

مجالات ممارسة الحرية الإدارية وأثرها في تنمية مهارات المدير الشخصية

تهاني قاسم مهدي
طالبة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال
جامعة الجنان – لبنان
البريد الإلكتروني: Tinamahdi1@gmail.Com

الملخص

سعت الدراسة الحالية حول مجالات ممارسة الحرية الادارية واثرها في تنمية مهارات المدير الشخصية لقياس اثر الممارسات الادارية في المجالات التنظيمية المختلفة (الوظائف الادارية، التركيب التنظيمي، القيادة، ادارة الموارد البشرية، الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية، الفاعلية التنظيمية، ادارة المعرفة، التعلم، الثقافة التنظيمية، المعلومات، التكنولوجيا) وتنمية مهارات المدير الشخصية (قوة في اتخاذ القرارات، مهارة في ادارة الصراع، مهارات الاتصال وادارة الافراد، الاحتراف، الطموح الى منصب اعلى، مهارات في ادارة الوقت). بهدف بيان دور الحرية الادارية وممارستها داخل المنظمة في الوظائف الادارية والتخصصية بتعزيز مهارات وقدرات الشخصية الادارية للمدير. واعتمدت الدراسة اسلوب استمارة الاستبانة والموزعة على (40) مدير من مدراء المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية. عينة البحث لأجل اختبار الفرضيات، خرجت الباحثة بعد ذلك بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي ضرورية لمزاولة نشاط المديرية العامة للتربية.

الكلمات المفتاحية: مجالات الحرية، ممارسة الحرية، الحرية، اثر الحرية، مهارات المدير في تنمية الحرية.

Areas of Practice of Administrative Freedom and its Impact on the Development of the Manager's Personal Skills

Tahani Qassim Mahdi
PhD student at the Department of Business Administration
Jinan University – Lebanon
Email: tinamahdi1@gmail.com

ABSTRACT

The current study, which is interested in shedding light on administrative freedom and its impact on the development of the manager's personal skills, seeks to measure the impact of administrative practices in various organizational fields (administrative functions, organizational structure, leadership, human resource management, communication and building human relations, organizational effectiveness, knowledge management, learning, Organizational culture, information, technology) and the development of the manager's personal skills (strength in making decisions, skill in conflict management, communication skills and people management, professionalism, ambition for a higher position, skills in time management).

With the aim of clarifying the role of administrative freedom and its practice within the organization in administrative and specialized functions by enhancing the skills and abilities of the managerial personality of the manager. The study relied on a questionnaire method distributed to (40) directors of the General Directorate of Education / Rusafa II. The research sample in order to test the hypotheses, the researcher then came up with a set of conclusions and recommendations, which are necessary to carry out the activity of the General Directorate of Education.

Keywords: areas of freedom, exercise of freedom, freedom, the impact of freedom, the manager's skills in developing freedom.

المحور الاول : الاطار المنهجي المقدمة

يعد موضوع الحرية مرادف لوجود الانسان منذ اول لحظة للخلق، اذ اكد الله سبحانه وتعالى هذا الموضوع منذ وضع ادم عليه السلام في موضع الاختبار واتخاذ القرار واستمرت وتيرة الحياة عبر التاريخ لتؤكد موضوع الحرية التي دخلت في تنظيم جميع امور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والادارية..... الخ، وجاء الاسلام ليعزز حرية الادارة في التفكير والسلوك التي اصبحت مرادف للأيمان الحقيقي وان هذه الحرية تدخل في كل تفاصيل ودقائق الامور الحياتية.

