

## مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة - ليبيا من وجهة نظر العاملين بالمستوى الإداري التنفيذي – دراسة ميدانية

أحمد عامر عون<sup>1</sup>، سالم إمام ناعورة<sup>2</sup>، سارة عبد المجيد الدقوقي<sup>3</sup>

المعهد العالي للعلوم والتقنية – صبراتة

صبراتة - ليبيا

[Oun.a.7482@gmail.com](mailto:Oun.a.7482@gmail.com)

### المستخلص

تناولت الدراسة موضوع ((مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة - ليبيا من وجهة نظر العاملين بالمستوى الإداري التنفيذي .

حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي وهو بحث ميداني، لمعرفة مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه، بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المسميات الوظيفية من (موظفين وأعضاء هيئة التدريس، مدرسين، معيدين) للبالغ عددهم (80) موظف، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى جميع مفرداته فإنه تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد تم توزيع عدد (80) إستمارة إستبيان وإستبعد منها عدد (10) إستمارة لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (70) استمارة، وبدورها تهدف الدراسة التي التعرف على مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه ((عنصر القيادة- عنصر الاتصال - عنصر الحوافز)) بالمستويات الإشرافية بالمعهد قيد الدراسة ومحاولة تقديم دراسة منهجية بنفس الحجم الحقيقي للإهتمام بمدى ممارسة وظيفة التوجيه للمستويات الإشرافية بالمعهد قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المستويات الإشرافية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة تمارس وظيفة التوجيه في توجيه العاملين ولكن ليس بالشكل المطلوب منها حسب المقياس المعتمد في الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.67) وبانحراف معياري (0.471)، بمستوى متوسط .

وكانت درجة ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الحوافز ليس بالشكل المطلوب في توجيه العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة، وذلك حسب المقياس المعتمد في الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور عنصر الحوافز (1.54) وبانحراف معياري (0.594)، مما يشير إلى مستوى منخفض للممارسة .

وتوصلت الدراسة إلى أن المستويات الإشرافية لا تمارس عنصر الاتصال بالشكل المطلوب منهم في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.63) وبانحراف معياري (0.602)، مما يشير إلى هذا الضعف في الممارسة .

وقد أوصت الدراسة على إهتمام المعهد بالمستويات الإشرافية وذلك بالتركيز على تنمية قدراتهم ومهاراتهم لكي تؤدي مهامهم الإشرافية بالشكل المطلوب منها وإرساء العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وإتخاذ القرارات وتوفير نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لكافة الموظفين دون إستثناء .

<sup>1</sup> أ.أحمد عامر سالم عون، ماجستير إدارة أعمال، المعهد العالي للعلوم والتقنية – صبراتة، صبراتة - ليبيا، ([Oun.a.7482@gmail.com](mailto:Oun.a.7482@gmail.com)).

<sup>2</sup> أ. سالم إمام ناعورة، ماجستير إدارة أعمال، المعهد العالي للعلوم والتقنيات الهندسية / طرابلس، طرابلس - ليبيا ([naora.76@gmail.com](mailto:naora.76@gmail.com))

<sup>3</sup> أ. سارة عبد المجيد محمد الدقوقي، ماجستير خدمات مالية، جامعة طرابلس - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طرابلس - ليبيا

([Saradagoun1920@gmail.com](mailto:Saradagoun1920@gmail.com))

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على استخدام أساليب متنوعة للاتصال ، وعقد الإجتماعات واستخدام التقنيات الحديثة في الحصول على المعلومات والتأكيد على ضرورة إدراك المكلفين بالإشراف بالمستويات الإشرافية لوظيفة التوجيه وفهمهم لرؤية وأهداف منظماتهم ليتسنى لهم وضع الخطط التشغيلية المناسبة للوحدات الادارية ، واعطاء الفرص للموظفين بمختلف المستويات الإدارية ومشاركتهم في طرح الأفكار فيما يخص العمل.

### ABSTRACT

*The study explores the topic of ("the extent to which supervisory levels exercise the elements of the steering function at the Higher Institute of Science and technology Sabratha - Libya" from the perspective of employees at the executive administrative level.*

*The study was based on the descriptive curriculum method, which is a field research, to find out the extent to which supervisory levels practice the elements of the mentoring function, at the Higher Institute of Science and technology Sabratha, and the study community is represented in all job titles from (staff and faculty members, trainers, teaching assistants) to the number of (80) employees .due to the small size of the study community and easy access to all its vocabulary, the method of comprehensive survey of all the vocabulary of the original community was relied on for the study.*

*A number of (80) questionnaire forms were distributed and (10) forms were excluded for non - validity , and the number of forms valid for analysis reached (70) forms, in turn, the study aims to identify the extent to which the supervisory levels exercise the elements of the guidance function ((leadership element – communication element-incentives element )) at the supervisory levels of the institute under study and try to provide a systematic study of the same real size to pay attention to the extent of the guidance function of the supervisory levels of the institute under study.*

*The results of the study showed that the supervisory levels at the Higher Institute of Science and technology Sabratha exercise the function of guidance in directing employees, but not in the form required by the scale adopted in the study, where the general arithmetic mean (1.67) and a standard deviation (0.471), at an average level.*

*The degree of practice of the supervisory levels of the incentive element was not in the required form in guiding the staff of the Higher Institute of Science and technology patience, according to the scale adopted in the study, where the arithmetic mean of the axis of the incentive element was (1.54) with a standard deviation (0.594), indicating a low level of practice.*

*The study found that the supervisory levels do not exercise the element of communication in the form required of them in directing the staff of the institute under study, where the general arithmetic mean was (1.63) and with a standard deviation (0.602), which indicates this weakness in practice.*

*The study recommended that the Institute pay attention to supervisory levels by focusing on developing their abilities and skills in order to perform their supervisory tasks as required, establish fairness in treatment with subordinates, make decisions and provide a fair system of material and moral incentives for all employees without exception.*

*The study also recommended the need to work on using various methods of communication, holding meetings and using modern technologies in obtaining information and emphasizing the need for supervisors to understand the supervisory levels of the guidance function and their understanding of the vision and goals of their organizations to enable them to develop appropriate operational plans for administrative units, give opportunities to employees at various administrative levels and their participation in putting forward ideas for work.*

الكلمات الدلالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإدارة

### 1. المقدمة

تتكون العملية الإدارية في أي مؤسسة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتحتوي هذه الوظائف الإدارية على الكثير من العمليات الإدارية التي يؤدي تطبيقها ومتابعتها إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمرارية حياتها ، ويعتبر التوجيه من أهم وظائف هذه العملية ، وذلك لارتباطه بالقيادة ، الاتصال ، الحوافز ، وكذلك العمل في ظل الفريق الواحد .

