مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى
اسم الكاتب: م.د. ميسون عبدالله أحمد، دينا مناف محمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3436
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[٢٠١ -٢٣٢]

الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين
دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى*

الدكتورة ميسون عبدالله أحمد
مدرس - إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Alfahed_69@yahoo.com

دينا مناف محمد
دبلوم عالي - إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
dmm_alagae@ymail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين. ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بان الأنماط القيادية بأنواعها (الإخباري الاقناعي والمشارك والتفويضي) لها دور في تنمية مهارات العاملين في المديرية المبحوثة ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدم مقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث ، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 10 for Windows. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته التي صيغت بصددها مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط (المشارك) في المديرية المبحوثة بكل جوانبه لاسيما استثمار الكفاءات والمهارات والقدرات الموجودة في المديرية، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، فضلا عن توفير وتهيئة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة التي تسهم بتطوير مهارات العاملين في الميدان المبحوث.

الكلمات المفتاحية:
الأنماط القيادية، المهارات، المهارات السلسة، المهارات الصلبة.

* بحث مستل عن رسالة الدبلوم العالي الموسومة: إسهام بعض الأبعاد التنظيمية في تنمية مهارات المديرين في الإدارة الوسطى ــ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى.

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٤/٢٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٦/٣٠

Leadership Styles And Their Role In The Development Of The Skills Of Workers

Survey Of The Views Of A Sample Of Leaders Of Departments And Employees In The Directorate Of Electricity Network Nineveh

Maysoon A. Ahmed (PhD)
Lecturer
University of Mosul

Dena M. Mohammad
Higher Diploma in Business Administration
University of Mosul

Abstract

The current study aims to identify the situation of leadership styles in Nineveh Directorate of Electrical networks and its role to the development of skills of workers. Basically, it is hypothesized in this study that the leadership styles of all kinds (news persuasive and Co and Plenipotentiary) have a role in the development of skills of workers in the Directorate researched. To achieve the objectives, a scheme has been built to show the relationship between the variables of the study. It also used standards of data collection and analysis. A number of statistical tools were additionally used to prove research hypotheses, using the statistical program SPSS 10 for Windows. The results of the research match for most of its suppositions and formulated at hand a set of recommendations to strengthen and build an administrative leadership of the pattern (Poster) at the Directorate researched in all its aspects. It is particularly investment competencies, skills and capacities in the Directorate, and the human condition in the right place. The liability of some authorities has been taken into account to employers in addition to provide the appropriate scientific methods that may contribute to the skills development of workers in the field of research.

Key words:
Leadership Styles, Skills, Soft Skills, Hard Skills

منهجية البحث العلمية

أولاً - مشكلة البحث

من المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولاً الى التميز حتى تصبح منظمات متميزة في أدائها. وبناء على ذلك فإن البحث الحالي يرمي إلى معالجة مشكلة ذات بعدين الأول نظري والآخر تطبيقي. حيث تمثلت ملامح المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ما واقع الأنماط القيادية في المديرية المبحوثة؟
- ما علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين؟
- هل هناك تباين بالتأثير للأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين؟

ثانياً - أهمية البحث

تبرز أهمية البحث بالأتي:

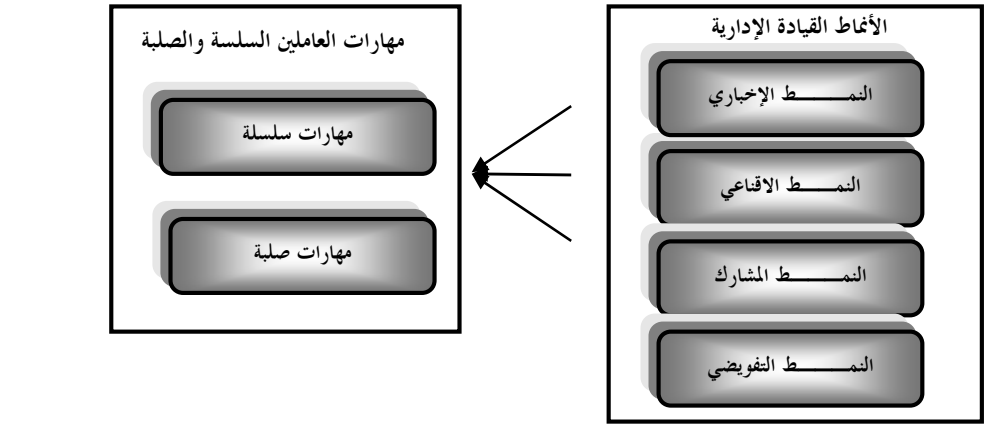
١. تقديم إطار نظري يسهم في بلورة التوجهات الفكرية وأطرها للأبحاث المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع.
٢. بيان الدور الذي تمارسه الأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين في الميدان المبحوث.

٣. بيان الأثر الذي تتركه القيادات بأنماطها الأربعة في تنمية مهـــارات العـــاملين فـــي الميدان المبحوث.

ثالثاً - أهداف البحث

١. التعرف على طبيعة الأنماط القيادية في المديرية المبحوثة.
٢. التعرف على طبيعة المهارات الموجودة في المديرية المبحوثة.
٣. تشخيص التباين للأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين في المديرية المبحوثة.
٤. التعرف على واقع مهارات العاملين للعينة في الميدان المبحوث.
٥. التعرف على الدور الذي تمارسه الأنماط القيادية (أثراً وارتباطـــاً) بأبعـــاده بتنميـــة مهارات العاملين في الميدان المبحوث.

رابعاً - مخطط البحث الفرضي



خامساً - الفرضيات الرئيسة للبحث

تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المطروحة فقد تم تبني الفرضيات آلاتية:

١. **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بـــين الأنمـــاط القياديـــة وتنميـــة مهـــارات العاملين، بدلالة متغيراتها،والتي تتضمن:**
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الـــنمط الاخبـــاري وتنميـــة مهـــارات العاملين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الـــنمط الاقنـــاعي وتنميـــة مهـــارات العاملين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الـــنمط المشـــارك وتنميـــة مهـــارات العاملين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط التفويضـــي وتنميـــة مهـــارات العاملين

٢. **توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين.**
٣. **يتباين تأثير الأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين.**

سادساً - أدوات البحث

تم اعتماد استمارة الاستبيان بوصفها أداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة وآراء عينة المبحوثين، وقد صممت الباحثتان تلك الاستمارة بالاستناد إلى الأدبيات المدرجة في الجانب النظري، وقد ضمت الاستبانة قسمين، تعلق القسم الأول فيها بالأنماط القيادية للقائد، أما القسم الثاني من الاستبانة فقد تعلق بتنمية مهارات العاملين، كما أسهمت ملاحظات المحكَّمين* بعد تعديل عدد من الفقرات حتى عدت صالحة تماماً بشكلها النهائي، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء المنظمات التي توشر أداء المنظمة المبحوثة، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة البالغين (١٨) من مجموع (٢٥) رئيس قسم للإجابة عن الاستمارة الخاصة بالأنماط القيادية، وتمثل نسبة العينة (٧٢%) من مجموع مجتمع البحث وهي نسبة جيدة، أما فيما يتعلق بالأفراد المرؤوسين والذين يرمز لهم بالاستمارة (A,B,C) للإجابة عن الأسئلة التي عدت من قبل الباحثتين الخاصة بقياس مهارات المرؤوسين وامتلاكهم من عدمها والتي تم تصميمها على وفق الأدبيات الإدارية الخاصة بالمهارات السلسة والصلبة ،فضلا عن عرضها للسادة المحكمين لتظهر بصيغتها النهائية وفق الملحق، وتم اختيار ٣ مرؤوسين لكل رئيس قسم أو فرع في الميدان المبحوث، وتم اختيار المرؤوسين وفق الخدمة التي يمتلكونها فضلاً عن تماسهم المباشر مع القيادات. وقد تم استخدام مقياس (Likert) الثلاثي للغرض القياس، وبهدف التحقق من صدق محتويات الاستبيان وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، فقد تم إخضاع استمارة الاستبيان لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ. **قياس ثبات الاستبانة**: يقصد بالثبات قدرة المقياس على إظهار النتائج نفسها عندما يتم إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، ولقد تم إجراء اختبار الثبات من خلال استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) إذ اتضح أنّ معامل ألفا على المستوى الإجمالي بلغ (٨٤%)، وتعد هذه النسبة مقبولة لأغراض الدراسات الإدارية.

ب. **الاتساق الداخلي**: لغرض اختبار متغيرات الإستبانة تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير باستعمال مصفوفة الإرتباط البسيط لبيرسون، إذ عكست النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بحيث تظهر الإتساق الداخلي بين هذه الفقرات.

سابعاً - مجتمع البحث وعينته

تم حصر مجتمع البحث في مديرية شبكة كهرباء نينوى وذلك لاهمية هذا الميدان ودوره في المجتمع أولاً، ولوجود مشكلة فعلية تم تشخيصها من قبل الباحثتين اثناء تدريب ثانيا، أما فيما يخص عينته، فبلغ(٢٥) رئيس قسم وفرع، وهم يشكلون جملة القيادات في اقسام وشعب الميدان المبحوث البالغ عدد اقسامه بالاجمال(١٨) قسماً علمياً، أما فيما يخص عينته، فتمثلت للوهلة الاولى بـ(٢٥) قيادي، وهم جملة القيادات الذين وزعت عليهم إستمارة الاستبانة، ثم نقص هذا العدد ليشكل العدد النهائي لهذا العينة (١٨)، وذلك لاستبعاد جملة الإستمارات الموزعة من قبل الباحثتين لعدم اكتمال إجابتهما.

---

* السادة المحكمين: د. سرمد غانم، د. عبدالستار العدواني، د .سعيد عبدالله، د.محمد القصيمي، د. علاء احمد الجبوري.

أساليب التحليل الإحصائي

من اجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الأتي(النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها،و معامل الارتباط (بيرسون) Simple Correction لأغراض قياس قوى العلاقة بين المتغيرات، فضلاً عن استخدام اختبار (t) لتحديد الفروقات المعنوية بين متغيرات الدراسة وكذلك (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، واستخدام معامل الثبات (كرومباخ آلفا – Corm Bach Alpha) لقياس مدى ثبات فقرات الاستبانة.

الإطار النظري

أولاً - الأنماط القيادية

تعد القيادة من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل العملي هو وجود هذا الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها إلى ما يقارب آلاف الدراسات، فضلاً عن العديد من النماذج والنظريات التي قدمت هذا الموضوع من خلال المئة سنة الأخيرة بهدف تفسير سلوك القائد، ورغم ذلك فإن مفهوم القيادة لا يزال من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها، أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها.

وقبل الشروع في توضيح الأنماط القيادية لابد من تفسير وتوضيح مفهوم النمط والقائد كلا على حدة لفهم ما يراد به لمفهوم النمط القيادي.

١. **مفهوم النمط:** يذكر (الصغير، ٢٠٠٣، ٤٠) النمط بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه اخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم.
٢. **مفهوم القيادة:** يمكن أن نعرف القيادة من عدة اتجاهات كما يراها الباحثون من زوايا متعددة، فمنهم من يرى بأنها: قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ومن دون إلزام قانوني لاقتناعهم بقدرته (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٣٨) وأشار (Hersey and Blanchard ,1996,94) إلى القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة.

وتؤكد المفاهيم الحديثة على نقطة جوهرية لعملية القيادة هي التصور والرؤية المستقبلية، في ضوء ذلك نجد أن القيادة هي"القدرة على تأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الأهداف المرجوة".

٣. **مفهوم النمط القيادي:** كثرت الدراسات حول تصنيف وتحديد الأنماط القيادية التي توصلت إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لتلك الأنماط، تختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها، ومن هذه المعايير تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى (قادة معينين من مصدر السلطة رسمية وقيادات غير رسمية)، من جانب آخر صنفت القيادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الشخصية، وهناك وجهات نظر أخرى حول أنماط القيادات من حيث دوافع القيادات (قيادات إيجابية، وقيادات سلبية) (النمر

وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٢)، على وفق مركزية السلطة (مركزية السلطة وقيادات غير مركزية السلطة)، يشير (المزروع، ١٩٩٩، ١٥) إلى أن الأنماط القيادية هي جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد في ممارسته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة أو انخفاض التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية معاً،من هنا تستخلص الباحثتان أن النمط القيادي هو "أسلوب القائد وسلوكه الغالب وطريقته في التأثير على الأفراد العاملين التي تدفعهم لتحقيق أهداف منظمتهم التي يعملون بها".