ومن مهمات المديرين الناجحين ايجاد حلول للمشاكل اليومية التي تواجه زملائهم في العمل، ولكن من الضروري ايضا ان لا تتحول مهماتهم الادارية الى مكاتب لفك الاشتباكات بين الموظفين فقط، فالغرض الاساسي في مهمته يجب ان يكون مساعدة الآخرين على النجاح في حياتهم العملية، وتطوير قدراتهم، وان تدبر الوقت بما يخدم الأنظمة وحازمة في اتخاذ القرارات الصائبة وهي منظمة طموحة دائمة، وان ينهض ويصل بها الى افضل مستوى تنطبع من خلاله التميز عليه من الضروري ان توجه المنظمات جل اهتمامها نحو دراسة التوجهات الادارية وتهياها المناخات الازمة لبنائها، واهم مستلزمات هذه المناخات توافر الحرية الادارية وتمتع المدراء بها، لان المدراء هم من يحملون فلسفة المنظمة الادارية ضمن المحددات البيئية الداخلية والخارجية، ولا بد ان يكون المدراء على مستوى عال من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لمعالجة المعضلات، ولا يتحقق هذا المستوى الراقي من دون حرية يمتلكها المدراء.

اولا: مشكلة البحث

لقد استدعت الاسباب الاتية لاختيار موضوع البحث الذي يعالج مشكلة غياب الحرية الادارية لدى المدير مما يؤثر على مهاراته الشخصية وامكانية ممارسة تلك الحرية فكراً وسلوكياً لا سبباً سلطوية وسياسية متعددة ولفترة طويلة من الزمن أضف الى عدم وضوح المفهوم الحقيقي للحرية الادارية وابعادها ومجالاتها لدى افراد عينة البحث. ولإبراز معالم اشكالية هذا البحث تم طرق الاسئلة التالية:

- ما هو مستوى ممارسة الحرية الادارية من قبل عينة البحث؟
- ما هو مستوى امتلاك المهارات الشخصية للمدير من قبل عينة البحث؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لمجالات ممارسة الحرية الادارية؟

ثانيا: أهمية واهداف البحث

يستمد البحث اهميته من المتغيرات التي يدرسها، أضف الى دقة متغيري البحث وحساسيتها في حياة المنظمة، والتعرف على الابعاد الاساسية لمجالات الحرية الادارية وتأثيرها في تنمية مهارات المدير الشخصية. ومن هذه الاهمية تنبع الاهداف الاتية:

- ١ - مواصلة الجهد البحثي من خلال تطوير الارث الفكري وتراكمه في مجال الحرية الادارية ومهارات وقدرات الشخصية للمدير.
- ٢ - تحديد مستويات وجود او عدم وجود متغيرات البحث ومدى التمتع بها وممارستها في المنظمات المتنوعة.
- ٣ - تعميق وترسيخ مفاهيم متغيرات البحث وتأخيرها نظرياً وواقعياً .
- ٤ - وضع البحث أثر مفاهيم ممارسة الحرية الادارية في تنمية مستوى قدرات ومهارات والخبرات الشخصية لدى المدراء.

رابعا: فرضيات البحث

تمثل الاجابة عن التساؤلات التي عرضت في مشكلة البحث بمثابة فرضيات وسوف تتم عملية اثبات هذه الفرضيات او عدم اثباتها، أي صحة الاجابات او عدم صحتها من خلال اتمام اجراءات التحليل والمعالجات الاحصائية لها.

- **الفرضية الرئيسية الاولى**
تتوقع الباحثة انخفاض مستوى ممارسة الحرية الادارية في المجالات التنظيمية من قبل عينة البحث.
- **الفرضية الرئيسية الثانية** تتوقع الباحثة ارتفاع مستوى المهارات الشخصية للمدير من قبل عينة البحث
- **الفرضية الرئيسية الثالثة** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لمجالات ممارسة الحرية الادارية في تعزيز المهارات الشخصية للمدير .

خامسا: متغيرات البحث وطرائق قياسها

لا بد من تحديد متغيرات البحث المعتمدة في صياغة الفرضيات وهي:

➤ **الحرية الادارية:** القدرة على التصرف واتخاذ القرار بحرية دون قيود وتدخلات ومؤثرات خارجية على ان لا يكون في تصرفه اعتداء على المنظمة او الافراد او التجمع.