ومن هنا رأى الباحث التركيز على وظيفة التوجيه لما لها من أثر قوي في تسير العملية الإدارية بمختلف المؤسسات وقيادتها لتحقيق أهدافها ، حيث تواجه المؤسسات العامة في ليبيا تدنيًا ملحوظًا في الخدمات المقدمة للمواطن لاسيما التعليمية والصحية والمصرفية وغيرها على حد سواء وهذا راجع للظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد من حروب وخلافات سياسية وهذا بدوره يؤثر على مدى ممارسة وظيفة التوجيه بالمستويات الإشرافية بالمؤسسة .

## 2. مشكلة الدراسة

تمر مؤسسات التعليم التقني والفني بتحديات عديدة في وقتنا الحالي في ظل الظروف الراهنة المحيطة بالبلد وهذا سينعكس على أداء مؤسساتها التابعة لها والمتمثلة في الكليات والمعاهد التقنية العليا بجميع تخصصاتها ولعل من أهم الأشياء التي يمكن أن تتأثر بها هي وظيفة التوجيه.

حيث تعد هذه الوظيفة القلب النابض الذي يضخ إلى شريان الأداء فإذا أسقطت هذه الوظيفة وضعف أدائها ودرجة ممارستها ولم تؤدي بالصورة المطلوبة من قبل المستويات الإشرافية بالمؤسسة فإن الأداء العام للمنظمة سيتأثر بها تبعاً وهذا سينعكس أيضاً على مخرجات التعليم بصورة مباشرة .

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتحدد في معرفة مدى ممارسة وظيفة التوجيه بالمستويات الإشرافية من وجهة نظر العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته وتبلور هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية:

1. ما مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر القيادة في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة ؟
2. ما مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الاتصال في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة؟
3. ما مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الحوافز في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة ؟
4. هل توجد إختلافات في إجابات المستجوبين حول مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه تعزي إلى (العمر- المؤهل – الخبرة – طبيعة العمل ) ؟

## 3. أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه ((القيادة- الاتصال – الحوافز)) بالمستويات الإشرافية بالمعهد قيد الدراسة.
2. الوصول إلى نتائج ومقترحات من شأنها أن تساعد في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم التقني والفني من خلال ممارسة وظيفة التوجيه بالمستويات الإشرافية بالمعهد قيد الدراسة

## 4. أهمية الدراسة

1. تساعد الدراسة في صقل وتنمية مهارات الباحثان من خلال الاطلاع على عديد من الدراسات والكتب والدوريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
2. تساعد هذه الدراسة المستويات الإشرافية بالمعهد قيد الدراسة في فهم الدور الفعال في توجيه العاملين بكفاءة وفاعلية.
3. تشكل هذه الدراسة إضافة إلى المعرفة الانسانية بما تمثله من إيجاد دلالات وأهمية الدور الذي تلعبه وظيفة التوجيه داخل المعهد قيد الدراسة.
4. تمثل هذه الدراسة أهمية للمجتمع من خلال تناولها لموضوع هام يساهم في خدمة المجتمع مما سينتج عنها من نتائج وتوصيات.

## 5. حدود الدراسة

تم تعميم الدراسة ضمن الحدود الاتية:

1. الحدود المكانية: حيث تقتصر الدراسة التطبيقية على المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة صبراتة بدولة ليبيا.
2. الحدود الزمنية: تتحدد نتائج هذه الدراسة خلال سنة 2023 م .
3. الحدود البشرية: العاملون بالمستوى الاداري التنفيذي بالمعهد قيد الدراسة (أعضاء هيئة تدريس – معيدين- مدرسين - عاملين).
4. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة حول مدى ممارسة عناصر وظيفة التوجيه بالمستويات الإشرافية وما ورد من الباحثان وما قاما به من تجميع من الجانب النظري حول موضوع الدراسة.

#### 6. منهجية البحث

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف المشكلة وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلة ومن خلال طرح تساؤلات يتم الإجابة عليها من واقع الدراسة التطبيقية والنظرية.

1. **مجتمع وعينة البحث** : تمثل مجتمع الدراسة في جميع المسميات الوظيفية بالمستوى الاداري التنفيذي من (موظفين وأعضاء هيئة التدريس، مدرسين، معيدين) والبالغ عددهم (80) موظف، ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى جميع مفرداته فإنه تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع الاصلي للدراسة.
2. **أداة الدراسة**: إعتد الباحث في جمع البيانات على صحيفة نماذج الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة.

#### 7. مصطلحات الدراسة

**التوجيه**: يعرف التوجيه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك ". (العلاق ، 2009 ، ص 89)

**القيادة** : هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في مشاعر الآخرين أو في سلوكهم ، ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وتحقيق الهدف المرغوب. (أحمد، 2017، ص 26).

**الحوافز**: هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد واخلاص وتشجيع العاملين على بذل جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج. (أحمد، 2017 ، ص42).