٤. **نماذج الأنماط القيادية**: عُنيت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد أي تحديد نمط قيادته الإدارية، وقد كانت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث مراحل.

المرحلة الاولى: مرحلة الاهتمام بسمات القيادة أو الخصائص الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، وظهرت خلالها بعض النظريات مثل: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات) أما **المرحلة الثانية**: فهي مرحلة الإهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط قيادته، ومنها دراسة لوين، وليبيت، و وايت عام ١٩٣٩، ودراسة هالبين عام ١٩٥٦، ودراسة بليك ومورتون حول الشبكة الإدارية عام ١٩٦٤، في حين تتمثل **المرحلة الثالثة**: مرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته، ومنها النظرية الموقفية لفدلر عام ١٩٦٧، ونظرية الأبعاد الثلاثة لردن عام ١٩٧٠، و نظرية المسار والهدف عام ١٩٧٣، ونظرية هرسي وبلانشرد عام ١٩٨٢، والجدول ١ يوضح تحليل بعض النماذج لأنماط القيادة، على وفق آراء مجموعة من الباحثين بالاستناد على النظريات الإدارية والبعد السلوكي للقيادات.

الجدول ١
نماذج الأنماط القيادية

Heresy & Blanchard,1984, 20	السالم، ١٩٨٨، ٣٠٥	Yuki,1989,449	العنزي، ١٩٩٤، ٥	الخضراء، ١٩٩٥، ٢٥٩	ماهر، ٢٠٠٠، ٣٢٥	القحطاني، ٢٠٠١، ٨٢	الجبلي، ٢٠٠٨، ٢٠١
الإخباري الاقناعي المشارك التفويضي	الهروبي المجامل المتسلط والموائم البيروقراطي المطور. المتسلط العادل. الإداري الناجح	الرسمي المكافئ ألقسري المرجعي الخبير	الموجه المشارك المتساهل	الاتوقراطية الدكتاتورية الديمقراطية الفوضوية	المنسحب الاجتماعي المعتدل المثالي المساعد	الآمرة المشارك المنجز الداعم	الأوتوقراطي الديمقراطي المشارك التحويلي الاستراتيجي الحرة

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للمصادر اعلاه.

مما تقدم أعلاه يمكن القول ان ألأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد، وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط وأحد دون غيره، فقد يتأرجح بين عدة أنماط، ومن الضروري القول بمكان إنه إذا كانت الشخصية القيادية

تتكون من عنصرين أساسين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والأخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعايشة الاحتكاك بالآخرين.

وبعد الإطلاع على الأنماط القيادية التي جاء بها الباحثون ووفق الجدول ١، اعتمدت الباحثتان على نموذج (Heresy and Blanchard, 1984, 20) للأنماط القيادية، وذلك لملاءمتها وهدف البحث الحالي، فضلاً عن أنها تتناسب وتنمية مهارات العاملين وحسب وجه نظر الباحثتين.

ثانياً - تنمية مهارات العاملين

١. مفهوم التنمية

قبل الشروع في توضيح مفهوم تنمية مهارات العاملين لابد من تجزئته للوصول للمفهوم بشكل دقيق. إذ يتضح مفهوم التنمية بأنه عنوان للكثير من السياسات والخطط والأعمال على مختلف الأصعدة، كما أصبح هذا المصطلح مثقلاً بالكثير من المعاني والتعميمات، وإن كان يقتصر في غالب الأحيان على الجانب الاقتصادي الذي يرتبط إلى حد بعيد بالعمل على زيادة الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الاستهلاك لدرجة أصبحت معها حضارات الأمم تقاس بمستوى دخل الفرد ومدى استهلاكه السنوي للمواد الغذائية والسكنية بعيدا عن تنمية خصائصه ومزاياه وإسهاماته الإنسانية وإعداده لأداء الدور المنوط به في الحياة، وتحقيق الأهداف التي خلق من أجلها (العسل، ١٩٩٦، ١٣)،الفرق بين مفهوم التنمية باللغة العربية عنه في اللغة الإنكليزية Development حيث يشتق لفظ التنمية من "نمى" بمعنى الزيادة والانتشار. أما لفظ "النمو" من "نما" ينمو نماء فإنه يعني الزيادة ومنه ينمو نمواً. وإن كان لفظ النمو أقرب إلى الإشتقاق العربي الصحيح، فإن إطلاق هذا اللفظ على المفهوم الأوربي يشوه اللفظ العربي. فالنماء يعني أن الشيء يزيد حالاً بعد حال من نفسه، لا بالإضافة إليه وطبقاً لهذه الدلالات لمفهوم التنمية فإنه لا يعد مطابقاً للمفهوم الإنكليزي Development الذي يعني التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام آخر أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف وذلك وفق المخطط الاقتصادي (الخارجي غالباً) وليس على وفق ثقافة الشعوب ومصالحها الوطنية بالضرورة، وبعد التعرف على اختلاف مفهوم التنمية باللغتين العربية والإنكليزية يجب التطرق إلى هذا المفهوم في إطاره الإصطلاحي. فأشار (العيسوي، ٢٠٠٢، ١٨) للتنمية بأنها ظاهرة مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة، فضلاً عن التغيرات التي تحدث في الهياكل الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية، وأشار (Robert and John) للتنمية بأنها "الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهمات متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية" (فتوح، ٢٠٠٩، ٤١٨)،وترى الباحثتان أن التنمية بمفهومها العام عملية واعية وموجهة لصياغة بناء حضاري اجتماعي متكامل يؤكد فيه المجتمع هويته وذاته وإبداعاته وتقوم التنمية أساساً على مبدأ المشاركة الجماعية الفاعلة والايجابية بدأ بالتخطيط واتخاذ القرار مروراً بالتنفيذ وتحمل المسؤوليات وانتهاء بالانتفاع من مردودات وثمرات مشاريع التنمية وبرامجها، وبهذا تكون التنمية تخطيطا وتوظيفاً أمثل لجهود الكل من أجل صالح الكل مع التركيز على صالح القطاعات والفئات الاجتماعية التي تحتاج أكثر من سواها لتطوير قدراتها وزيادة كفاءتها وتحسين أوضاعها.

٢. مفهوم المهارة

المهارة في اللغة العربية (والجمع مهارات) المهارة هي الحذق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمه وصار به حاذقاً فهو ما هو، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها (لسان العرب)، ويقابل مصطلح المهارات باللغة العربية مصطلح Skills باللغة الإنكليزية وعرف (Hale) المهارة "قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفء" (Hale, 2002, 72)، والمهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصقل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمانياً أو ذهنياً، ويستخدم في التأثير في سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين (الذويني، ٢٠٠٥، ٥٢)، وهناك العديد من التقسيمات لمهارات العاملين فتتضمن العمليات الإدارية أبعاداً مختلفة ومعقدة من الأدوار والمهام التي ينبغي أن يضطلع بها المدير في مختلف جوانب النشاطات التي تقوم بإدارتها. وقسم روبرت كاتز المهارات الأساسية التي يجب أن يتسم بها المدير في كافة المستويات الإدارية، وهي:(حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣١ -٣٢) فضلاً عن (الدهان، ١٩٨٨، ٦٩ - ٧٠) و(راتشمان وآخرون، ٢٠٠١، ١٧٣ -١٧٧) و(النعيمي، ٢٠٠٨، ٣٩ -٤١).

– التقسيم التقليدي للمهارات

١. **المهارات الفنية (التخصصية)**: هي المهارات الناجمة عن امتلاك العاملين للمعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصهم والتي تعكس قابليته على أداء مهماته بمهارة والتميز فيها (النعيمي، ٢٠٠٨، ٣٩) وتكمن أهمية توفر هذه المهارات في المستويات الإدارية الدنيا ولاسيما أن المدراء في المستوى الإشرافي غالباً ما يرتبط بالجوانب الفنية لأداء العاملين، فلابد من توافر هذه المهارات الفنية لدى المدراء ليكونوا على تماس مباشر معهم ومتابعة الإنجاز الفني للعاملين لديهم (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣١).
٢. **المهارات الإنسانية**:هي المهارة الناجمة عن امتلاك العاملين قدرة في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، بحيث تمكنهم من التفاعل مع بعضهم والتعاون فيما بينهم بوصفهم فريقاً واحداً ، واختيار سبل الاتصال الفعالة لخلق أجواء التفاعل الإيجابي وزرع الثقة والتواصل فيما بينهم.
٣. **المهارات الفكرية**: هي تلك المهارات التي تتجسد بقابلية العاملين على أداء العمل وإنجاز المهمات باستعمال التفكير التحليلي وتكوين رؤية واضحة بشأن الموضوعات والحالات المطلوب معالجتها بالاستناد إلى تصورات شمولية تمكنه من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة (النعيمي، ٢٠٠٨، ٤٠).

–التقسيم المعاصر للمهارات

اتجه الباحثون في مجال الإدارة إلى اعتماد تقسيم معاصر للمهارات، ويركز هذا التقسيم على جانبين أساسيين من المهارات، الجانب المعنوي غير الملموس المتمثل بالجانب الإنساني والإجتماعي (المهارات السلسة Soft Skills) والجانب المادي الملموس المتمثل بالجانب الفني من المهارات (المهارات الصلبة Hard Skills).(Mathew, 2009, 1)، و(Sukhoo *et al.*, 2005, 692).

أولاً - المهارات السلسةSoft Skills

أ. مفهوم المهارات السلسة

عرف (Hale) المهارات السلسة بأنها "مهارات غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتشمل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية وكذلك مهارات القيادة (Hale, 2002, 37). كما وعرفت بأنها مهارات غير تقنية غير ملموسة ولا تعطي نتائج أثناء تنظيم المشروع، وتُعنى بالعمل الجماعي وضمان إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم وخلق بيئة مساعدة لبناء فرق العمل لإنجاز المشاريع ضمن الميزانية المحدودة وبالوقت المحدد وبإنتاجية عالية الجودة (Sukhoo *et al.*, 2005, 693-694)، وعرفت أيضا بأنها "مهارات داخلية شخصية تسهم في تكوين وصقل شخصية الفرد، ويرجع أصل مفهوم (سلسلة) إلى أصلين أساسيين يتمثل الأصل الأول بأصحاب الأعمال الذين يؤكدون على ازدياد الحاجة إلى مهارات غير تقنية وغير تقليدية والتي تكون خاصة بالفرد كذلك كيفية التفاعل مع الآخرين، فضلاً عن زيادة الإدراك بأهمية هذه المهارات، ويعود سبب تأكيد أصحاب الأعمال على ازدياد الحاجة لهذه المهارات للتغير الحاصل في طبيعة العمل والتطور الصناعي وتحول التركيز على التصنيع إلى التركيز على الصناعات الخدمية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية، وكما للمهارات السلسة الدور البارز في تحويل الأفراد العاطلين عن العمل إلى أفراد عاملين من خلال تنمية مهاراتهم السلسة. وتُمَيز مهارات الناس عن المهارات التقنية التقليدية بمصطلح المهارات السلسة. أما الأصل الثاني للمهارات السلسة فهو من مشاريع التمويل الاجتماعي الأوربية (EQUAL) التي ظهرت من الحاجة لوصف التقدم في تحقيق الفائدة للمستفيدين التي لم تعرف بواسطة الإحصائيات أو من خلال قياس المعلومات، وتوصف المهارات السلسة بأنها المهارات المطلوبة للحصول على نتائج سلسة وهذه النتائج صعبة القياس واللغة الكاملة لمصطلح (سلسة) جاءت من (نتائج سلسة) و(مؤشرات سلسة) وبالتالي (مهارات سلسة) (Simpson, 2006, 10-11)، وعُرفت هذه المهارة بمهارات القرن الواحد والعشرين، ولقت اهتماماً بالغاً من قبل المفكرين في مجال إدارة الأعمال، لأنها تعد مفتاح المنشات والمنظمات الرئيس لتحقيق الريادة في مجال عملها، كما وينظر إلى هذه المهارات على إنها عوامل مصيرية للتطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي وهي "قابلية معالجة المواقف والسلوك عوضا عن كونها مجرد معرفة أو مستوى تقني" (Tobin, 2008, 1-5)، أما (براميلا) فعرفتها على انها"تعبير اجتماعي منطقي يعكس ذكاء الشخص العاطفي ومكوناته التي تجتمع فيه مهارات الشخص ومهارات التواصل" (Mathew, 2009, 1)، وأشار (Rao, 2010, 1) إلى مفهوم المهارات "قابلية الشخص على التعامل مع الآخرين والتي تعد ضرورية للتواصل مع المديرين والزبائن والمجهزين" وتسمى أيضاً مهارات الناس أو المهارات الحياتية، وهكذا فإن امتلاك المهارات السلسة والعمل على تنميتها أصبح يعد في الآونة الأخيرة من الأوليات الضرورية التي على الفرد أن يتميز بها ،ولا تستخدم المهارات اللينة فقط في الأعمال المطلوب من الأفراد إنجازها، بل وتستخدم للدعم الذاتي للفرد في موقع العمل من حيث الثقة بالنفس وعلاقة الفرد مع الآخرين.