مجالات الحرية الادارية: وهي تعبر عن ممارسات الحرية الادارية ومجالاتها في الابعاد. التنظيمية تشمل هذه الابعاد ما يأتي (الوظائف الادارية، التركيب التنظيمي، القيادة، ادارة الموارد البشرية، الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية، الفاعلية التنظيمية، ادارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، المعلومات، التكنولوجيا) تم اعتماد مقياس (الزبيدي، 2007، 117) في اعداد الاستبانة الخاصة بمجالات الحرية وكان المقياس كالآتي (لا امتلك اطلاقا، 2، 3، 4، 5، 6، امتلك بشكل كبير)

➤ مهارات الشخصية الادارية

اولا: قوة في اتخاذ القرار: هو اعتماد خيار واحد من مجموعة من خيارات، وكلما تعددت الخيارات لدى متخذ القرار كان اتخاذه لقرار أفضل لا نه انطلق من قرأته لهذه الخيارات وبحث. عن أكثرها ايجابية واقلها سلبية

ثانيا: مهارة في ادارة الصراع: هي تلك الادارة الجيدة التي تستطيع منع ظهور أي صراع مهما كانت طبيعته ومهما كان مستواه في المنظمة سواء كان ذلك على صعيد الافراد او الجماعات او المنظمة ككل، لان الصراع لا ينجم عنه سوى الاحباط، وضياح الموارد والارباك، والتأخير في تحقيق الاهداف، وروح العداء وعدم التعاون، وهي جميعها اثار سلبية على الانتاج او المخرجات.

ثالثا: مهارة في الاتصال وادارة الموارد البشرية. والمقصود هو تمتع المدير ببصيرة نافذة عن التعامل مع الآخرين والمعرفة بسلوكياتهم وخاصة العاملين معه والتعامل معهم من منطلق حالاتهم مع اضافة كامل اللباقة والاحترام المتبادل لأرائهم وافكارهم ورفض مالا يتناسب بطريقة دبلوماسية مع شدة بدون عنف.

رابعا: الاحتراف: هو قدرة المدير على اكتساب أي مهارة جديدة لديه القدرة الفائقة على التحرك وتغيير مساره الوظيفي.

خامسا: الطموح الى منصب اعلى: هو الإنسان الطموح يفكر بتطوير نفسه ويضع امامه اهدافا معينة ويفكر كيف يحقق هذه الاهداف ويستخدم طرقا عدة يجتهد ويبدل الحلول لتحقيقها.

سادسا: مهارة ادارة الوقت: هو المدير الذي يعلم كيفية ادارة وقته واستخدام كافة وقته والتميز طاقاته اثناء العمل بما يخدم مصلحة العمل مع استغلال الوقت بما يخدم ذلك وعدم اضاعته في الامور الشخصية. ويتم تصميم الاستبانة الخاصة لمتغير مهارات الشخصية من قبل الباحثة بالنظر لعدم وجود استبانة تحوي المتغيرات موضوع البحث وكان مقياس الاستبانة كالآتي (لا اتفق اطلاقا، 2، 3، 4، 5، 6، اتفق بشدة).

➤ ادوات البحث

اولا: ادوات جمع البيانات

١ - سجلات والوثائق الرسمية: اذ تمت عملية الاستعانة بالسجلات والوثائق الرسمية بهدف التعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية وحصر وتحديد عدد اقسامها وفروعها وبالتالي تحديد عدد مدراء الاقسام والفروع في المديرية وعينة البحث.

٢ - المصادر النظرية: لجأت الباحثة الى الكتب والمجلات والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري

٣ - الاستبانة: ان الاداة الاساسية في جمع البيانات والمعلومات هي الاستبانة التي تتم من خلالها فيمكن متغيرات البحث، ويتم توزيع الاستبانة على افراد عينة البحث.

ثانيا: ادوات تحليل البيانات لقد اعتمدت الباحثة في عمليات تحليل البيانات ذات العلاقة بمتغيرات البحث لعدد من الوسائل الاحصائية بهدف اختبار فرضيات البحث وصولا الى تحقيق اهدافه وهذه الوسائل هي:

- ١ - الوسط الحسابي من اجل تحديد مستوى استجابة افراد العينة لفترات الاستبانة .
 - ٢ - الانحراف المعياري بهدف قياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية .
 - ٣ - معامل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير المتغيرات فيما بينها.
- وقد نفذت الادوات الاحصائية المذكورة في الحزمة الاحصائية الجاهزة SPSS .