**الاتصال**: هو عملية عملية إيصال وتلقي وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة . (صلاح الدين، 2019، ص86)

**المستويات الإشرافية**: هذا المستوى يشغله الرؤساء المباشرين في العادة، وهم الذين يشرفون على تنفيذ العمل من قبل القائمين بالتنفيذ، وأصحاب هذه الطبقة يأتمرون بأوامر رؤسائهم ممن يشغلون مستوى الإدارة الوسطى. (غميض، 2017، ص20).

#### 8. الدراسات السابقة:

1. **الدراسة الأولى**: دراسة قام بها الباحث لفريد صلاح الدين بعنوان " علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية". أجريت هذه الدراسة لنيل درجة الدكتوراة في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة الجزائر سنة 2019، حيث ركز البحث على دراسة وظيفة التوجيه ومعرفة كيف يستخدم مدراء المنشآت الرياضية في الجزائر وظيفة التوجيه ومدى إلمامهم بهذه الوظيفة الإدارية المعقدة. بالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في هذه المنشآت الرياضية والتي تتبع مركب محمد ضياف بالجزائر. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث كانت عينة الدراسة عبارة عن دراسة مسحية ل 30 مدير

ورئيس مصلحة في مختلف وحدات المركب الأولمي (مركب محمد بو ضياف) بالعاصمة الجزائرية. وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبيان وقد أسفرت النتائج بعد تحليلها على تجاوب أفراد العينة مما يعني تحقق جميع فرضيات الدراسة والتي توضح علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وأن لعمليات القيادة والاتصال دور كبير في تفعيل العلاقات الانسانية بين الموظفين في المستويات الادارية المختلفة.

2. **الدراسة الثانية:** دراسة ماجستير (غير منشورة) قام بها الباحث حميش سفيان بعنوان " دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة" سنة 2016 حيث هدفت الدراسة لمعرفة واقع ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية ومحاولة الوقوف على ما إذا كان هناك علاقة بين المستويات الإدارية وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة الرياضية محل الدراسة. بالتالي فإن مشكلة الدراسة تركزت في دور ممارسة الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية. وقد تمحورت الفرضية العامة على أن "لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية".

بالتالي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتركزت عينة الدراسة على 20 إداري بمديرية الشباب والرياضة ، واستخدم أداة الاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في جمع وتحليل البيانات والمعلومات. وتوصل الباحث إلى أن ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة) دور فعال في تفعيل وتحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية . وأشار الباحث بعدة مقترحات تمثلت في تشجيع الأفكار الجديدة النابعة من الأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية وضرورة العمل بأساليب الإدارة الحديثة ووفق منهاج صحيح.

3. **الدراسة الثالثة:** دراسة ماجستير (غير منشورة) قامت بها الباحثة لندا عبد الله سيد أحمد بعنوان "أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين " دراسة ميدانية على مجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية (2017) في جمهورية السودان. وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف التوجيه في المنظمات ينعكس سلبًا على أداء العاملين ويتضح ذلك في قلة أو ضعف الحوافز يؤدي إلى ضعف أداء العاملين بالمنظمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التوجيه الإداري وأثره على أداء العاملين. بالتالي فقد تركزت فرضيات الدراسة على أن:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه السليم وأداء العاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيدة وأداء العاملين .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال وأداء العاملين.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بمجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية والتي تعد من أكبر الشركات والمصانع في السودان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التوجيه الإداري يؤثر في أداء العاملين، ويرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانًا لعدم الانحراف. وأن القائد الناجح يسعى دائمًا إلى وضع خطة تتناسب مع قدرات العاملين وتنمية روح التعاون بينهم . كما أن الاتصال يسهل من عملية التوجيه باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والأفكار.

#### الإطار النظري:

**مفهوم وظيفة التوجيه:** التوجيه هو الوظيفة الإدارية الخاصة بإدارة المنظمة ( أو أي جزء منها ) أثناء قيامها عمليًا بتنفيذ الخطط ، وهذه الناحية النشطة للإدارة توجه المجموعة نحو تحقيق أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة ، ويصدر المدير الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح ، أو لتصحيح المسار الخاطئ ، ويتخذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوي ، أو مكافأة الجهود الممتاز ، وهو يحفز مرؤوسيه لتشجيع العمل الجيد ، ويحتفظ

بسجلات مناسبة حتى يستطيع إجراء تقييم مستقل لعمله الحالي، وعمل المنظمة على ضوء معلومات وبيانات مناسبة ( عزت ، 2010 ، ص 209 ) .

**تعريف التوجيه :** عرف كتاب الإدارة التوجيه بعدة تعريفات نذكر منها :

بأنه "عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفته، والتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل". (زريق ، 2001 ، ص 74 )

فالتوجيه هو الوظيفة التي تعطي إشارة البدء بالعمل فتسري الحياة في المنظمة وتتحرك أجزاء التنظيم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة . فالتوجيه يشمل على : (إسماعيل، 2009 ، ص189)

**أهمية التوجيه :** تنبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج ، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها ، فعندما يتوفر لدى منظمة ما التوجيه السليم والفعال لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر وروح معنوية عالية .

إن عملية التوجيه ليست سهلة كما يعتقد البعض ، فهي صعبة جداً لأنها تتعامل مع الإنسان الذي هو قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها الكثير ولا يمكن السيطرة عليها بسهولة . (منصور ، ص 376)

وأشار بعض الخبراء الإداريين إلى أن أهمية التوجيه الإداري تكمن فوائده الناجمة عنه فيما يلي :- ( البديري ، 2001 ، ص 124 )

- 1- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
  - 2- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين ، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة .
  - 3- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، ما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
  - 4- يستخدم التوجيه والإرشاد كثيراً كوسيلة للنهوض سريعاً بالمستخدمين الجدد في وقت قصير، وذلك للإلمام بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يعلمها أعضاء الفرق المكونة حديثاً، بحيث يكون هذا النوع ملازماً ومصاحباً للتدريب المهني.
  - 5- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال لضمان عدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.
  - 6- يُدرب ويُسهّم في تنمية مهارات العاملين لشموليته على التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم .
- عناصر التوجيه :** إن ممارسة وظيفة التوجيه تتطلب توافر عدة عناصر أساسية وهي القيادة والاتصال والحوافز وستنطرق لهذه العناصر فيما يلي :

#### **أولاً : القيادة الإدارية :**

أصبحت القيادة المعيار الذي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري ، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم ، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة.