ب. أشكال المهارات

نظراً لأهمية المهارات السلسة في الحياة الوظيفية والحياة العامة للموظفين التي تمثل ٧٥% من مهارات الموظف، فتتعدد وتتنوع أشكالها غير الملموسة، وللتعرف أكثر

على هذه المهارات لابد من ذكر أنواعها والإشارة لبعض منها والجدول الآتي يوضح المهارات السلسة التي هي في تزايد مستمر، للكم الهائل من الدراسات والبحوث القائمة نظراً لحداثة المصطلح.

الجدول ٣
أشكال المهارات

الباحث / الأشكال	Hale, 2002, 73	Sukhoo, *et.al.*, 2005, 694-700	Simpson, 2006, 12	Center Oklahoma, 2007, 1	Schulz, 2008, 147-149	Donata, 2009, 2	Lorenz, 2009, 1-2	Mathew, 2009, 1-2	Cristobal, 2009, 1	المجموع	النسبة%
الاتصالات	/	/	/		/	/	/	/		٧	٧٧
فرق العمل	/	/	/	/	/		/	/		٧	٧٧
مرونة وإبداع		/			/		/			٣	٣٣
قيادة	/	/		/		/				٤	٤٤
ضغط العمل	/	/	/	/			/		/	٦	٦٦
إدارة التغيرات	/	/					/			٣	٣٣
إدارة النزاعات	/	/	/		/	/	/			٦	٦٦
إدارة الوقت		/	/				/	/	/	٥	٥٥
التواصل	/		/	/		/				٤	٤٤
التفكير النقدي			/	/		/	/		/	٥	٥٥
الإصغاء	/			/						٢	٢٢
تحمل المسؤولية				/						١	١١
الثقة			/				/			٢	٢٢
إدارة الذات			/		/				/	٣	٣٣

إعداد الباحثتين باعتماد المصادر أعلاه.

ومما سبق يتضح أنه لا يوجد إجماع من قبل الكتاب والباحثين حول الأشكال الرئيسة للمهارات السلسة، كما يتضح أن معظمها مهارات (شخصية داخلية بطبيعتها). والقائمة نوعاً ما غير مكتملة، وهي في ازدياد مستمر، ومن المهارات التي لم تذكر بصورة متكررة من قبل الباحثين مثل مهارات الخيال أو الإصرار والمبادرة والتفاؤل كذلك مواجهة وإدارة الخوف وإدارة الغضب.

١. **مهارات الإتصال**: إن التعبير عن رغبات وأفكار الموظف بشكل واضح وفعال يمثل نصف عملية الإتصال التي يحتاجها لفاعلية العلاقة مع الآخرين، ويتمثل النصف الثاني في الإنصات وفهم ما يريد الآخرون، والاتصال الفعال عملية ديناميكية، وهو غاية كل منظمة ، فمن خلاله يتم تنظيم العملية الإدارية وتوحيد أنشطة المنظمة تجاه هدف مخطط له، وان نقل المعلومات من موظف لآخر يعد من الضروريات الجوهرية، فيمكن من خلاله تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف، كما إن التواصل الضعيف بين الموظفين يعد الجذر الأساسي للعديد من المشاكل داخل المنظمة (Mathew, 2009, 1).

٢. **مهارة إدارة فرق العمل وبنائها:** إن بناء فرق العمل الفعالة يعد من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الإستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث إن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الإقتصادي والإجتماعي فهو يسمح للموظف أن يكون أكثر رضا وانتماء للمنظمة وليس الهدف الرئيس لتشكيل فرق العمل جعل الموظف يتواءم مع ظروف العمل الحالية، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دوراً فعالاً في منظماتهم ومنحهم القدرة على أن يكون لهم رد فعل حول متطلبات المنظمة ليصبحوا جزءاً نشيطاً من المنظمة، وهكذا فالعمل الجماعي مهارة، وتشكيل فرق العمل مهارة أصعب (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٢٦١ -٢٦٢)، وفي ضوء ما سبق ترى الباحثتان أن فرق العمل هي مجموعة أفراد متجانسين يشتركون معا في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك، ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام معينة في العمل، ويسود بين أعضاء الفريق جو من التفاهم والتعاطف والانتماء يساعد على ظهور روح الفريق وسهولة الأداء والشعور بالرضا، وهذا لن يتحقق إلا من خلال أفراد يتميزون بمهارات عالية متنوعة.

٣. **مهارة ضغط العمل:** إن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام، لما لها من خطورة وتأثير في كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع لما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والإضطرابات التي تنجم عنها أو تترافق معها. وعلى الرغم من تعدد مصادر الضغوط وتنوعها فإن العمل يبقى أحد أهم هذه المصادر وأخطرها، والعمل هو سبيل رفاهية الفرد ورضا المجتمع، فالضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها فيه وحده، وإنما يشمل المنظمة التي يعمل بها ثم إلى المجتمع بأسره كما أن تأثيرها في الفرد يمتد ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل من خلال علاقته داخل أسرته وأصدقائه وبقية أفراد المجتمع. وقد أعلنت منظمة الصحة العالمية " أن ضغوط العمل هي مشكلة عالمية انتشرت بدرجة وبائية في كل أنحاء العالم وسميت (بمرض القرن العشرين) " (الشطي، ٢٠٠٨، ٢)، ويقصد بضغط العمل القلق الناتج عن مشاكل العمل بسبب ظروف المنظمة الداخلية (Sukhoo *et al.*, 2005, 697)

٤. **مهارة إدارة النزاع:** لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيداً عن التأثيرات المحيطة به، ولم تعد بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الموظفين أو الأنظمة الإدارية. لذلك أصبحت المنظمة وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات داخل التنظيم، ونتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة تحدث بعض الخلافات والمنازعات التي تعكر صفو هذه العلاقات التي تؤدي إلى نتائج سلبية على التنظيم وأصحاب العلاقة (النمر، ١٩٩٤، ٤٦)، والصراع هو حالة انعدام التوافق التي تنشا داخل الفريق أثناء تنفيذ مشروع معين نتيجة لعدم الاتفاق على أوليات المشروع وتوزيع المهام على الموظفين (Sukhoo *et al.*,2005, 698) ويعود سبب نشوء الصراع إلى (الحراحشة، ٢٠١٠، ٢٥٩).

- العلاقة الإعتمادية بين الأفراد لإنجاز الأعمال.
- اختلاف في الأهداف والمصالح بين الأفراد والتنافس على الموارد.
- التنافس على السلطة والنفوذ بين الأفراد.
- اختلاف إدراك الأفراد حول تفسير الظواهر.

٥. **مهارة إدارة الوقت**: إن القرآن والسنة النبوية الشريفة قد عنيا بالوقت اشد العناية، وهو من أعظم نعم الله التي مَنَّ بها على البشرية، وبيان ذلك في قسم الله تعالى في مطلع سور متعددة، وما اقسم الله بشيء إلا ليلفت أنظار المسلمين إليه وينبههم لجليل منفعته وعظيم أثره (الفقي، ٢٠٠٩، ٢٠) فيمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وارتبط مفهوم الندرة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، وكما يصر الاقتصاديون على وجوب استغلال هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى اليها المجتمع بشكل عام لابد من استغلاله بطريقة فعالة بالإمكانيات الشخصية المتاحة كافة للوصول إلى الأهداف. وارتبط مفهوم الوقت بعدة جوانب منها الفلسفي والإقتصادي والإداري، وما يهمنا هو الجانب الإداري، إن ارتباط إدارة الوقت بالعمل الإداري لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه للأنشطة الإدارية كافة التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي لتحقيق الاستثمار الأقصى للوقت والوصول إلى الأهداف، والوقت في العملية الإدارية هو المهلة الزمنية المتاحة للموظف لاستخدام إمكانياته ومواهبه للوصول للهدف المنسجم مع متطلبات العمل وحياة الموظف الخاصة أما إدارة الوقت "فهي مجموعة الطرائق والوسائل التي يستخدمها الموظف لإنجاز الأعمال بإتقان عال وذلك من خلال فترات زمنية يتم تحديدها مسبقاً (العقيلي، ٢٠٠٩، ٣).

٦. **مهارة الإبداع**: يشكل الإبداع المظلة الرئيسة التي تحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك مميزات تنافسية مستدامة، وان جهود الإبداع تتجسد بتوجيه برامج عمليات المنظمة لكي تصبح أكثر قرباً من متطلبات السوق والزبائن على اختلاف فئاتهم. وتنفق المنظمات اليوم الكثير على مجالات البحث والتطوير والإعداد والتدريب لتسهم مجتمعة في توليد أفكار تحقق تحسيناً مستمراً في عمليات المنظمة، ويطاول الإبداع مجالات عديدة فهو لا يقتصر على الجانب التكنولوجي، بل يمتد ليشمل الجوانب الثقافية ومختلف الجوانب الإنسانية (منصور والخفاجي، ٢٠١٠، ١٩٠)، والإبداع هو نشاط أنساني نمائي يمارس من قبل عاملين تتوفر فيهم خصائص ومهارات تميزهم عن الآخرين، ويؤدي هذا النشاط إلى تقديم شيء جديد يأخذ أشكالاً متنوعة ويؤدي استخدامه إلى تحقيق منافع مشتركة شريطة توافر البيئة الملائمة لممارسة مثل هذه النشاطات (عقراوي، ٢٠٠٢، ١٣٠).

٧. **مهارة إدارة التغير التنظيمي**: لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف التنظيمي يستلزم من القائمين على إدارة المنظمة والشروع بإحداث التغيرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وفي حقيقة الأمر ليس هناك حدود واضحة للجوانب التي يشملها التغير التنظيمي.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية إعادة هيكلية الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح، أو هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة (جلاب، ٢٠١٠، ٦٦٦ -٦٦٧).

٨. **مهارة الثقة الشخصية**: مهارة الثقة الشخصية تعد ظاهرة تتخلل كل جوانب المنظمة. فهي تمكن العاملين من الإقدام على المجازفات، (فعندما تكون هناك ثقة يكون لدى العامل إحساس بأن الآخرين لن يستغلوه). وتستند الثقة إلى توقع العامل بأنه سيجد ما

توقعه وليس ما كان يخافه، وتتمحور ثقة العامل بالآخرين حول الكيفية التي تؤثر من خلالها قراراتهم فيه أكثر واستند إلى طريقة سلوكهم، كما إن الثقة لا تغطي معتقدات العامل حول الآخرين، إنما استعدادهم لاستخدام تلك المعرفة بوصفها قاعدة للتصرف، وإن الجمع ما بين هذه الأفكار يولد تعريفا للثقة بين العاملين على إنها "المدى الذي يكون فيه العامل واثقا بكلمات وأفعال وقرارات عامل آخر ويكون مستعدا للتصرف بناء على تلك الكلمات والأفعال والقرارات (اندراس ومعايعة، ٢٠٠٨، ٣٨).

