيذ.	15
					لا يجبرني عملي الحالي بالقيام بمهام معينة على حساب مهام أخرى	16
					إن وظيفتي لاتتطلب أية مهارات	17
					أشعر بأنه تنقصني الكفاءة اللازمة لأداء عملي.	18

					19 إن علاقتي مع زملائي قائمة على أساس الإحترام المتبادل.
					20 عندما تواجهني مشكلة في عملي يساعدني زملائي على حله
					21 أشعر أنني جزء من الجماعة التي أعمل معها.
					22 لا أرتاح لتصرفات بعض الطاقم الإداري كالمراقبة المباشرة للحضور
					23 لا يوجد تواصل بشكل كاف مع الزملاء.
					24 يأخذ المسؤول بعين الإعتبار القرارات التي أتخذها.
					25 تتاح لي الفرصة في اتخاذ القرارات.
					26 يستشيرني رئيسي عندما يقبل على إحداث تغيير في العمل
					27 لاتعجبني معاملة بعض المسؤولين.
					28 لاتوجد هناك مساندة من قبل الرؤساء عند الطلب.

1. قائمة الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988
2. د. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار، الدار الجامعية، مصر، 2002
3. أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج، سوريا، 2009
4. آن تايلور وآخرون: مدخل إلى علم النفس، ترجمة عيسى سمعان، ط2، دمشق، 1996
5. حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد، عمان، 2004
6. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2002
7. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، 2009
8. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، ط4، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004
9. رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية، دار الرضا، سوريا، 200
10. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1999
11. القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، ط4، درا الشروق، عمان، 2003
12. العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، 2006.
13. العساف صالح محمد: المدخل للبحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1989
14. العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2004.
15. عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، دار شباب الجامعية، الإسكندرية، 2004

16. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، الأردن، 2010
17. عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2010
18. علي الشراوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003
19. د. فاروق عبده فليه ود. السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005
20. د. قاسم نايف علوان و نجوى رمضان: إدارة الوقت، دار الثقافة، عمان، 2009
21. كريم علي ود. أحمد محمد مخلف: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
22. مريم بنت سالم المسروري: المهارات الإدارية، مركز التوجيه الوظيفي، عمان، 2004.
23. د. محمد الصيرفي: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، 2005.
24. محمد الصيرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007
25. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005
26. محمد علي محمد: علم اجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986
27. د. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت المفهوم القواعد والمهارات، دار الكتب المصرية، مصر، 2012.
28. د. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008

29. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط3، مطبعة الفرزدق التجارية، 1980.

2. المراجع باللغة الأجنبية الأجنبية:

1. Bigelow, John. "Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. *Journal of Management Education*", 1995.

2. Caproni, Paula. "Managerial Skills Training from a, No. 3 Critical Perspective." *Journal of Management Education*, Vol. 21 .1997

3. Shan, Martin. "*Managing without Managers*. Beverily Hill", California: Sage Publications, In, 1983.

3. الرسائل الجامعية:

1. أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غزة، 2008.

2. حمدي اسماعيل: الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، السعودية، 2004.

3. خلود بنت راشد: فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية، رسالة ماجستير، الرياض.

4. سامر عبيد عبد الله: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة ماجستير، المدينة المنورة، 2003.

5. عبد العزيز محمد حلو: أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، غزة، 2010.

6. عبد الفتاح صالح الخليفات: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الأردن، 2006.

- 7.فهد بن محمد الذويبي: المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور،رسالة ماجستير،السعودية ،2005.
- 8.محمد عبود الحراحشة: النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين،رسالة ماجستير،الأردن ،2008.
- 9.نجاه مشعل: علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي،رسالة ماجستير،الرياض،2005.
- 10.هاني بن محمود عبد الله: "تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام،رسالة ماجستير،جدة.

4.المجلات باللغة العربية:

- 1.السالم مؤيد: التوتر التنظيمي: مفاهيمه، أسبابه، وإستراتيجية إدارته، مجلة الإدارة العامة، العدد:68، 1991، معهد الإدارة العامة، الرياض
- 2.د.زينب محمد ابراهيم كساب:إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين،في مجلة العلوم التربوية،العدد:19،جامعة الجزيرة،السودان.