المحور الثاني : تأطير مفاهيمي

أولاً: الحرية الادارية

1 -مفهوم الحرية الادارية: وهي القدرة على التصرف بملى الارادة والاختيار لقدرته على اتخاذ القرار بحرية دون قيود وتدخلات او مؤثرات خارجية على ان لا يكون في تصرفه اعتداء على المنظمة او الافراد او المجتمع.

2 -مجالات ممارسة الحرية الادارية: توجد عدة مجالات داخل البناء التنظيمي يمارس فيها الافراد الحرية الادارية، وتعزز مثل هكذا ممارسة فيما لو مورست بشكلها الصحيح في خلق او تعزيز كل من الاقتدار الشخصي والقدرة التمكينية (التمكين) لدى هؤلاء الافراد للأبداع والابتكار في كل تلك المجالات أو في بعضها او في احداها(الزبيدي،55:2007)

الوظائف الادارية: وهي تتضمن ما يأتي:

1- الاستراتيجية: ان عمليات تصميم وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية تتعلق اولا واخيرا بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك لا يتم الا على وفق تواجد مناخات الحرية الادارية في البحث عن المعلومات وفي الاستعانة بالخبرات الخارجية والداخلية كالاستشاريين والخبراء، والاستفادة من ذلك في تصميم الاستراتيجية التي تضمن تكيف مقابلة نقاط القوة والضعف تلك في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية.

2 – توجيه الافراد: يعمل اي مدير في اية منظمة على لعب دور المرشد والموجه والمراقب للمرؤوسين وذلك باتجاه تحقيق اهدافها، ومن هنا فإن التوجيه يحتم وجود عمليات التفاعل والاتصال بين الطرفين وبروز الدور القيادي للمدير وذلك لضمان تدعيم السلوكيات الصحيحة وتعديل السلوكيات الخاطئة ، وهذا لا يتحقق ما لم تتوفر الحرية الادارية في بناء العلاقات الانسانية الرسمية وغير الرسمية داخل البناء التنظيمي وفي تصميم وتطبيق انظمة الثواب والعقاب وانظمة المتابعة والاشراف على وفق مناخ القبول من قبل المرؤوسين.

3 – اتخاذ القرارات: - تتطلب عملية اتخاذ القرار الصائب والدقيق تحقيق للمدير كل من حرية الحصول على المعلومات وجمعها وحرية تقييم البدائل ودراستها واختيار الافضل منها بما يحقق اهداف المنظمة، ومن المعلوم ان درجات الحريات هذه تتفاوت على وفق انواع القرارات من الروتينية الى غير الروتينية ومن قرارات التأكد الى عدم التأكد ، ويمثل نمط القرارات المرنة صورة

واضحة على حرية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحرية تعديلها ، كما تحقق النظرية الموقفية افضل صيغ الحرية الادارية في هذا المجال اذلا تنقيد بحالة مثالية ، وإنما تتغير على وفق الظروف المتغيرة والقيود المتنوعة

4 – المتابعة والرقابة: ان العنوان المذكور انفا يورد الى اذهاننا مباشرة المفهوم النقيض للحرية الادارية، ولكن لو عدنا واستذكرنا ان مفهوم الحرية الادارية يعبر عن مسؤولية والتزام وأداء حقوق مقابل كسب حقوق لادركنا مدى التوائم المنطقي بين مفهوم الحرية الادارية ومفهوم المتابعة والرقابة الذي يركز على مدى تحقيق اهداف المنظمة، والاهداف هنا تعني حقوق المنظمة المطلوبة من العاملين مقابل الحقوق المادية والمعنوية التي منحها اياهم.

ان الرقابة ضرورية للمنظمة ويمكن ان تتوضح ممارسة الحرية الادارية و تتجسد في هذا المجال في حرية تحديد نطاق الاشراف و المشرفين وتحديد معايير الاداء بما يتناسب مع قابليات في حرية الافراد و بيئة المنظمة و في تصميم تقارير الاداء و تحديد المسؤولين عنها واخيرا تحديد اجراءات التصحيح اللازمة في حالات الخلل في تنفيذ الخطة وتحقيق الاهداف، وحرية ابداء الآراء عن تعديل الخطط او تغيير طرائق الاداء او تعديل المعايير والاهداف.