٩. **مهارة إدارة الذات:** تعني الإدارة الذاتية الاستراتيجيات التي تسهل السلوكيات وتشجعها والتي تقلل من حالة الانحراف عن المعايير وتنقسم الإدارة الذاتية على قسمين المفهوم الذاتي أولاً والإدارة ثانياً، ويقصد بالمفهوم الذاتي "الطريقة التي يرى بها العاملون أنفسهم، والطريقة التي يعتقدون بأن الآخرين ينظرون بها إليهم"، أما مصطلح الإدارة فهو توجيه الآخرين لجعلهم يمتثلون لأوامر شخص آخر يمتلك السلطة والمسؤولية التي تخوله لجعل الآخرين يقومون بتنفيذ الواجبات والمهمات التي يطلبها منهم، وتتضمن إدارة الذات كل من مهارات إدارة النزاع (التك، ٢٠٠٦، ٤ -٦) كذلك إدارة الغضب وإدارة فرق العمل.

١٠. **مهارة التفكير النقدي:** حظيت الدراسات في مجال التفكير النقدي بأهمية كبيرة بالوقت الحاضر لكون التفكير عملية عقلية ملازمة للإنسان منذ وجوده، ويحتاج المرء لعملية التفكير في مواقف حياته اليومية، عند اتخاذ القرارات أو أثناء الصراع لمواجهة الأزمات أو لإبراز الأدلة والحجج القوية أثناء مناقشة القضايا العلمية، ويعرف التفكير الناقد بأنه "حل المشكلات أو التحقق منها وتقييمها بالاستناد إلى معايير متفق عليها مسبقاً أو هو "تفكير تأملي معقول يركز على اتخاذ القرار بشأن ما يعتقده الفرد ويؤمن به، وما يتطلبه ذلك من وضع فرضيات وأسئلة وبدائل وخطط للتجريب" (النبهاني، ٢٠١٠، ١١١ -١١٣).

ثانياً - المهارات الصلبة Hard skills

إن الشخص الذي يعرف كيف يدير ماكينته أو يعد تقريراً مالياً أو يبرمج الحاسبة هو بلا شك يملك مهارات أساسية تقنية والمهارات الصعبة مهمة في جميع المستويات الإدارية، لكن تختلف الأهمية من مستوى لآخر فتزداد أهميتها في المستويات التشغيلية وتقل في المستويات الإدارية العليا. ويحصل الموظفون من مهندسين ومحاسبين ومبرمجين على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي كذلك التدريب المناسب والخبرة الوظيفية، أما بالنسبة لمفهوم المهارات الصلبة (Hard) فتعرف بأنها "تلك المهارات التقنية المطلوبة في مجال العمليات والأدوات وفي مجال التقنيات" (Sukhoo *et al.*, 2005, 93).

وعرفت بأنها "طرائق إدارية أو تقنية لها علاقة بأعمال المنظمة وتستعمل في وظائف محددة أو في مجال معين" لذلك سميت أيضا (بمهارات المجال) (Rao, 2010, 1-2) ومن أشكال المهارات الأساسية على سبيل المثال لا الحصر مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات والمكائن، إعداد التقارير والموازنات المالية... وغيرها.

١. **قياس المهارات:** إن اتساع مفهوم المهارات السلسة وتعددها وعدم وجود مفهوم معتمد من قبل الكتاب والباحثين جعل من عملية القياس أكثر أهمية وأكثر صعوبة (Borghans *et al.*, 2001, 375)، وإن العديد من الإجراءات الخاصة بقياس هذه المهارات قد أجريت حديثاً، ولا يوجد معيار مشترك يجمع المهارات السلسة، وعملية

القياس عملية مستمرة ومتواصلة في توفير معلومات مسترجعة تبين درجة تقدم الموظف وتشجيعه وتحفيزه على الإنجاز الذي حققه، كذلك الكشف عن نقاط ضعف أداء الموظف ومحاولة القضاء عليها بالتركيز على جوانب القصور في التدريب (Simpson, 2006, 17-18) وعلى الرغم من عدم وجود معيار مشترك لقياس المهارات إلا أن وحدة القياس الأكثر شيوعا هي مؤشرات المستوى التعليمي وعلاقتها بالإنجاز الاقتصادي لكي يعاب عليه (Borghans *et al.*, 2001, 375-376):

- إن استثمارات متساوية في التعليم تؤدي إلى مهارات تختلف في قيمتها السوقية.
- يستخدم التعليم بوصفه مؤشراً على القابلية للعمل بدل عدّه مصدراً لتجهيز المهارات.
- لا يمكن اعتماد التعليم بوصفه مؤشراً لمقارنة مهارات الأفراد بين البلدان، لأن المستوى التعليمي يختلف من بلد لآخر.
- إن اكتساب المهارات مستمر حتى بعد الحياة الأكاديمية، فلا يعتمد الموظف على المهارات التي اكتسبها في المدارس والجامعات، بل أيضا من التعلم والتدريب والتجارب الحياتية.

كما ويظهر دور التدريب في إكساب الموظفين المهارات والعمل على تنميتها بتوفير فرص ممارسة السلوكيات الجديدة للموظفين داخل المنظمة وتوفير معلومات مسترجعة عن كيفية أدائهم، لكن التدريب بحد ذاته غير كافٍ لمواظبة الموظفين على أداء السلوكيات الجديدة في مجال العمل، فمن الواجب أن تثمن المنظمة سلوكيات الموظفين الذين خضعوا للتدريب ، وان تكون هناك نتائج مترتبة على عدم إظهار السلوكيات الجديدة في مجال عملهم، وذلك باستخدام أنظمة مساندة للآراء بتوفير معلومات مسترجعة من تعليمات وإرشادات، كذلك توفير مكاتب مساعدة، وكل هذا لضمان ظهور المهارات السلسة والأساسية في موقع العمل فكلما كان التدريب مكثفاً كان التركيز على المهارات والمعرفة والتخصص بالعمل.

ومما سبق يتضح أن التدريب هو تعلم الجديد، والتعلم في كيفية تجنب الأخطاء ليكون الأداء بصورة صحيحة، فالتعلم ينطوي على تغيير في سلوك الموظف وتقليل أو استئصال سلوكيات كانت غير ذات قيمة في مجال عمل المنظمة كذلك خلق أو تعزيز سلوكيات تكون ذات قيمة في عمل المنظمة من خلال تحسين سلوكيات الموظف، وبالتالي أداؤه، مما يسهم بتحسين نتائج العمل (Juergensen, 2002, 1-2)،كما إن قياس المهارات الأساسية أكثر سهولة لأنه يمكن أن تظهر النتائج بصورة مباشرة على عكس المهارات السلسة التي تستغرق وقتا طويلا لتظهر نتائج التدريب ولضمان ظهور المهارات السلسة في المنظمة يحتاج الموظف إلى عملية تدريب ثابتة ومستمرة كذلك على المدراء تشجيع الموظفين على إظهار السلوكيات الجديدة، فالتدريب يضع القواعد التي من خلالها تبنى مجموعة المهارات ، لكن نتائجه لا تظهر على الفور (Jager, 2007, 1-2)، وبعد التعرف على المهارات بأنواعها من خلال المفاهيم التي تطرقنا إليها وأنواعها وكيفية تنميتها يمكن التمييز بين هذه المهارات وحسب ما تمتلكه من خصائص.

الجدول ٢

الفرق بين المهارات

المهارات السلسة Soft Skill	المهارات الصلبة Hard Skill
مهارات فطرية	مهارات مكتسبة
مهارات غير تقنية وغير ملموسة.	مهارات تقنية ملموسة.

المهارات السلسة Soft Skill	المهارات الصلبة Hard Skill
تمثل ٧٥% من مجموع المهارات.	تمثل ٢٥% من مجموع المهارات.
لا يمكن تعلمها لكن يمكن تطويرها وتنميتها.	يمكن تعلمها بسهولة (كتابة، طباعة)
واسعة وضرورية لتنفيذ أي عمل وفي كل المجالات.	محدودة وتستعمل بأعمال محددة.
تساعد الفرد في الحصول على الوظائف فسميت بالمهارات الوظيفية.	تساعد الفرد في الحصول على المقابلة (الترشيح للوظيفة)
صعوبة قياسها لان نتائجها لا تظهر بصورة مباشرة.	يمكن قياسها بسهولة لظهور نتائجها بصورة مباشرة من خلال اختبار عملي.
تركز على كيف يقال (ابتسم للكاميرا).	تركز على ماذا يقال (المكان مراقب).

الجدول من إعداد الباحثتين.

الإطار الميداني

يسعى هذا المحور إلى تسليط الضوء على ميدان البحث ومجتمعه والأفراد المبحوثين، فضلا عن اختبار فرضيات البحث وتفسير معلماتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقسم المحور على:

١. وصف ميدان البحث وعينتها

أولاً. نبذة تعريفية عن ميدان الدراسة مديرية شبكة كهرباء نينوى *

إن قطاع الكهرباء من القطاعات الخدمية المهمة في الموصل التي تسعى وبشكل مستمر وبجهد متواصل لتوفير الطاقة الكهربائية على حسب إمكانياتها الحالية ومواجهة التحديات والضغوط الخارجية التي تؤثر في تجهيز الطاقة للقطاعات كافة في الموصل.

كانت بدايات الطاقة الكهربائية في الموصل بالفترة ما قبل الخمسينات من خلال مولدات أهلية خاصة بالساكنين في الموصل ثم ارتبطت هذه المولدات ببلدية الموصل، وبتوسيع البنيان وازدياد السكان ثم اعتماد محطة توليد كهرباء الدبس في الخمسينات فكان مجمل نشاطها ينصب في إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية في شمال العراق (كركوك، وسليمانية، واربيل، والموصل).

وفي ثمانينات القرن المنصرم وللتوسع العمراني المستمر أنشئت محطات لتحويل الطاقة فضلاً عن المحطات الموجودة، ووزعت هذه المحطات في شمال العراق، و تشمل (محطة كهرباء خط النفط العراقي التركي، ودهوك، وزاخو، وحمام العليل، وبادوش، والرشيدية، واليرموك، والمنصور، والشرقاط، وعداية، وقيارة، وقره قوش، وتلعفر، وسنجار، ويارمجة) ويتم تغذية هذه المحطات من الطاقة الكهربائية من خلال محطة رئيسة أطلق عليها "محطة الضغط الفائق" تعمل على تحويل الطاقة الكهربائية المستلمة من محطات الإنتاج المنتشرة في العراق بعد معالجتها بتحويلها من ضغط فائق إلى ضغط عال وتوزع على المحطات المذكورة آنفاً لتقوم بالعملية نفسها بفارق أن يتم تحويل الطاقة من ضغط عال إلى الضغط المتوسط والواطئ لتقوم مديرية توزيع كهرباء نينوى بتغذية المحولات الخاصة بتجهيز المستهلكين بالطاقة وعلى اختلاف احتياجاتهم (صناعي، وتجاري، ومنزلي).

* جمعت المعلومات من خلال مقابلة:

١. المدير السابق لمديرية شبكة كهرباء الشمال الغربي المهندس مناف محمد ياسين بتاريخ ٢٠١٠./١١/٢

٢. المهندس عبد الحكيم رؤوف المدير الحالي لمديرية شبكة كهرباء نينوى بتاريخ ٢٠١٠/١٠/٣١.

ولديمومة هذه الفعاليات استوجب إنشاء مقر شامل لصيانة فعاليات هذه المحطات ومئات الخطوط الرابطة لهذه المحطات، فكانت مديرية شبكة الشمال الغربي ١٩٨٥ وبعد عام ١٩٩١ ارتبطت محطات دهوك وزاخو بإدارة مستقلة، وفصلت خطوط نقل للطاقة عن شبكة كهرباء الموصل، وبعد عام ٢٠٠٤ تم إضافة محطة شمال بيجي ومحطة مصافي بيجي إلى شبكة كهرباء الموصل وتم استحداث محطة غرب الموصل الحديثة المتنقلة وأسوة بمحافظات العراق وحدت وزارة الكهرباء تسمية دوائر شبكات الكهرباء وبحسب الرقعة الجغرافية لطبيعة عمل كل مديرية، فتحولت مديرية شبكة كهرباء الشمال الغربي إلى مديرية شبكة كهرباء نينوى.استخدمت الباحثتان مديرية شبكة كهرباء نينوى بوصفها ميداناً للبحث للمسوغات الآتية:

١. استجابتها كميدان للدراسة وإمكانية قياس متغيرات البحث.
٢. تعد أكثر الميادين حاجة لتنمية المهارات بما ينعكس على تحسين خدماتها للمجتمع.
٣. سهولة الحصول على البيانات اللازمة لتغطية الجانب الميداني، وذلك لما أبدوه من مساعدة للباحثتين من توفير البيانات الضرورية.