إن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية .

**تعريف القيادة الإدارية :** تعرف القيادة بعدة تعاريف نذكر منها:



تعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية " (بلال ، 2001 ، ص 226) .

وتعرف أيضاً بأنها " نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات والخصائص القيادية ويشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والإستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " . (إبراهيم ، 1999 ، ص 151)

أما القيادة الإدارية فتعرف على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين " . (عليوة ، 2001، ص 45)

وعرفت أيضاً بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة" . (البديري ، 2001، ص 70)

ويمكن تصنيف القيادة إلى (عليوة ، 2001، ص 46):

1- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقبانيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد. والسؤال الذي يطرح هنا هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما" ، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين هنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إن فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

**ثانيًا: الاتصال :**

لقد وضع الباحثون والمختصون في مجال الاتصال الإداري تعريفات عديدة ، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة ، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته ، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة ، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي .

يتضح من هذا أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما : الإرسال والاستقبال ، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال فلا يتحقق الاتصال في اتجاه واحد ، وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة منقولة للمرؤوسين تعبر عما يقصده الرئيس فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية ، وأما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة وفي هذه الحالة فأن المرسل لم يقم بالاتصال وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل .(منصور ، ص 222)

**تعريف الاتصال :**

يعرف الاتصال بعدة تعريفات نذكر منها :

هو نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص الى آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما ، وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية .(حريم ، 2004 ، ص239)

وعرف على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسائل شفوية أو مكتوبة ، تُنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.(ماهر، 2009، ص 41)

**أهمية الاتصال :**

تعتبر عملية الاتصال من المكونات الأساسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات ، وكذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في الإدارة ، ولا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات . ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية : (خليل ، علي ، 2004 ، ص 134)

- 1 – تفسير مكونات العملية التخطيطية .
- 2 – حل مشاكل العمل والعاملين .
- 3 – تقوية التفاهم وتبادل المعلومات .
- 4 – يساهم في عملية الرقابة .
- 5 – إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين .

**عناصر عملية الاتصال :**

لكي تتم الاتصال يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية نوجزها في الآتي : (ماهر، 2009 ، ص 341 – 343)

- 1 – المرسل : ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر ، ويتأثر ذلك بفهمه وادراكه للأمر ، وكذلك بخبراته السابقة ، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وميوله ، وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها . ويتم ذلك كله من خلال مجموعة من العمليات الوجدانية ، كالقيم والتذكير والحكم ، والإضافة ، والربط وغيرها .
- 2 – الرسالة : وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل . وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الرموز التالية : الكلمات ، والحركات ، والأصوات ، والحروف ، والأرقام ، والصور ،



والسكون ، وتعبيرات الوجه ، واللمس ، والمصافحة ، والهمسات ، والإشارات ، وغيرها من الرموز . إن الاختيار الصحيح لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل ، أما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة .

**3 – الوسيلة :** على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل لها . وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ، فمنها المنطوق ( الشفهي ) كالمقابلات الشخصية ، والاجتماعات ، واللجان ، والندوات... الخ ، ومنها المكتوبة كالخطابات ، والمذكرات ، والتقارير ، واللوائح وإجراءات العمل... الخ وهناك الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية .

**4 – المستقبل :** يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة ( السمع ، والبصر ، والشم ، والذوق ، واللمس ) ، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات . إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية ، والتعلم ، تحدد ما يفهمه ، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه ، وبناءً على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف .

**5 – ردة الفعل :** يقوم المستقبل بأجراء ردة فعل على ما تم استقباله ، وعلى ما تم فهمه من معلومات . ويكون رد الفعل إما بالرد كتابة أو شفويًا على المعلومات ، أو ربما تخزينها في ذاكرته أو سجلاته .

**6 - البيئة :** وتمثل البيئة مجموعة من العناصر الموقفية ، مثل طبيعة العمل ، والمنظمة ، والإجراءات ، والأطراف الأخرى المحيطة بالاتصال مثل المرؤوسين والرؤساء ، وقد تسهل البيئة عملية الاتصال وقد تعيقها .

#### ثالثًا: الحوافز :

**مفهوم الحوافز:** يعد موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة في علم الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري ، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين انجاز أي عمل كان .

وعلى الرغم من أهمية الحوافز إلا أنها لم تحضى بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية لأن التقليدية منها تعتمد على أسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز بأولوية على اتخاذ القرارات ووضع السياسات الإدارية وعملياتها لتحقيق أهداف المنظمة باعتبارها جوهر العملية الإدارية وغرضها . ( زويلف ، 1993 ، ص 275 )

**تعريف الحوافز:** عرفت الحوافز بعدة تعريفات نذكر منها :

تعرف بأنها " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين ، لتثريبها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يشعرون بها " . ( شاويش ، 2007 ، ص 208 )

وعرفت أيضًا " رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة ، يحاول الفرد العمل على إشباعها ، وحينها تقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسهم على العمل فإننا نقصد إن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه " ( البرنوطي ، 2007 ، ص 345 )

**أهمية الحوافز:** يمكن تلخيص أهمية الحوافز في : ( الكلالده ، 2008 ، ص 114 )

- 1 – المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفًا إنسانيًا في حد ذاته ، وغرضًا رئيسيًا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة .
- 2 – المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
- 3 – المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه .
- 4 – تنمية عادات أو فيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين .

5 – المساهمة في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة إلى انجازها وتجد إن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات لأنواع الحوافز وهي كالآتي: (فهي ، 1995 ، ص 28)

#### أولاً: الحوافز حسب نوع الحافز ذاته :

1 – الحوافز المادية : هي تلك الحوافز التي تركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان كالحاجة للطعام والشراب والمسكن والملبس وغيرها ....

وتضم الحوافز المادية مجموعة من الحوافز أبرزها (الأجور –الزيادات السنوية – المشاركة في الأرباح – البدلات – الضمان والاستقرار في العمل )

2 – الحوافز المعنوية : هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس ، وآمال وتطلعات اجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة .

#### ثانياً: الحوافز حسب الهدف من الحافز:

1 – الحوافز الإيجابية : هي الحوافز التي تحقق الجو الملائم للعمل ، وتؤدي إلى تشجيع العاملين على سرعة الإنجاز والتجديد في العمل مثل المكافآت المادية .

2 – الحوافز السلبية : تعرف بأنها العقوبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون نتيجة عدم القيام بالعمل المكلفين به ومن أمثلتها استقطاع جزء من المرتب أو رسائل الأندار .

ثالثاً: الحوافز من حيث أثرها: (زويلف ، 1993 ، ص 276)

1 - الحوافز المباشرة : وهي التي تهدف إلى تشجيع العاملين بالاستفادة من مصلحتهم المادية في أجورهم الأساسية كالأجور النقدية والعلاوات والمكافآت .

2 – الحوافز غير المباشرة : وهي التي يعبر عنها في شكل تحسين ظروف العمل كاستخدام المعدات والخدمات الحديثة داخل المنظمة ، أو المزايا الإضافية كالخدمات الصحية والاجتماعية

#### الدارسة الميدانية:

أولاً منهجية الدارسة: اعتمدت الدارسة على أسلوب المنهج الوصفي في دراسة طبيعة عناصر المسألة البحثية وأبعادها المختلفة، وهو بحث ميداني، لمعرفة مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه، بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته، وقد تم التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض وذلك على النحو الآتي:

1- (الجانب التوثيقي المكتبي) مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدارسة.

2- (الجانب الميداني) الاعتماد على جمع البيانات ميدانياً بواسطة استبيان تم تصميمه لأغراض الدارسة.

ثانياً مجتمع الدارسة: تمثل مجتمع الدارسة في جميع المسميات الوظيفية من (موظفين وأعضاء هيئة التدريس، مدرسين، معيدين) للبالغ عددهم (80) موظف، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدارسة وسهولة الوصول إلى جميع مفرداته فإنه تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع الأصلي للدارسة.

وقد تم توزيع عدد (80) استمارة استبيان واستبعد منها عدد (10) استمارة لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (70) استمارة، أي بمعدل استجابة قدره (87.5%) تقريبا وتمت الإجابة على الاستمارات وذلك بمقابلة الموظفين داخل المعهد وفي أوقات مختلفة وأماكن مختلفة وبحضور الباحثين، بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته.

**ثالثاً أداة الدراسة:** ثم استخدام صحيفة الاستبيان (الاستبانة) لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى قسمين: - القسم الأول الأسئلة المتعلقة بخصائص مفردات مجتمع الدراسة المتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

أما القسم الثاني فقد تضمن ثلاثة محاور لمعرفة مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة.

المحور الأول: ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر القيادة في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة.

المحور الثاني: مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الاتصال في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة.

المحور الثالث: مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الحوافز في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية في الدراسة: -

1. معامل ألفا كرومياخ لإيجاد قيمة معامل ثبات أداة الدراسة (البحث).

2. معامل الصدق الذاتي لإيجاد قيمة معامل قيمة صدق الدراسة

3. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة.

4. وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة، لتحويل الإجابات الوصفية إلى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الأتية للمقياس بالجدول رقم (1).

#### جدول (1)

##### تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الثلاثي

الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	تقييم المتوسط الحسابي
1	167-1	مستوى منخفض
2	2.34-1.67	مستوى متوسط
3	3-2.34	مستوى مرتفع

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث العلمي الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:-

الصدق الظاهري: - يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، وهناك عدة طرائق لقياس هدف الاستبانة منها طريقة الصدق الظاهري، حيث تتضمن هذه الطريقة عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال لإبداء آراءهم وملاحظاتهم عن الفقرات من أجل إجراء التعديلات اللازمة للفقرات في الأداة (الاستبانة)، وبناء على ما قدمه المحكمون من آراء وملاحظات حول أداة الدراسة فقد تم تعديل بعض الفقرات من حيث البناء.

كما تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق احتساب (معامل ألفا كرونباخ) لجميع فقرات الاستبانة، وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ معاملات الصدق الذاتي للبنود تقترب من الواحد الصحيح، وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي.

## جدول رقم (2)

## معاملات الثبات والصدق للاستبانة

ت	الفقرة	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
1	عنصر القيادة	14	10.77	0.878
2	عنصر الاتصال	15	0.782	0.884
3	عنصر الحوافز	15	0070.	0.837
6	العناصر ككل	44	660.8	0.931

رابعًا: خصائص مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها:

أولًا: خصائص مجتمع الدراسة: تتمثل خصائص بالفقرات الآتية

## جدول رقم (3)

## توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	36	51.4
	أنثى	34	48.6
	المجموع	70	100
العمر	من 30 إلى أقل من 40	28	40.0
	من 40 إلى أقل من 50	23	32.9
	من 50 إلى أقل من 60	19	27.1
	المجموع	70	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	25	35.7
	دبلوم عالي أو جامعي	28	40.0
	ماجستير	17	24.3
	المجموع	70	100
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	34.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	17.1
	من 15 سنة فأكثر	34	48.6
	المجموع	70	100
طبيعة العمل	إداري	27	38.6
	مالي	10	14.3
	خدمات عامة	12	17.1
	تدريس	21	30.0
	المجموع	70	100