التركيب التنظيمي :

ان عمليات تصميم التركيب التنظيمي تتأثر وتؤثر بكل من البيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية ، ولهذا فإن حرية التعرف على متغيرات البيئتين تساعد في الوصول الى تحديد نوع التصميم المتبع في هيكل المنظمة وتحديد نوع العلاقات اللازمة لأتباع هذا التصميم وتحديد نوع التكنولوجيا المناسبة له وإمكانية تغييرها أو تعديلها بما يتناسب مع متغيرات البيئة وتحديد حجم الهيكل وخطوط تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للنهوض بأداء العمل.

➤ **القيادة :** ان اعلى تجسيد لممارسة الحرية الادارية يتوضح من خلال اتباع نموذج او نمط القيادة الموقفية القائمة على تأثير الظروف المحيطة في مواقف وممارسات القائد الفكرية والسلوكية وهذا ما ركز عليه (Fiedler) حين عرف القيادة بانها " عملية تؤطر بأسس علمية ومواقف محددة يتم على وفقها اختيار واتباع السلوك القيادي المنسجم مع ظرف وحالة معينة ". (عطأ، 2005)، كما ان هناك النمط الديمقراطي القائم على حرية التفاعل بين الفرد والجماعة ، وبين اعضاء الجماعة نفسها ، والنمط الاستبدادي ، ونقيضه النمط الفوضوي او الحر، الذي يمنح الفرد والجماعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد السلوكيات (Lewin، 1939) .

➤ **ادارة الموارد البشرية:** وأكد (اللوزي ، 1999) حرية إدارة الموارد البشرية في اختيار آليات التطوير المعتمدة لا فرادها والتي يجب ان تتضمن انظمة تعليم مبدعة ومرنة متصفة بحرية التفكير والعمل الاكاديمي، وكذلك حرية تحديد آليات التخطيط لعمليات الاختيار والتعيين واختيار برامج التدريب المستندة الى عامل الثقة الايجابية التي هي اساس تحويل الصلاحيات ومنح الحريات، وأخيرا فإنه من الضروري ان تمارس حرية تحديد الحوافز والاجور وأنظمة المكافآت والثواب والعقاب في هذا المجال وذلك في اطار تحقيق أهداف المنظمة. (هاشم، 1989)

➤ **الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية:** أن أساس بناء العلاقات الانسانية هو عمليات الاتصال والتفاعل الاجتماعي بين الافراد، علما أنه تزداد الحاجة الى الاتصالات كلما توسع حجم المنظمة وأصبحت ذات مستويات متعددة ،اذ يزداد طول التدرج الهرمي ويبتعد مستوى الادارة العليا عن مستوى الادارة الدنيا وتزداد حلقات التوصيل بين تلك المستويات ، وهذا بالطبع يؤدي الى ضرورة تحويل الصلاحيات ومنح الحريات في اتخاذ القرارات وممارسة التصرفات الادارية، وتتفرع حريات الاتصال الاداري الى حرية تحديد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية واتجاهاته الافقية والعمودية، الداخلية والخارجية منها، وحرية تحديد لغة الاتصال والادوات والوسائل المستعملة بين أطراف الاتصال، وحرية تطوير المهارات الفكرية والادراكية والاخلاقية في سبيل ضمان سلامة عملية الاتصال شكلا ومضمونا.

➤ **الفاعلية التنظيمية:** تعرف الفاعلية التنظيمية حديثا بـ "أنها كيفية تصميم المنظمة لمناخ تحقيق الاهداف، فهي تحتاج الى قياس أنجازها ومعرفة كونه سينا كان ام حسنا".

(Cherrington، 2001) فتعد بذلك فاعلية المنظمة مقياسا لدرجة نجاحها في تحقيق اهدافها وأداء مهامها، وترتبط تلك الفاعلية بتحقيق الابتكار والابداع والقضاء على الصراعات وأدارتها بشكل صحيح وتعزيز حالة الانتماء الوظيفي.