ثانياً - وصف الأفراد المبحوثين

جاءت محاولة الباحثتين لتتناول موضوع الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، وتم اختيار عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب المرتبطة مع المدير ارتباطاً مباشراً، إذ تم توزيع (١٨) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين وتم استردادها بنسبة إعادة (١٠٠%)، كما تم اعتماد المقابلات الشخصية باختيار ثلاثة موظفين من كل قسم أو شعبة يرمز لهم على وفق الملحق بـ (A,B,D)، فكان مجمل المقابلات (٥١) مقابلة، والجدول ٤ يوضح وصف الأفراد المبحوثين الذين وزعت لهم استمارة الاستبيان.

الجدول ٤

وصف الأفراد المبحوثين

الجنس									
ذكر				أنثى					
ت		%		ت		%			
١٦		٨٩		٢		١١			
المؤهل العلمي									
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
-		-		١٢	٦٧	٣	١٧	٣	١٦
سنوات الخدمة									
٥ -١٠ سنوات		١١ -١٦ سنة		١٧ -٢٢ سنة		٢٣ سنة فأكثر			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
٤	٢٢	٧	٣٩	٣	١٧	٤	٢٢		
التخصص									
قانوني		هندسي		إداري		فني			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	٦	٩	٥٠	٤	٢٢	٤	٢٢		

الجدول من إعداد الباحثتين في ضوء استمارة الاستبانة.

إذ تظهر البيانات التي تصف الأفراد المبحوثين حسب الجنس إن غالبية الأفراد هم من الذكور البالغة نسبتهم (٨٩%) مقابل العدد الضئيل من الإناث بنسبة (١١%) وسبب هذا التفاوت طبيعة عمل المنظمة الذي يتطلب الجهد الكبير الذي لا تقدر عليه الإناث. أما فيما يخص التحصيل الدراسي فتبين البيانات إن نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية بلغت (١٦%) أما الحاصلون على شهادة الدبلوم بلغت نسبتهم (١٦%)، وكانت نسبة (٦٦%) من حملة شهادة البكالوريوس التي شكلت الغالبية العظمى من الأفراد مما يدل على قدرتهم على الإجابة بموضوعية عن أداة الدراسة، وكما هو واضح تفتقر المنظمة إلى الأفراد حملة الشهادات العليا.أما ما يتعلق بسنوات خدمة الأفراد المبحوثين، إن من لديه خدمة (١١ -١٦ سنة) كانت بنسبة (٣٩%) كما أتضح إن نسبة (١٧%) مثلت الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (١٧ -٢٢ سنة) وكانت نسبة (٢٢%) من لهم خدمة (٥ -١٠ سنوات)، فضلاً عن من لهم خدمة (٢٣ سنة فأكثر) وحسب طبيعة عمل المنظمة فان التخصصات الهندسية شكلت نسبة (٥٠%) واشترك التخصص الإداري والفني بنسبة (٢٢%) أو التخصص القانوني بنسبة (٦%) أما الجدول ٥ فيوضح وصفاً للأفراد الذين تمت مقابلتهم من قبل الباحثتين.

الجدول ٥
وصف الأفراد الذين تمت مقابلتهم

الجنس									
ذكر				أنثى					
ت	%			ت	%				
٤٠	٧٨			١١	٢٢				
العمر									
٢٥ -٣٥ سنة		٣٦ -٤٦ سنة		٤٧ سنة فأكثر					
ت	%	ت	%	ت	%				
٢١	٤١	٢٢	٤٣	٨	١٦				
التخصص									
هندسي		فني		إداري		قانوني		علمي	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١٢	٢٤	٢٤	٤٧	١٠	٢٠	٢	٤	٣	٥
المؤهل العلمي									
بكالوريوس		دبلوم		إعدادية					
ت	%	ت	%	ت	%				
١٩	٣٨	١٤	٢٧	١٨	٣٥				
الخدمة									
أقل من ١٥ سنة		١٥ -٢٠ سنة		٢١ سنة فأكثر					
ت	%	ت	%	ت	%				
٧	١٤	٣١	٦١	١٣	٢٥				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين في ضوء استمارة الاستبانة.

يتبين من معطيات الجدول نضوج العينة التي اختارتها الباحثتان لإجراء المقابلة، لضمان الحصول على البيانات التي تمثل الواقع بقدر الإمكان، ومما يثبت هذا الكلام أن أفراد العينة سواء الذكور البالغة نسبتهم (٧٨%) أم الإناث البالغة نسبتهن (٢٢%) يعدون من ناحية العمر في قمة عطائهم لوقوع معظمهم ضمن الفئات العمرية الناضجة، إذ بلغت نسبة الأفراد ممن تتراوح أعمارهم بين (٣٦ -٤٦) سنة (٤٣%) وشكلت الفئات ما بين (٢٥ -٣٥ سنة) نسبة (٤١%) أما من تبلغ أعمارهم (٤٧ - فأكثر) شكلوا نسبة (١٦%) وتشير النسب إلى اعتماد المنظمة على الطاقات الشابة في إنجاز أعمالها خاصة الهندسية والفنية لأنها أساس عمل المنظمة ودليل ذلك أن التخصصات الهندسية والفنية شكلت أعلى النسب إذ بلغت وبالتوالي (٢٤%) (٤٧%) في حين شكل التخصص الإداري (٢٠%) إذ لا يمكن لأي منظمة أن تستمر من دون وجود كادر إداري يدير شؤون الموظفين بالتخصصات كافة وشكلت التخصصات القانونية والعلمية نسبة (٤%) (٥%) وبالتوالي. وبالنسبة للمؤهلات العلمية الحاصل عليها المتقابلين فكانت نسبة (٣٨%) من الحاصلين على شهادة البكالوريوس في حين كانت نسبة الحاصلين على الإعدادية (٣٥%) ونسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (٢٧%). كما وتشير البيانات إن من لديهم خدمة بين (١٥ - ٢٠ سنة) بلغت نسبتهم (٦١%) ومن لهم خدمة (أكثر من ٢١ سنة) بنسبة (٢٥%) شكلوا أعلى النسب ما يؤكد صحة نضوج العينة من حيث الخبرة في العمل، مما يدل على إمكانيتهم في تقدير الأمور وتوفير الإجابات المنطقية التي تمثل الواقع بقدر الإمكان، أما من لهم خدمة أقل من ١٥ سنة فشكلوا نسبة (١٤%).

٢. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أولاً. إجابات المبحوثين للأنماط القيادية

يوفر الجدول ٦ نتائج إجابات المبحوثين عن الأنماط القيادية وعلى النحو الآتي:

الجدول ٦

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للأنماط القيادية

المقياس / المتغيرات	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
النمط المشارك								
X_1	٧	٣٨.٩	٦	٣٣.٣	٥	٢٧.٨	١.٨٨	٠.٨٣٢
X_2	٧	٣٨.٩	٦	٣٣.٣	٥	٢٧.٨	٢.١١	٠.٨٣٢
X_3	١٣	٧٢.٢	٢	١١.١	٣	١٦.٧	٢.٦١	٠.٦٩٧
X_4	١١	٦١.١	٢	١١.١	٥	٢٧.٨	٢.٣٣	٠.٩٠٧
X_5	١٢	٦٦.٧	-	-	٦	٣٣.٣	٢.٦٦	٠.٤٨٥
المجموع	٤٢.٢٢		١٧.٧٦		٤٠.٠٢		٢.١٣٨	٠.٧٥٠٦
النمط الاقناعي								
X_6	٧	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٤	٢٢.٢	٢.١٦	٠.٧٨٥
X_7	٩	٥٠	٤	٢٢.٢	٥	٢٧.٨	٢.٢٢	٠.٨٧٨
X_8	١٢	٦٦.٧	٣	١٦.٧	٣	١٦.٧	٢.٥٠	٠.٧٨٥
X_9	١٠	٥٥.٦	٤	٢٢.٢	٤	٢٢.٢	٢.٣٣	٠.٨٤٠

المقياس / المتغيرات	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
المجموع	٥٢.٨		٢٥		٢٢.٢		٢.٣٠	٠.٨٢٢
النمط التفاوضي								
X_{10}	-	-	٦	٣٣.٣	١٢	٦٦.٧	٢.٦٦	٠.٤٨٥
X_{11}	٩	٥٠	٤	٢٢.٢	٥	٢٧.٨	٢.٢٧	٠.٨٢٦
X_{12}	٤	٢٢.٢	١١	٦١.١	٣	١٦.٧	٢.٤٤	٠.٧٨٣
X_{13}	١٣	٧٢.٢	٥	٢٧.٨	-	-	٢.٧٢	٠.٤٦٠
المجموع	٣٦.١		٣٦.١		٢٧.٨		٢.٥٢٢	٠.٦٣٨
النمط الإخباري								
X_{14}	١٣	٧٢.٢	٥	٢٧.٨	-	-	٢.٧٢	٠.٤٦٠
X_{15}	-	-	٢	١١.١	١٦	٨٨.٩	٢.٨٨	٠.٣٢٣
X_{16}	٢	١١.١	٣	١٦.٧	١٣	٧٢.٢	٢.٦١	٠.٦٩٧
X_{17}	٥	٢٧.٨	٨	٤٤.٤	٥	٢٧.٨	٢.٠٠	٠.٧٦٦
المجموع	٢٧.٧٧		٢٥		٤٧.٢٣		٢.٥٥	٠.٦٢٩

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين

يلاحظ من معطيات الجدول ٦ أن هناك اتفاقاً بنسبة (٤٢.٢٢%) مقابل نسبة (٤٠%) من عدم اتفاق حول متغيرات **النمط القيادي المشارك**، وتجدر الإشارة إلى أن المتغير (X_8) الذي ينص (تفويض بعض المهام الإدارية للمرؤوسين من قبل القيادة) هو صاحب الإسهام الأكبر في اتفاق الأفراد التي بلغت (٧٢.٢%) مقابل (١٦.٧%) من عدم الاتفاق بوسط حسابي (٢.٦١) وانحراف معياري (٠.٦٩٧)، أما بالنسبة للمتغير (X_5) فكانت نسبة عدم الاتفاق (٣٣.٣%) الذي ينص (سعي القائد لكسب ود المرؤوسين من خلال توفير احتياجاتهم) في حين بلغت نسبة الاتفاق (٦٦.٧%) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٤٨٥)، وتشير معطيات الجدول إلى أن هناك اتفاقاً بنسبة (٥٢.٨%) مقابل نسبة (٢٢.٢%) من عدم اتفاق حول متغيرات **النمط القيادي الاقناعي**، وتجدر الإشارة إلى إن المتغير (X_3) الذي ينص (السعي الجاد للقيادة إلى تنسيق جهود المرؤوسين) هو صاحب الإسهام الأكبر في اتفاق الأفراد الذين بلغ نسبة (٦٦.٧%) مقابل (١٦.٧%) من عدم الإتفاق بوسط حسابي (٢.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٨٥)، أما بالنسبة للمتغير (X_7) فكانت نسبة عدم الاتفاق (٢٧.٨%) الذي ينص (السعي لمحاولة التعرف على ميول المرؤوسين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية)، في حين بلغت نسبة الاتفاق (٦٦.٧%) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٤٨٥).