بالنظر في الجدول السابق يتضح أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (36) موظف بنسبة (51.4%) وعدد الإناث (34) موظفة بنسبة (48.6%) من جملة مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى أن أغلب مجتمع الدراسة من الذكور وبنسبة متقاربة، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (40.0%) كانت أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، ويليها ما نسبته (32.9%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، مما يدل على أن مجتمع الدراسة أغلبهم من فئة الشباب، وكما أظهرت النتائج أن أغلب المؤهلات العلمية للعاملين كان (دبلوم عالي أو جامعي) بأعلى نسبة بلغت (40.0%)، وأقل مؤهل لدى العاملين كان (ماجستير)، في حين جاءت سنوات الخبرة لأغلب الموظفين (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (48.6%)، وأقل سنوات الخبرة لدى الموظفين كانت (من 10 إلى أقل من 15 سنة) من إجمالي مجتمع الدراسة، وأغلبهم كانوا (إداريين) بنسبة (38.6%)، ويليها (تدريس).

#### ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

تم التحليل الوصفي لمعرفة مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه، بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة قيد الدراسة، كلا على حده مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### التحليل الوصفي

1. ما مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر القيادة في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة.

#### جدول رقم (4)

#### نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر القيادة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يلتزم رئيسك بالخطط والاهداف ويسعى دائما إلى تحقيقها عن طريق العاملين.	51.9	0.6760	متوسط
2	يتم ممارسة القيادة من خلال المركز الوظيفي المكلف به ولا يوجد لأفراد عاديين يمارسون القيادة بشكل شخصي.	2.02	0.799	متوسط
3	يقوم رئيسك بإعطاء فرصة جيدة لأبداء رأيك وطرح أفكارك في مجال العمل.	1.89	0.713	متوسط
4	لدى رئيسك الرؤية والاهداف الواضحة التي تأثرت بها وتسعى لتحقيقها معه لصالح المعهد.	1.66	0.618	منخفض
5	يركز رئيسك على اللوم والعتاب دائما" ويتصيد الأخطاء ولا يهتم بمشاكل العمل وحاجات العاملين النفسية .	1.90	0.676	متوسط
6	يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار ويتحمل معك مسؤوليات الأخطاء الناتجة عنه.	1.63	0.448	منخفض
7	يهتم رئيسك بمعالجة الأخطاء الناتجة عن العمل وبشكل مستمر ويستشيرك في طرح حلول لمشكلات العمل.	1.84	0.673	متوسط
8	يقوم رئيسك بإصدار الأوامر والتعليمات بشكل مفصل وواضح ويتابعك أثناء التنفيذ دائما".	1.65	0.618	منخفض
9	يصدر رئيسك القرارات المتعلقة بالعمل عن طريق التشاور وعقد اجتماعات بالخصوص.	1.91	0.688	متوسط
10	يقوم رئيسك بمتابعة الأعمال والقرارات عن طريق التقارير الدورية المحالة يوميا" - أسبوعيا" - شهريا".	1.79	0.635	متوسط
11	يعمل رئيسك في محيط سليم يمتاز بالتنظيم ودائما" يعرف أولوياته في أداء العمل.	1.81	0.5160	متوسط
12	يقوم رئيسك بتكليفك بعمل قهادي وبمسؤوليات أخرى غير المسؤوليات المكلف بها.	1.87	0.635	متوسط
13	تندرج السلطة بشكل انسيابي من أعلى إلى أسفل ولا يوجد تعدد في الأوامر والتوجيهات من العديد من الرؤساء بالمعهد.	1.96	0.711	متوسط
14	يساعد رئيسك على تنمية قدراتك ومهاراتك الادارية والفنية والسلوكية والفكرية.	1.82	0.605	متوسط
	المتوسط الحسابي (القيادة)	1.84	0.553	متوسط

بشكل عام نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت بمستوى متوسط ومنخفض. في حين جاءت الفقرة (يتم ممارسة القيادة من خلال المركز الوظيفي المكلف به ولا يوجد لأفراد عاديين يمارسون القيادة بشكل شخصي) في الترتيب الأول بمستوى موافقة متوسط، والفقرة (يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار ويتحمل معك مسؤوليات الأخطاء الناتجة عنه) في الترتيب الأخير، بمستوى موافقة منخفض، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (1.84) وبانحراف معياري (0.553)، وبمستوى موافقة متوسط، وهذا يدل على أن المستويات الإشرافية تمارس عنصر القيادة في توجيه العاملين نوعا ما بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

2. ما مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الاتصال في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة.