➤ **ادارة المعرفة:** ان عمليات المعرفة تمارس في جميع مستويات المنظمة، ولكن بصيغ مختلفة بحسب متطلبات أداء المهام وعلى وفق التنسيق والمشاركة بين جميع تلك المستويات وكل ما ذكرناه يدل على حرية المشاركة في أتمام وظائف ادارة المعرفة داخليا وخارجيا.

➤ **التعلم:** يعد التعلم احد محددات السلوك، ودعائم بناء الشخصية وتطوير الخبرات والمهارات وتكوين المعرفة وتحقيق التطوير والتحسين، اذ يؤدي التعلم بالفرد الى معرفة كيفية التعامل مع الاخرين وكيفية التعامل مع رؤسائه وكيفية تحقيق التقدم في عمله. ان تحقيق الاهداف المتوخاة من عملية التعلم تستوجب توفير الحرية الادارية في تحديد الحاجة الى التعلم ومجاله ومقداره، وما يعزز ذلك وجهة النظر الحديثة ازاء مفهوم التعلم التي تعده عملية معرفية قائمة على اساس ان الافراد هم عناصر واعية وفعالة في اختيار وتحديد الطريقة التي يتعلمون بها (Wood، 1980)

➤ **المعلومات :** تعد المعلومات واحدة من المصادر المؤسسة لقوة المنظمة المتميزة ، فمدى توافرها للمنظمة يتيح امامها حرية التغيير واتخاذ القرارات التطويرية لمواكبة تطورات البيئية الداخلية ، كبرت مساحات ممارسة الحرية الخارجية ، فكلما زادت المعلومات المتاحة الادارية للأفراد في جميع مجالات المنظمة وانشطتها ، وبالتالي زيادة قدرتهم على استثمار الموارد المتنوعة فيها وزيادة قدراتهم التنبؤية المستقبلية ، هذا بالإضافة لما تحققه من معرفة للفرد والجماعة تقلل من حالة عدم التأكد ، فهي بذلك تحقق حرية التنبؤ بالمستقبل وحرية تحديد بدائل اكثر وبالتالي حرية المقارنة بين تلك البدائل لاتخاذ القرار لاختيار الافضل منها.

➤ **التكنولوجيا:** ان التكنولوجيا تحقق حرية الحصول على المعرفة وحرية اختيار اساليب العمل ومعداته وتحديد المستويات والعلاقات التنظيمية وتحسين مناخ العمل من خلال تحسين الظروف المادية (ضوء،

حرارة، الخ) وتحسين كفاءة العمل للمنظمة على وفق اختيارها للتقنيات الحديثة التي تحقق السرعة وتقلل الهدر بالجهود والانتاج والوقت.

❖ المناخ التنظيمي المناسب لممارسة الحرية الادارية

يمتلك المدراء والقادة دور بارز في الاستعداد لتوفير بيئة الحرية، فالسؤال المهم هنا هو ماهي افضل طريقة لتطوير المدراء والقادة، وكيف يمكن اعدادهم بأفضل وجه للحرية. ان ذلك يتم من خلال ما يأتي:

١. معالجة حالة عدم الكفاءة من خلال فسخ المجال لجعل الافراد يعيشون حالة التجربة والخطأ.
٢. اجراء تنقلات الفكر وذلك من خلال تغيير الادوار في منح الحرية الى المرؤوسين من قبل الرؤساء وتفويض السلطة لفتح باب التطوير حيث يمكن ضمان الحرية للقلة الذين يكتشفون اشياء عظيمة واعطاؤها وتزويدها او نقلها الى الكتلة، حيث ان مركزية السلطة هي من اكبر تهديدات الحرية.
٣. خلق مناخ التنافس، فعندما تتوافر الحرية تتزايد حالة التنافس في ظل غياب حالة المتابعة والرقابة.

ثانيا: الشخصية الادارية.

1- الشخصية مفهوم: وردت مفاهيم متعددة للشخصية منها مفهوم الانثروبولوجي النفسي Barnouw " الشخصية هي تنظيم ثابت لدرجة ما للقوى الداخلية للفرد، وترتبط تلك القوى بكل مركب من الاتجاهات والقيم والنماذج الثابتة بعض الشيء والخاصة بالادراك الحسي، والتي تفسر لدرجة ما ثبات السلوك للفرد.