وتظهر معطيات الجدول إلى أن هناك اتفاقاً بنسبة (٣٦.١%) مقابل نسبة (٢٧.٨%) من عدم اتفاق حول متغيرات **النمط القيادي التفاوضي** وتجدر الإشارة إلى أن المتغير (X_{13}) الذي ينص (إعطاء الفرص للمرؤوسين لتعبير عن آرائهم) هو صاحب الإسهام الأكبر في اتفاق الأفراد التي بلغت (٧٢.٢%) مقابل (٢٧.٨%) من الأفراد المحايدين الإجابة يدعم ذلك وسط حسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري (٠.٤٦٠)، أما بالنسبة للمتغير (X_{10}) فكانت نسبة عدم الاتفاق (٦٦.٧%) الذي ينص (ترك حرية تشكيل فرق العمل وتكوينها للمرؤوسين أنفسهم وحسب المهام المنوطة بهم)، وتشير معطيات

الجدول إلى أن هناك بنسبة (٤٧.٢٣%) من عدم اتفاق مقابل نسبة اتفاق (٢٧.٧٧%) حول متغيرات **النمط القيادي الإخباري**، وتجدر الإشارة إلى إن المتغير (X_{15}) الذي ينص (متابعة سير العمل على وفق الأنظمة والتعليمات بشكل حازم بعيداً عن المرونة) هو صاحب الإسهام الأكبر في عدم اتفاق الأفراد الذي بلغت نسبته (٨٨.٩%) مقابل (١١.١%) من المحايدين، يدعم ذلك وسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (٠.٣٢٣)، أما بالنسبة للمتغير (X_{14}) فكانت نسبة الاتفاق (٧٢.٢%) الذي ينص (اعتبار ولاء المرؤوسين مقياس حصولهم على الامتيازات المختلفة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٤٦٠).

ثانياً . إجابات المبحوثين حول متغيرات المهارات

١. **إجابات المبحوثين على مهارات الاتصال:** يوفر الجدول ٧ نتائج إجابات المبحوثين على مهارات الاتصال التي يمتلكها العاملين وعلى النحو المعروض فيه.

الجدول ٧

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات الاتصال

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	٤٧	٩٢.٢	٢	٣.٩	٢	٣.٩	٢.٨٨٢	٠.٤٣١
X_2	٤٢	٨٢.٤	٨	١٥.٧	١	٢.٠	٢.٨٠٣	٠.٤٤٨
X_3	٢٧	٥٢.٩	٢٠	٣٩.٢	٤	٧.٨	٢.٤٥١	٠.٦٤٢
X_4	٢٠	٣٩.٢	٢٧	٥٢.٩	٤	٧.٨	٢.٣١٣	٠.٦١٦
X_5	١٩	٣٧.٣	٣٠	٥٨.٨	٢	٣.٩	٢.٣٣٣	٠.٥٥٣
المجموع	٦٠.٨		٣٤.١		٥.٠٨		٢.٥٥٦	٠.٥٣٨

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

اتفق غالبية الأفراد بنسبة (٦٠.٨%) على أن مهارة الإتصال يتمتع بها غالبية رؤساء الأقسام والشعب في المنظمة المبحوثة بشكل عام وشكلت أعلى نسبة اتفاق حول مضمون (X_1) الذي ينص (يمتلك القدرة العالية على التواصل مع العاملين من خلال الإنصات الجيد) بنسبة (٩٢.٢%) وبوسط حسابي (٢.٨٨٢) وبانحراف معياري (٠.٤٣١)، أما أعلى نسبة عدم اتفاق فكانت (٧.٨%) للمتغيرين (X_3) الذي ينص (يسعى التطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن الاختلافات الثقافية) بوسط حسابي (٢.٤٥١) وانحراف معياري (٠.٦٤٢)، والمتغير (X_4) (يستخدم على نحو فعال اللغة، كلمة الصورة، قصص، استعارات لإيصال المعلومات) بوسط حسابي (٢.٣١٣) وانحراف معياري (٠.٦١٦).

٢. **إجابات المبحوثين على مهارة بناء وإدارة فرق العمل:** توفر معطيات الجدول ٨ نتائج إجابات المبحوثين عن مهارات إدارة وبناء فرق العمل.

الجدول ٨
النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة بناء وإدارة فرق العمل

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		وسط حسابي	انحراف معياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_6	٣٤	٦٦.٧	١٤	٢٧.٥	٣	٥.٩	٢.٦٠٧	٠.٦٠٢
X_7	٣٢	٦٢.٧	١٧	٣٣.٣	٢	٣.٩	٢.٥٨٨	٠.٥٧١
X_8	٢	٣.٩	٣١	٦٠.٨	١٨	٣٥.٣	١.٦٨٦	٠.٥٤٧
X_9	٤٠	٧٨.٤	١٠	١٩.٦	١	٢.٠	٢.٧٦٤	٠.٤٧٢
مجموع	٥٢.٩		٣٥.٣		١١.٧		١.٩٨٩	٠.٥٤٨

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

شكلت نسبة (٥٢.٩%) اتفاق الأفراد المبحوثين على امتلاك العاملين مهارات إدارة وبناء فرق العمل وكانت أعلى نسبة اتفاق حول نص المتغير (X_9) (يوفر تغذية راجعة بناءة للفريق وأعضائه) بنسبة (٧٨.٤%) بوسط حسابي (٢.٧٦٤) وانحراف معياري (٠.٤٧٢)، في حين كان المتغير (X_8) يجمع معظم آراء المبحوثين بعدم اتفاقهم على نص المتغير (يشارك العديد من العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم) بوسط حسابي (١.٦٨٦) وانحراف معياري (٠.٥٤٧).

٣. **إجابات المبحوثين على مهارة إدارة ضغوط العمل**: توضح بيانات الجدول ٩ نتائج إجابات المبحوثين عن مهارات إدارة ضغوط العمل وعلى النحو الآتي:

الجدول ٩
النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات إدارة ضغوط العمل

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{10}	٣٣	٦٤.٧	١٤	٢٧.٥	٤	٧.٨	٢.٥٦٨	٠.٦٤٠
X_{11}	٥	٩.٨	٢٤	٤٧.١	٢٢	٤٣.١	١.٦٦٦	٠.٦٥٣
X_{12}	١١	٢١.٦	٣٨	٧٤.٥	٢	٣.٩	٢.١٧٦	٠.٤٧٧
X_{13}	٩	١٧.٦	٣٧	٧٢.٥	٥	٩.٨	٢.٠٧٨	٠.٥٢٣
المجموع	٢٨.٤		٥٥.٤		١٦.١		٢.١٢٢	٠.٥٧٣

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

من معطيات الجدول ٩ وعلى الرغم من أن اتفاق الأفراد المبحوثين بنسبة (٢٨.٤%) على امتلاك رؤساء الأقسام والشعب مهارة إدارة ضغوط العمل، إلا أن هذه النسبة ضئيلة جداً بالنسبة للواقع الذي تعايشه المنظمة وشكلت أعلى نسبة اتفاق على الفقرة التي تنص (يتصف غالباً بعدم التأثر بضغوط العمل التي تولدها الأزمات) التابع للمتغير (X_{10}) بوسط حسابي (٢.٥٦٨) وانحراف معياري (٠.٦٤)، أما المتغير (X_{11}) فأسهم بنسبة (٤٣.١) الذي جمع الأفراد المبحوثين في عدم اتفاقهم على نص المتغير (قادر على مسايرة الأزمات بأعصاب هادئة) بدليل الوسط الحسابي (١.٦٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٥٣).

٤. **إجابات المبحوثين على مهارات إدارة النزاع:** يوفر الجدول ١٠ نتائج إجابات المبحوثين على مهارات إدارة النزاع التي يمتلكها العاملون في المنظمة وعلى النحو المعروض فيه.

الجدول ١٠

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات إدارة النزاع

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{14}	١٨	٣٥.٣	٢٥	٤٩	٨	١٥.٧	٢.١٩٦	٠.٦٩٣
X_{15}	٤٤	٨٦.٣	٦	١١.٨	١	٢	٢.٨٤٣	٠.٤١٨
X_{16}	٤٢	٨٢.٤	٨	١٥.٧	١	٢	٢.٨٠٣	٠.٤٤٨
X_{17}	٤٥	٨٨.٢	٥	٩.٨	١	٢	٢.٨٦٢	٠.٤
المجموع	٧٣		٢١.٥		٥.٤		٢.٦٧٦	٠.٤٨٨٩

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

يلاحظ من معطيات الجدول ١٠ إن نسبة الاتفاق شكلت (٧٣%) حول امتلاك مهارات إدارة النزاع والعمل على تجنب المشاكل لضمان سلاسة العمل فكان المتغير (X_{17}) الذي ينص (يتعامل مع المشاكل بعدة طرائق للوصول للحل المنطقي) قد شكل أعلى النسب إذ بلغت نسبته(٨٨.٢) بدليل الوسط الحسابي (٢.٨٦٢) وانحراف (٠.٤) وأسهم المتغير (X_{14}) الذي ينص (يحسم الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين) وكانت نسبة عدم الاتفاق بنسبة (١٥.٧) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٢.١٩٦) وانحراف معياري (٠.٦٩٣).

٥. **إجابات المبحوثين على مهارة إدارة الوقت:** تظهر معطيات الجدول ١١ نتائج إجابات المبحوثين على مهارة إدارة الوقت التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١١

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة إدارة الوقت

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{18}	١٧	٣٣.٣	٣١	٦٠.٨	٣	٥.٩	٢.٢٧٤	٠.٥٦٨
X_{19}	٢٧	٥٢.٩	٢١	٤١.٢	٣	٥.٩	٢.٤٧	٠.٦١١
X_{20}	١٥	٢٩.٤	١٨	٣٥.٣	١٨	٣٥.٣	١.٩٤١	٠.٨١
X_{21}	٩	١٧.٦	٢٣	٤٥.١	١٩	٣٧.٣	١.٨٠٣	٠.٧٢١
مجموع	٣٣.٣		٤٥.٦		٢١.١		٢.١٢٢	٠.٦٧٧

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١١ أن نسبة الذين اتفقوا على توافر مهارة إدارة الوقت، إذ بلغت (٣٣.٣%) مقابل نسبة (٢١.١%) اظهروا عدم اتفاقهم بتوفير مهارات إدارة الوقت، فكان اتفاق الأفراد على مضمون المتغير (X_{19}) الذي ينص (يشترك الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة إلى التطبيق) بنسبة (٥٢.٩%) بوسط حسابي (٢.٤٧) وبانحراف

معياري (٠.٦١١)، وأسهم مضمون المتغير (X_{21}) بأكبر نسبة عدم اتفاق من حيث عدم توفير جداول فيها وقت احتياطي الذي ينص (يحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمات أو مواقف غير متوقعة) بوسط حسابي (١.٨٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٢١).

٦. **إجابات المبحوثين على مهارات الإبداع:** توفر معطيات الجدول ١٢ نتائج إجابات المبحوثين على مهارات الإبداع التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٢

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات الإبداع

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{22}	٢٩	٥٦.٩	١٦	٣١.٤	٦	١١.٨	٢.٤٥١	٠.٧٠١
X_{23}	٣٤	٦٦.٧	١١	٢١.٦	٦	١١.٨	٢.٥٤٩	٠.٧٠١
X_{24}	٢٥	٤٩	٢٥	٤٩	١	٢	٢.٤٧	٠.٥٤٢
X_{25}	٢٢	٤٣.١	٢٥	٤٩	٤	٧.٨	٢.٣٥٢	٠.٦٢٦
المجموع	٥٣.٩		٣٧.٧		٨.٣		٢.٤٥٥	٠.٦٤٢

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٢ أن نسبة الذين اتفقوا على توافر مهارة الإبداع بلغت (٥٣.٩%) مقابل نسبة (٨.٣%) اظهروا عدم اتفاقهم بتوفير مهارة الإبداع، فكان اتفاق الأفراد على إنهم يتلقون التشجيع المستمر لحثهم على الإبداع من خلال نص المتغير (X_{23}) (يساعد الموظفون في تطوير مهاراتهم وقدراتهم) بدليل الوسط الحسابي (٢.٥٤٩) وانحراف معياري (٠.٧٠١)، أما مضمون المتغير (X_{22}) الذي ينص (يسعى الاعتماد على التدريب المخطط المدروس إلى تنمية القدرات الإبداعية) بنسبة عدم اتفاق (١١.٨%) بوسط حسابي (٢.٤٥١) وانحراف معياري (٠.٧٠١).