#### الجدول رقم (5)

#### نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر الاتصال

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتواصل رئيسك بكل العاملين بشكل جيد وتعليماته واضحة ودقيقة وملاحظاته على العمل تمتاز بالدكاء والابتكار.	1.62	0.696	منخفض
2	يقوم رئيسك بمتابعة أعمالكم وإنجازها من خلال تقارير ترد إليه كتابيا وتصدر القرارات والتوجيهات بناء عليها.	1.49	0.582	منخفض
3	تمارس عملك بكل راحة وانسجام تام مع زملائك ويسود الاحترام والتقدير فيما بينكم وبين رئيسك المباشر بالمعهد .	1.67	0.756	متوسط
4	يسعى رئيسك على إيجاد طريقة مناسبة وأسلوب مناسب للتواصل معكم حول العمل .	1.58	0.577	منخفض
5	يستفيد رئيسك من تقنية المعلومات وفي مجال الاتصالات ويستخدمها للتواصل معكم ومع أطراف الاتصال المختلفة بالمعهد .	1.60	0.696	منخفض
6	يتواصل رئيسك بشكل مباشر معكم ومع جميع العاملين بالقسم .	1.54	0.502	منخفض
7	يساعد اتصالاتك وتواصلك الجيد مع رئيسك في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملك بشكل جيد .	1.78	0.774	متوسط
8	يقوم رئيسك بتوجيهك عن طريق المراسلات الرسمية المكتوبة .	1.52	0.582	منخفض
9	يستخدم رئيسك الاتصال الشفهي لتوجيهك في أداء أعمالك	1.63	0.705	منخفض
10	تتسم المراسلات والتوجيهات المكتوبة من رئيسك بالوضوح وتفهمها بشكل جيد .	1.59	0.648	منخفض
11	تعلمت بشكل جيد جميع إجراءات العمل بالقسم من خلال توجيهات رئيسك وتواصله الجيد معكم أثناء العمل .	1.77	0.837	متوسط
12	يجيد رئيسك الحوار والاستماع وعلاقاته جيدة مع الأقسام والمكاتب الأخرى وينسق دائما معهم في إنجاز الأعمال المشتركة .	1.65	0.679	منخفض
13	يعقد رئيسك اجتماعات دورية بالقسم للتشاور بخصوص العمل وتعتبرها طريقة ناجحة في التواصل معكم .	1.72	0.745	متوسط
14	لا توجد أي مشاكل في التواصل مع رئيسك وأنت مرتاح بالعمل معه وتفهم توجيهاته في العمل دائما" .	1.66	0.679	منخفض
15	رئيسك جيد التواصل معكم ولا يحتاج إلى تدريب في اكتساب مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.	1.57	0.672	منخفض
	المتوسط الحسابي (الاتصال)	1.63	0.602	منخفض

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور بلغ (1.63) وبانحراف معياري (0.602)، وهذا يشير إلى أن المستويات الإشرافية لا تمارس عنصر الاتصال في توجيه العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة، في حين جاءت الفقرة (يساعد اتصالاتك وتواصلك الجيد مع رئيسك في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملك بشكل جيد) في الترتيب الأول، بمستوى موافقة متوسط، والفقرة (يقوم رئيسك بمتابعة أعمالكم وإنجازها من خلال تقارير



ترد إليه كتابيا وتصدر القرارات والتوجيهات بناءً عليها) في الترتيب الأخير بمستوى موافقة منخفض حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

3. لمعرفة مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعنصر الحوافز في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة.

جدول (6):

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر الحوافز

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يقوم رئيسك باحترامك وتقديرك ويمدحك دائما" في أي عمل تنجزه .	1.59	0.691	منخفض
2	رئيسك يثق بك ويترك لك الحرية في اختيار الاسلوب الذي تراه مناسباً لإنجاز العمل .	1.46	0.558	منخفض
3	يسعى رئيسك دائما" إلى تنمية قدراتك ومهاراتك ويحفزك على بذل العطاء والجهد في العمل .	1.57	0.734	منخفض
4	يمنح رئيسك كل العاملين فرص متكافئة للتقدم الوظيفي لدرجات أعلى في المستوى الإداري بالمعهد .	1.66	0.728	منخفض
5	يسعى رئيسك دائما" إلى توفير الأمان والأطمئنان الوظيفي لكل العاملين وإكسابهم الثقة بالنفس عند أداء أعمالهم .	1.58	0.691	منخفض
6	يحفزك رئيسك دائما" على توليد وإظهار الأفكار الجديدة والمبتكرة لحل مشاكل العمل المختلفة .	1.47	0.503	منخفض
7	يقدر رئيسك المجهود الذي تبذله في إنجاز العمل ويسعى إلى مكافئتك المادية مقابله .	1.50	0.695	منخفض
8	يشكرك رئيسك ويقدرك حتى لو قمت بأداء ضعيف في العمل .	1.44	0.631	منخفض
9	يستمتع رئيسك لرأيك حول العمل ويبتسم دائما" ويشعرك بالراحة والأطمئنان كونه رئيسك المباشر بالمعهد .	1.63	0.745	منخفض
10	يقوم رئيسك بتزكيتك لترقية استثنائية ولتولي منصب إداري أعلى في المعهد .	1.51	0.654	منخفض
11	يدافع رئيسك علي حقوقك المتأخرة من علاوات وترقيات ومرتبوات أمام الجهات المختصة والمسؤولة عن التأخير.	1.60	0.799	منخفض
12	يحرص رئيسك على أن تكون أوامره متناسبة لقدراتك وحالتك النفسية في كل فترات تكليفك بمهام العمل .	1.65	0.672	منخفض
13	يسعى رئيسك دائما" إلى تحفيزك نحو إنجاز الأعمال في ظل فريق عمل واحد ومتجانس .	1.45	0.575	منخفض
14	يسعى رئيسك لمنح لقب الموظف المتميز الذي يفتح مجال الإبداع والمنافسة بين العاملين .	1.60	0.651	منخفض
15	يسعى رئيسك لتوفير نظام حوافز مادية ومكافآت مالية لكافة العاملين بالقسم .	1.40	0.575	منخفض
	المتوسط الحسابي(الحوافز)	1.54	0.594	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	1.67	0.471	متوسط

من الجدول السابق نلاحظ أن الفقرة (يمنح رئيسك كل العاملين فرص متكافئة للتقدم الوظيفي لدرجات أعلى في المستوى الإداري بالمعهد) جاءت في الترتيب الأول، بمستوى موافقة منخفض، في حين أن الفقرة (يسعى رئيسك لتوفير نظام حوافز مادية ومكافآت مالية لكافة العاملين بالقسم) جاءت في الترتيب الأخير بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن بلغ المتوسط الحسابي للمحور (1.54) وانحراف معياري (0.594)، بمستوى منخفض، مما يشير إلى أن المستويات الإشرافية لا تمارس عنصر الحوافز في توجيه العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراً، حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن بلغ

المتوسط الحسابي العام (1.67) وبنحرف معياري (0.471)، بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن المستويات الإشرافية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته تمارس وظيفة التوجيه في توجيه العاملين نوعا ما، ولكن ليس بالشكل المطلوب حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