٧. **إجابات المبحوثين على مهارات إدارة التغيير:** توفر معطيات الجدول ١٣ نتائج إجابات المبحوثين على مهارة إدارة التغيير التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٣

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات إدارة التغيير

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{26}	٨	١٥.٧	٣٦	٧٠.٦	٧	١٣.٧	٢.٠١١	٠.٥٤٧
X_{27}	٨	١٥.٧	٣٧	٧٢.٥	٦	١١.٨	٢.٠٣٩	٠.٥٢٧
X_{28}	٣٤	٦٦.٧	١٧	٣٣.٣	-	-	٢.٦٦٦	٠.٤٧٦
X_{29}	٣٥	٦٨.٦	١٢	٢٣.٥	٤	٧.٨	٢.٦٠٧	٠.٦٣٤
المجموع	٤١.٦		٤٩.٩		٨.٣		٢.٣٣	٠.٥٤٦

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٣ إن نسبة الذين اتفقوا على توفر مهارة إدارة التغيير بلغت نسبتهم (٤١.٦%) مقابل (٨.٣%) اظهروا عدم اتفاقهم بتوفير مهارة إدارة التغيير في المنظمة، فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{29}) الذي ينص (يمتلك القدرة على إحداث

التغييرات المستمرة اللازمة لاستمرارية عمل المنظمة) بنسبة (٦٨.٦%) بوسط حسابي (٢.٦٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٣٤)، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (١٣.٧%) على المتغير (X_{26}) الذي ينص (يشرح فوائد التغيير من خلال تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن أسباب التغيير) فبلغ الوسط الحسابي (٢.٠١٩) وانحراف معياري (٠.٥٤٧).

٨. **إجابات المبحوثين على مهارة القيادة:** توفر معطيات الجدول ١٤ نتائج إجابات المبحوثين على مهارات القيادة التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٤

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة القيادة

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{30}	٢٢	٤٣.١	٢٤	٤٧.١	٥	٩.٨	٢.٣٣٣	٠.٦٥٣
X_{31}	٢٥	٤٩	٢٠	٣٩.٢	٦	١١.٨	٢.٣٧٢	٠.٦٩١
X_{32}	١٨	٣٥.٣	٢٦	٥١	٧	١٣.٧	٢.٢١٥	٠.٦٧٢
X_{33}	١٣	٢٥.٥	٣٧	٧٢.٥	١	٢	٢.٢٣٥	٠.٤٧٢
المجموع	٣٨.٢		٥٢.٤٥		٩.٣		٢.٢٨٨	٠.٦٢٢

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٤ أن نسبة الذين اتفقوا على توفر مهارة القيادة بلغت (٣٨.٢%) مقابل (٩.٣%) اظهروا عدم اتفاقهم بوجود مهارة القيادة في المنظمة فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{31}) الذي ينص (يستمتع دائما للآراء التي يقدمها الآخرون) بنسبة (٤٩%) بوسط حسابي بلغ (٢.٣٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٩١)، في حين كانت نسبة عدم اتفاق (١٣.٧) على المتغير (X_{32}) الذي ينص (يحاول باستمرار إشراك الآخرين بالأفكار التي يقترحها للعمل) بوسط حسابي (٢.٢١٥) وانحراف معياري (٠.٦٧٢).

٩. **إجابات المبحوثين على مهارة الثقة:** توفر معطيات الجدول ١٥ نتائج إجابات المبحوثين عن مهارة الثقة التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٥

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الثقة

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{34}	٣٢	٦٢.٧	١١	٢١.٦	٨	١٥.٧	٢.٤٧	٠.٧٥٧
X_{35}	٢١	٤١.٢	٢٦	٥١	٤	٧.٨	٢.٣٣٣	٠.٦٢١
X_{36}	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	٣	٥.٩	٢.٥٨٨	٠.٦٠٥
X_{37}	٣٨	٧٤.٥	١٠	١٩.٦	٣	٥.٩	٢.٦٨٦	٠.٥٨٢
المجموع	٦٠.٧		٣٢.٦		٨.٨		٢.٥١٩	٠.٦٤١

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٥ إن نسبة الذين اتفقوا على توافر مهارة الثقة بلغت (٦٠.٧%) مقابل (٨.٨%) اظهروا عدم اتفاقهم بوجود مهارة الثقة لدى الأفراد في المنظمة فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{37}) الذي ينص (لديه قدرة المفاوضات المستمرة في العمل) بنسبة (٧٤.٥%) بوسط حسابي (٢.٦٨٦) وانحراف معياري (٠.٥٨٢)، وأسهم المتغير (X_{34}) بأكبر نسبة عدم اتفاق (١٥.٧) بمضمون ينص (يسعى للإعراب عن ثقته في قدرة الآخرين) بوسط حسابي (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٥٧).

١٠. **إجابات المبحوثين على مهارة إدارة الذات:** توفر معطيات الجدول ١٦ نتائج إجابات المبحوثين على مهارة إدارة الذات التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٦

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة إدارة الذات

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{38}	٣٤	٦٦.٧	١٤	٢٧.٥	٣	٥.٩	٢.٦٠٧	٠.٦٠٢
X_{39}	١٣	٢٥.٥	٣٣	٦٤.٧	٥	٩.٨	٢.١٥٦	٠.٥٧٨
X_{40}	١١	٢١.٦	٤٠	٧٨.٤	-	-	٢.٢١٥	٠.٤١٥
X_{41}	٢	٣.٩	٢٨	٥٤.٩	٢١	٤١.٢	١.٦٢٧	٠.٥٦٤
المجموع	٢٩.٤		٥٦.٣		١٤.٢		٢.١٥١	٠.٥٩٣

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٦ أن نسبة الذين اتفقوا على توافر مهارة إدارة الذات بلغت نسبتهم (٢٩.٤%) مقابل (١٤.٢%) اظهروا عدم اتفاقهم بوجود مهارة إدارة الذات لدى الأفراد في المنظمة، فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{38}) الذي ينص (يستخدم على نحو فعال اللباقة الدبلوماسية في العمل عبر هرمية وظيفية) بنسبة (٦٦.٧%) وبوسط حسابي (٢.٤٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٠٢)، وأسهم المتغير (X_{41}) بأكبر نسبة عدم اتفاق (٤١.٢%) بمضمون ينص (يقضي جزء من وقته في التطوير الذاتي) بوسط حسابي (١.٦٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٦٤).

١١. **إجابات المبحوثين على مهارة التفكير النقدي:** توفر معطيات الجدول ١٧ نتائج إجابات المبحوثين على مهارات التفكير النقدي التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٧

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة التفكير النقدي

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{42}	٣٣	٦٤.٧	١٤	٢٧	٤	٧.٨	٢.٥٦٨	٠.٦٤
X_{43}	٢٢	٤٣.١	٢٢	٤٣.١	٧	١٣.٧	٢.٢٩٤	٠.٧
X_{44}	٥	٩.٨	٣٩	٧٦.٥	٧	١٣.٧	١.٩٦	٠.٤٨٨
X_{45}	١٧	٣٣.٣	١٢	٢٣.٥	٢٢	٤٣.١	١.٩	٠.٨٧٧
المجموع	%٣٧.٧		%٤٢.٦		%١٩.٥		٢.١٨	٠.٦٧٦

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٧ أن نسبة الذين اتفقوا على توافر مهارة التفكير النقدي بلغت (٣٧.٧%) مقابل (١٩.٥%) اظهروا عدم اتفاقهم بوجود مهارة التفكير النقدي لدى الأفراد في المنظمة فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{42}) الذي ينص (يفصل التفكير الوجداني عن التفكير المنطقي) بوسط حسابي (٢.٥٦٨) وانحراف معياري (٠.٦٤)، أما أكبر نسبة عدم اتفاق كانت (٤٣.١%) حول مضمون المتغير (X_{45}) الذي ينص (يعتمد النقد كأساس في تطوير الذات) بوسط حسابي (١.٩) وانحراف معياري (٠.٨٧٧).

١٢. إجابات المبحوثين على مهارة تحمل المسؤولية: توفر معطيات الجدول ١٨ نتائج إجابات المبحوثين على مهارة تحمل المسؤولية التي يوضحها على النحو الآتي:

الجدول ١٨

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة تحمل المسؤولية

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{46}	٨	١٥.٧	٣٩	٧٦.٥	٤	٧.٨	٢.٠٧٨	٠.٤٨٣
X_{47}	٢٦	٥١	١٨	٣٥.٣	٧	١٣.٧	٢.٣٧٢	٠.٧٢
X_{48}	٢٢	٤٣.١	٢٥	٤٩	٤	٧.٨	٢.٣٥٢	٠.٦٢٦
المجموع	%٣٦.٦		%٥٣.٦		%٩.٧		٢.٢٦	٠.٦٠

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

أظهرت بيانات الجدول ١٨ أن نسبة الذين اتفقوا على توفر مهارة تحمل المسؤولية بلغت (٣٦.٦%) مقابل (٩.٧%) اظهروا عدم اتفاقهم بوجود مهارة تحمل المسؤولية، فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{47}) الذي ينص (يعمل بشكل مستقل لتحقيق الأهداف دون رقابة) بوسط حسابي (٢.٣٧٢) وانحراف معياري (٠.٧٢)، أما اكبر نسبة عدم اتفاق كانت (١٣.٧%) حول مضمون المتغير (X_{47}) بالنص المذكور آنفاً.

١٣. إجابات المبحوثين على المهارات الصلبة: توفر معطيات الجدول ١٩ نتائج إجابات المبحوثين على المهارات الصلبة التي يتمتع بها العاملون في المنظمة وعلى النحو المعروض فيه:

الجدول ١٩

النسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الصلبة

المقياس / المتغيرات	نعم		نوعا ما		لا		وسط حسابي	انحراف معياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{49}	٣٣	٦٤.٧	١	٢	١٧	٣٣.٣	٢.٣١٣	٠.٩٤٨
X_{50}	٣١	٦٠.٨	٥	٩.٨	١٥	٢٩.٤	٢.٣١٣	٠.٩
X_{51}	٢٣	٤٥.١	٩	١٧.٦	١٩	٣٧.٣	٢.٠٧	٠.٩١٣
المجموع	%٥٦.٨		%٩.٨		%٣٣.٣		٢.٢٣٢	٠.٩٢٠

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

اتفق غالبية الأفراد بنسبة (٥٦.٨%) على امتلاك الأفراد المهارات الفنية مقابل نسبة (٣٣.٣%) اظهروا عدم اتفاقهم عن امتلاك الأفراد المهارات الفنية، فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_{49}) الذي ينص (يمتلك القدرة على حل المشاكل الفنية في مجال عمل المنظمة) بنسبة (٦٤.٧) وبوسط حسابي (٢.٣١٣) وانحراف معياري (٠.٩٤٨)، وأسهم المتغير (X_{51}) بأكبر نسبة عدم اتفاق (٣٧.٣%) بوسط حسابي (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٩١٣).

٣. **اختبار فرضيات البحث:** يهدف هذا المبحث التعرف على صحة فرضيات الدراسة من عدمها في الشركة المبحوثة، من خلال اعتماد الباحثتين على مجموعة من الأدوات التحليلية ببرنامج (SPSS)، واستناداً إلى ما تقدم يتضمن هذا المبحث الآتي:

١. اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين، بدلالة متغيراتها**)

تتضمن هذه الفرضية العلاقة بين المتغير المعتمد (تنمية مهارات العاملين) والمتغير المستقل ((نمط القيادي (الإخباري، الاقناعي، التفاوضي، المشارك))، حيث تنبثق منها أربع فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بنمط من الأنماط المذكورة، والجدول ٢٠ يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وكما يأتي:

الجدول ٢٠
معامل الإرتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	الأنماط القيادية
تنمية مهارات العاملين	٠.٧٣٩*

(*) معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاستناد للنتائج الحاسبة.

يشير الجدول ٢٠ إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية معنوية موجبة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٩)، وهو قيمة معنوية، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى، ويشير الجدول ٢١ إلى معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية الأربعة)، والمتغير المعتمد (تنمية مهارات العاملين).

الجدول ٢١
نتائج اختبار علاقة الإرتباط بين تنمية مهارات العاملين والأنماط القيادية

المتغيرات المستقلة	الأنماط القيادية			
المتغير المعتمد	النمط المشارك	النمط الاقناعي	النمط التفاوضي	النمط الإخباري
تنمية مهارات العاملين	٠.٦٦٨*	٠.٨٢٠*	٠.٦٠٢*	٠.٥٩١*

تُمثل الفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين تنمية مهارات العاملين والنمط القيادي الإخباري، ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الإخباري وتنمية مهارات العاملين).يوضح الجدول ٢١ وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة بين تنمية مهارات العاملين ونمط القيادي المشارك، إذ بلغ معامل الإرتباط (٠.٦٦٨)، وهي قيمة معنوية عند مستوى(٠.٠٥)، كما يشير الجدول ٢١ نتائج اختبار(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الاقناعي وتنمية مهارات العاملين)، إذ بلغ معامل الإرتباط (٠.٨٢٠)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، كما يشير الجدول ٢١ نتائج اختبار (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادي التفاوضي وتنمية مهارات العاملين)، إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٠٢)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، كما يظهر الجدول ٢١ نتائج اختبار(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الاخباري وتنمية مهارات العاملين)، إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٥٩١)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، وبهذا تقبل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى.

ب. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين): لغرض بيان اثر الأنماط القيادية بأنماطها مجتمعة (المشارك، الإقناعي، التفاوضي، والإخباري) وضمن المعالجة المنهجية للفرضية لابد من تحديد درجة تأثير المتغير المستقل بالمتغير المعتمد. الذي تظهره نتائج الجدول ٢٢.

الجدول ٢٢

تأثير الأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين في الشركة المبحوثة (الانحدار)

المستقل / المعتمد	الأنماط القيادية		R2	F	
	Bo	B1		المحسوبة	الجدولية
المهارات (السلسة والصلبة)	٠.٨٠٧	٠.٧٩٠ (١٢.٠٧٩)	٠.٧٠١٤	١٣٠.٤١	٣.٩٩

$P \leq 0.05$

تشير معطيات الجدول ٢٢ إلى وجود تأثير معنوي مباشر للأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣٠.٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٩) عند درجتي حرية (١.١٤٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغ معامل تفسير المتغيرات (التحديد R^2) (٠.٧٠١٤)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) المحسوبة بلغت (١٣.٠٧٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦٥) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

ت. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (يتباين أثر الأنماط القيادية بتنمية مهارات عامليها)
إذ تشير معطيات الجدول ٢٣ إلى النتائج التي تم التوصل إليها التي تعكس الأنماط القيادية الأربعة على المتغير المعتمد (تنمية مهارات العاملين) وبنسب متفاوتة، إذ كان ترتيب الصدارة من حيث الأهمية النمط القيادي الاقناعي الذي بلغ معامل (R^2) في

حالة وجوده لوحده (٠.٧٣١) ثم جاء النمط المشارك بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ ارتفع معامل التحديد R^2 بوجودها إلى جانب الاقناعي (٠.٧٨٧) وأخيراً جاءت دخول النمط التفاوضي للأنموذج ليشكل المرتبة الثالثة لكن بتغير طفيف ليصل R^2 (٠.٧٩٠) عند تضمين الأنموذج للأنماط الثلاث، وعدم ظهور النمط الإخباري، مما يدل على عدم إسهامه بتنمية العاملين وتأثيره، وبناءً على نتائج التحليل تُقبل الفرضية الثالثة وهذا ما يشير إليه الجدول ٢٣.

الجدول ٢٣

الإنحدار المتدرج لبيان الأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين

الخطوات	١	٢	٣
الثوابت	٠.٨٠٩	٠.٤٩٣١	٠.٦١٠
النمط الإقناعي	٠.٧٩١	٠.٦٢٥	٠.٤٥٢
قيمة T	٨.٢٣	٤.٦٧	٤.٣٦
قيمة P	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط المشارك		٠.٣٩٦	٠.٢٩١
قيمة T		٤.٩١	٢.٧٥
قيمة P		٠.٠٠	٠.٠٠٩
النمط التفاوضي			٠.٢٩٩
قيمة T			٢.٨٦
قيمة P			٠.٠١٧
R2	٠.٧٣١	٠.٧٨٧	٠.٧٩٠
R.sq (adj)	٠.٦٣٠	٠.٧٢٠	٠.٧٤٣

الإستنتاجات والمقترحات

أولاً - الإستنتاجات

بعد أن تمت معالجة مشكلة البحث ضمن إطارين نظري وميداني، تم التوصل إلى جملة استنتاجات:

١. أظهر البحث أن النمط القيادي الإقناعي هو النمط السائد في المديرية المبحوثة، مما يدل على أن القيادات في الميدان المبحوث تسعى إلى تنمية مهارات العاملين من خلال إقناعهم بأهمية تطوير وتمنية مهاراتهم لمواكبة التغيير في البيئة المحيطة بالميدان المبحوث.
٢. أكدت الدراسة أن هناك إدراكاً واضحاً للمهارات الممتلكة ، ولكن ليس بالمستوى المطلوب لجميع المهارات السلسلة، مما يدل على ان المبحوثين يمتلكون مهارات صلبة وسلسة لكن ليس بالمستوى المطلوب.
٣. أكدت إجابات المبحوثين اعتماد القيادات وبشكل بارز على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين، لكن في ظل الظروف الراهنة للبلد يتطلب في بعض الأحيان المرونة لتطبيق هذه الأنظمة لضمان سير العمل وبشكل غير بطيء.
٤. أكدت نتائج الجانب الميداني على تباين تأثير الأنماط القيادية على تنمية المهارات، وان النمط الاقناعي كان له الإسهام الأكبر بتنمية هذه المهارات، وغياب أسهام النمط

الإخباري، مما يشير إلى أن القيادات في الميدان المبحوث تتميز باهتمامها بالأفراد العاملين في منظمتهم.

٥. كما أشار الجانب الميداني إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين، مما يدل على الدور المهم والارتباط الوثيق بين نمط القيادة وتنمية مهارات عامليهم.

٦. أكد الجانب الميداني وجود ارتباط معنوي عال بين النمط الاقناعي وبين تنمية مهارات العاملين، وهذا يتفق ونتائج الإسهام التي تم إثباتها في اختبار الفرضية الثالثة.

ثانياً - التوصيات

بعد الوصول إلى جملة الاستنتاجات توصي الباحثتان من خلال هذا البحث بالآتي:

١. محاولة المنظمة ربط تخصصات الأفراد بالوظائف التي يشغلونها، مما يسهم في خلق الرغبة لديهم لتقديم الأفضل، والإبداع في مجال تخصصهم.

٢. اعتماد برامج وسياسات تهدف إلى تطوير المهارات التخصصية لدى العاملين، بما يسهم في استثمار الطاقات الموجودة لدى العاملين وقدراتهم المتميزة .

٣. سعي القيادات لكسب ولاء المرؤوسين ومنحهم امتيازات وتعويضات تشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.

٤. لجوء القيادات إلى اعتماد أكثر من نمط قيادي وبحسب الموقف، بمعنى اعتمادهم على النظرية الموقفية وذلك لضمان سير العمل.

٥. محاولة التقرب من العاملين ومعرفة أي المهارات المتميزة لديهم والسعي نحو تنميتها وتطويرها.

٦. قيام القيادات بتفويض جزء من صلاحيتها وسلطاتها وذلك لضمان سير العمل من جهة، وتحفيز المرؤوسين لشعورهم بالدور الاستراتيجي الذي يمارسونه.

٧. منح الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) للأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية ومحاولة إبرازهم كرأس مال بشري يصعب على المديرية الإستغناء عنهم وعن الذي يقومون به لغرض تحفيز الآخرين.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. اندراوس، رامي جمال ومعايعة، عادل سالم، ٢٠٠٨، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

٢. التك، أسيل زهير رشيد أمين، ٢٠٠٦، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٣. جلاب، إحسان دهش، ٢٠١٠، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤. الجميلي، مطر بن عبد المحسن، ٢٠٠٨، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض.

٥. الحراحشة، محمد أحمد، ٢٠١٠، نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٢.
٦. حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، ٢٠٠٨، مبادئ إدارة الإعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الخضرا، بشير وآخرون، ١٩٩٥، السلوك التنظيمي، ط١، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
٨. الدهان، أميمة وآخرون، ١٩٨٨، المفاهيم الإدارية الحديثة،عمان، مركز الكتب الأردني، ط٦.
٩. الذويني، فهد محمد، ٢٠٠٥، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. راتشمان، ديفيد وآخرون، ٢٠٠١، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١١. السالم، مؤيد سعيد،١٩٨٨،نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد.
١٢. الشطي،صافيناز، ٢٠٠٨، ضغوط العمل، وزارة التربية الكويتية:
١٣. الصغير، موضي عبد الرحمن،٢٠٠٣،أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة وأثرها في التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٤. العسل، إبراهيم، ١٩٩٦، التنمية في الإسلام: مفاهيم ومناهج وتطبيقات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. عقراوي، جلال سعد الملوك، ٢٠٠٢، دور التمكين في تعزيز الإبداع ألمنظمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٦. العقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٩، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٧. العنزي ، سعد علي،١٩٩٤، الأنماط القيادية وأثرها في أداء المرؤوسين ، بحث ميداني في تشكيلات وزارة التجارة.
١٨. العيسوي، إبراهيم، ٢٠٠٢، التنمية في عالم متغير، ط٢، دار الشروق للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٩. الفقي، إبراهيم، ٢٠٠٩، إدارة الوقت، إبداع بالتعاون مع قلوب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢٠. القحطاني، سالم سعيد حسن، ٢٠٠١، القيادة الإدارية –التحول نحو نموذج قيادي العلمي، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٢١. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢٢. ماثس، روبرت وجاكسون، جون، ٢٠٠٩، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.
٢٣. ماهر، أحمد، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي / مدخل بناء المهارات، ط ٧، الدار الجامعية الإسكندرية.
٢٤. المزروع، بدر سليمان، ١٩٩٩،الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٥. منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس،٢٠١٠، نظرية المنظمة:مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن.

٢٦. النبهاني، سعود سليمان مطر، ٢٠١٠، مستوى مهارات التفكير الناقد لدى طلبة كلية العلـــوم التطبيقية بنزوى في سلطنة عمان، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٢.
٢٧. النعيمي، صلاح عبدالقادر، ٢٠٠٨، المدير: القائد والمفكـــر الاســـتراتيجي، إثـــراء للنشـــر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٨. النمر، سعود، وآخرون،٢٠٠٦ ، الإدارة العامة:الأسس والوظائف،ط٦، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض.
٢٩. النمر،سعود محمد، ١٩٩٤، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً - المراجع باللغة الاجنبية

1. Borghans, Lex; Green, Francis and Meyhew, Keen, 2001, Skills Measurement and Economic Analysis: An Introduction, Oxford University: www.eprintsouls.Ox.ac.
2. Central, Oklahoma, 2007, Demand Skills in The Central Okloma: www.Cowib.orgldocuments/Demand%20Skills%202007-10-17%Approved.pdf
3. Cristobal, Malyn, 2009, Personal Skills: www.Colombo-Plan.org
Donate, 2009, How to Differentiate Between Hard and Soft Skill: www.firehow.com/2009/2306943/how-to-differentiate
4. Hale, Judith, 2002, Performance-Based Evaluation,Jossey-BASS/ Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco, U.S.A.
5. Heresy ,P., and Blanchard , K., Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources , New Delhi , Prentice –Hall of India ,1996.
6. Jager, Peter de, 2007, Soft Skill Change Management-Managing Change People Skills: www.technobility.com.
7. Juergensen ,Timothy,2002,Leadership :Hard or Soft Skills? www.change-specialists.com/articles/leader ship.pdf
8. Lorenz, Kata, 2009, Top 10 Soft Skills For Job Hunters: www.Jobs.aol.com
9. Mathew, Pramila, 2009, The Impact of Soft Skill Training: www.articlesbase.com/Management-articles -
10. Rao, M. S., 2010, Which are The Employability: www.career-journal.com
11. Schulz, Bernd, 2008, The Importance of Soft Skills: Education Beyond Academic Knowledge. www.ir.polyte Chnic
12. Simpson, Simon. J. A., 2006, The Measurement and Recognition of Soft Skills: Developing A Common Standard. www.Pdf sebook.com
13. Sukhoo, Aneerav, *et al*., 2005, Accommodating Soft Skills in Soft Ware Project Management, University of Technology, Mauritius: www.Porceedings: informing
14. Tobin, Penelope, 2008, Soft Skills: The Hard Fact: www.prowess.org.Uk
15. Yuki, G. A., Leadership in Organizations, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.