للإجابة على التساؤل الرئيسي الثاني: هل توجد اختلافات في إجابات المستجوبين حول مدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه تعزي إلى (الجنس-العمر- المؤهل - الخبرة - طبيعة العمل) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجداول الآتية تبين ذلك:-

## جدول (7):

## اختلافات في إجابات المبحوثين بمدى ممارسة وظيفة التوجيه يعزى لاختلاف الخصائص

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخصائص
0.487	0.489	0.137	1	0.137	بين المجموعات
		0.280	68	19.064	داخل المجموعات
			69	19.201	المجموع
0.165	1.854	0.503	2	1.007	بين المجموعات
		0.272	67	18.194	داخل المجموعات
			69	19.201	المجموع
0.163	1.862	0.506	2	1.011	بين المجموعات
		0.271	67	18.189	داخل المجموعات
			69	19.201	المجموع
0.279	1.300	0.359	2	0.717	بين المجموعات
		0.2760	67	18.483	داخل المجموعات
			69	19.201	المجموع
0.103	2.143	0.568	3	1.704	بين المجموعات
		0.265	66	17.497	داخل المجموعات
			69	19.201	المجموع

تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه تعزي إلى (الجنس-العمر- المؤهل - الخبرة - طبيعة العمل) بالمعهد، حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على التوالي (0.487, 0.165, 0.163, 0.279, 0.103)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

## ثانياً: النتائج والتوصيات

## 1- النتائج

بالإعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من مجتمع الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:-

1. أن المستويات الإشرافية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته تمارس وظيفة التوجيه في توجيه العاملين ولكن ليس بالشكل المطلوب منها حسب المقياس المعتمد في الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.67) وبنحرف معياري (0.471)، بمستوى متوسط .

2. أن المستويات الإشرافية تمارس عنصر القيادة في توجيه العاملين نوعا ما بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور عنصر القيادة (1.84) وبانحراف معياري (0.553)، وبمستوى موافقة متوسط.
3. أن المستويات الإشرافية لا تمارس عنصر الاتصال بالشكل المطلوب منهم في توجيه العاملين بالمعهد قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.63) وبانحراف معياري (0.602)، مما يشير إلى هذا الضعف في الممارسة .
4. أن المستويات الإشرافية لا تمارس عنصر الحوافز بالشكل المطلوب في توجيه العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور عنصر الحوافز (1.54) وبانحراف معياري (0.594)، مما يشير إلى مستوى منخفض للممارسة .
5. توصلت الدراسة إلى أنه لوجود لفروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة المستويات الإشرافية لعناصر وظيفة التوجيه تعزي إلى (الجنس-العمر- المؤهل – الخبرة – طبيعة العمل) بالمعهد قيد الدراسة .

## 2- التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:-

1. ضرورة إهتمام المنظمات بالمستويات الإشرافية بالتركيز على تنمية قدراتهم ومهاراتهم لكي تؤدي مهامهم الإشرافية بالشكل المطلوب منها وبصورة مستمرة حتى ينعكس ذلك على أداء المنظمات والافراد معا".
2. ضرورة إدراك المكلفين بالإشراف بالمستويات الإشرافية لوظيفة التوجيه من خلال فهم رؤية وأهداف منظماتهم ليتسنى لهم وضع الخطط التشغيلية المناسبة للوحدات الادارية ، واعطاء الفرص للموظفين بمختلف المستويات الإدارية ومشاركتهم في طرح الأفكار فيما يخص العمل.
3. ضرورة العمل على استخدام أساليب متنوعة للاتصال كالتخاطب المباشر، وعقد الاجتماعات والنشرات واستخدام التقنيات الحديثة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب .
4. العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة اتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب، أو ممارسة العقاب من خلال توفير نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لكافة الموظفين دون استثناء.
5. إجراء دراسات أخرى على وظيفة التوجيه لما لها من أهمية في العمليات الادارية ونجاح المنظمة .

## المراجع والمصادر:

### أولا : الكتب

- 1- إسماعيل ، ذكي محمد (2009). مبادئ الإدارة ، الخرطوم : مطابع السودان .
- 2- البديري ، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 3- البرنوطي ، سعاد نائف (2007). إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- 4- العلاق ، بشير عباس (2009). القيادة الإدارية ، عمان: دار اليازوري العلمية .
- 5- الكلالده ، طاهر محمود (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- 6- بلال ، محمد إسماعيل (2001). السلوك التنظيمي ، القاهرة : الجامعة الجديدة .
- 7- حريم ، حسين (2004). السلوك التنظيمي ، ط2 ، عمان : دار الحامد للنشر.
- 8- خليل ، أحمد ؛ علي ، إبراهيم محمد (2004). الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الإسراء للنشر.

9- زريف ، إيهاب صبيح محمد (2001). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة ، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .

10- زويلف ، مهدي حسن (1993) . إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان : دار مجدلوي للنشر والتوزيع

11- شاويش ، مصطفى نجيب (2007). إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن : دار الشروق للنشر .

12- عزت ، محمد ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع.

13- عليوة ، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ط1 ، القاهرة : دار السماح.

14- ماهر ، أحمد (2009). السلوك التنظيمي ، مصر: الدار الجامعية للنشر.

15- منصور ، على محمد ، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم ، القاهرة ، مصر .

#### ثانيًا: المجالات العلمية :

1 – فهي ، منصور (1995). إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الثامن ، القاهرة ، مصر .

#### ثالثًا: الورقات البحثية:

1- غميص ، فوزية (2017). المستويات الإدارية وعلاقتها بضغط العمل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي بالمسيلة.

2- صلاح الدين، لفريد (2019). علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية بمركب محمد بو ضياف بالجزائر العاصمة.

3- أحمد، لندا عبد الله سيد (2017). أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة شندي – جمهورية السودان.

4- سفيان، حميش (2016) ، دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في إدارة وتنظيم رياضي، جامعة محمد بو ضياف – الجزائر.