2: مفهوم الشخصية الادارية : صاحب الشخصية الادارية يضع الخطط المرحلية ويؤسس الهياكل التنظيمية ويصمم خطوط الانتاج، عندما تتوسع الشركة ويزداد عدد الموظفين وتتعدد الانشطة ، هنا يأتي دور المدير الذي يستطيع التعامل مع هذه التعقيدات بكفاءة، المدير شخصية تخطط وتنظيم حبا في التخطيط ورغبة في التنظيم، فهذه الشخصية تعشق النظام والتخطيط المرحلي، وعندما تصل الشركة الى درجة معينة من التعقيد والضخامة، يتراجع الجميع ويتقدم ذو الشخصية الادارية ليقود الجميع.

3: مهارات الشخصية الادارية : يتميز المدير ذو الشخصية الادارية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين منهم (مايز، 1997) (2006، الغنام) و (Brown, 2002) و (David & Andrzej, 1997).

متعددة بمهارات منها على سبيل الذكر لا الحصر المرونة وسعة الافق، القدرة على ضبط النفس عن اللزوم، القدرة على الابتكار، ان تنسم علاقته مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون، الالمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل، مهارة في ادارة الصراع، الاحتراف، الالمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، القدرة على اكتشاف الاخطاء، وتقبل النقد البناء، قوة في اتخاذ القرارات، مهارة في الاتصال وادارة الوقت، المحافظة على سرية العمل، البحث عن الافكار الجديدة، توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه، تجنب الانانية وحب الذات، واعطاء الفرصة لمرؤوسيه لا يراز مواهبهم وقدراتهم.

ارتأت الباحثة بقياس متغيرات مهارات الشخصية الإدارية بالاتي (قوة في اتخاذ القرار/ مهارة في ادارة الصراع، مهارة في الاتصال وادارة الموارد البشرية، الاحتراف، الطموح الى منصب اعلى، مهارة في ادارة الوقت).

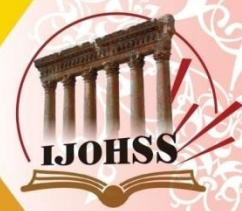
المحور الثالث: الإطار التحليلي

مستوى متغيرات البحث في المديرية العامة للتربية حول مجالات ممارسة الحرية الادارية تهدف هذه الفقرة الى عرض الآراء باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والمتمثلة بالأوساط الحسابية للمتغيرات والمحاور لكل سؤال من اسئلة الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها، والانحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية لكل سؤال.

يظهر الجدول رقم (1) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر مدراء المديرية اذ عكس الجدول وسطا حسابيا عاما اقل من الوسط الحسابي المعياري (4) على وفق إجابات مديري ورؤساء اقسام مديرية التربية لتحقيق نتائج تدل على حققه مستوى ممارستهم لهذا المتغير في تلك المجالات، وقد اظهرت النتائج وفق ما يلي:

اولا: الوظائف الادارية وتشمل:

الادارة الاستراتيجية: حققت هذه الفقرة وسط حسابي عام جزئي مقداره (3.03) وهو اقل من الوسط المعياري (4) وبانحراف معياري قدره (1.12) وقيم اوساط حسابة تتراوح بين اعلى قيمة تمثل (4) للفقرة (X₃ - اجراء عمليات التحليل البيئي لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية) واقل قيمة للفقرة (X₁ - تحديد اهداف المديرية) وبانحراف معياري (2.15)



الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجع	رمز المؤشر في استمارة الاستبانة	متغيرات البحث
2.15	2.37	X ₁	اولا/الوظائف الادارية 1- تحديد اهداف الوزارة. 2- اجراء عمليات المسح لتحديد الفرص و التهديدات الخارجية 3 - اجراء عمليات التحليل البيني لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية. 4- وضع الاستراتيجيات و صياغتها. 5- متابعة و تنفيذ الاستراتيجية
0.52	3.21	X ₂	
0.12	4.00	X ₃	
2.11	2.45	X ₄	
0.23	3.16	X ₅	
1.12	3.03	الوسط العام الجزئي	توجيه الافراد 6- تطبيق انظمة الثواب و العقاب 7 - تحديد اسلوب التعامل مع الافراد. 8- تحديد برامج تدعيم السلوك الصحيح. 9- تشكيل اللجان و فرق العمل.
2.61	2.66	X ₆	
2.35	3.75	X ₇	
1.72	2.16	X ₈	
1.51	4.13	X ₉	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجع	رمز المؤشر في استمارة الاستبانة	متغيرات البحث
1.26	3.17	الوسط العام الجزئي	اتخاذ القرارات 10- جمع المعلومات و تحليلها و استخدامها في تحديد البدائل الممكنة. 11- مقارنة البدائل مع بعضها و اختيار بديل محدد دون غيره. 12- المشاركة في تطوير الحلول البديلة. 13- استخدام الرشد (المنطق و الحقائق) في اتخاذ القرارات. 14- مناقشة القرارات مع الجهات العليا. 15- متابعة تنفيذ البديل المختار.
0.12	3.71	X ₁₀	
0.76	3.69	X ₁₁	
1.56	2.51	X ₁₂	
1.23	2.63	X ₁₃	
1.76	3.88	X ₁₄	المتابعة والرقابة 16- تحديد المقاييس المستخدمة في قياس الاداء. 17- عملية مقارنة الانجاز الفعلي بالانجاز المخطط له. 18- تصميم التقارير الخاصة بالاداء. 19 - تحديد الانحرافات و معالجتها. 20- تنفيذ الخطة.
1.51	3.91	X ₁₅	
0.91	3.38	الوسط العام الجزئي	
2.22	4.25	X ₁₆	
2.24	4.56	X ₁₇	
1.87	3.41	X ₁₈	ثانيا: التركيب التنظيمي 21- تصميم التركيب و الهيكل التنظيمي. 22- تحديد نطاق الاشراف. 23 -تقسيم العمل و توزيعه. 24- ممارسة التفويض الاداري.
1.89	3.75	X ₁₉	
1.65	4.4	X ₂₀	
1.26	4.09	الوسط العام الجزئي	
1.19	3.41	الوسط العام الكلي للوظائف	
1.61	3.61	X ₂₅	ثالثا: القيادة 25- اختيار اسلوب التأثير بالآخرين. 26-اختيار اساليب خلق روح التعاون. 27- تدعيم اخلاقيات العمل. 28- الالتزام بروؤية الوزارة.
1.89	2.82	X ₂₆	
2.23	3.78	X ₂₇	
2.04	2.71	X ₂₈	
1.82	3.23	الوسط العام	
1.65	4.62	X ₂₉	رابعا: ادارة الموارد البشرية 29- تحديد عبء و قوة العمل. 30- استقطاب الكفاءات النادرة. 31- تصميم اسس و برامج التطوير و التنمية الادارية. 32- تنسيب و نقل الافراد. 33 - اثراء الوظائف بالتنوع. 34- تنظيم و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي. 35 -عقد الندوات و المؤتمرات محليا و دوليا.
2.09	2.64	X ₃₀	
2.01	4.81	X ₃₁	
2.22	3.71	X ₃₂	
1.72	3.80	X ₃₃	
2.09	2.73	X ₃₄	خامسا: الاتصالات و بناء العلاقات الاتساقية :- 36- الاتصال و بناء العلاقات مع المنظمات الاخرى.
1.69	2.13	X ₃₅	
1.99	3.49	الوسط العام	
1.43	2.05	X ₃₆	
1.87	1.10	X ₃₇	

جدول رقم (1): الوسط الحسابي المرجع والانحراف المعياري لمجالات ممارسة الحرية الادارية وفقا لآراء مدراء مديرية التربية افراد العينة N=40

توجيه الافراد: حازت هذه الفقرة على وسط حسابي عام جزئي بقيمة (3.17) وهو اقل من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري قدرة (1.26) وحقت الفقرة (X₉ -تشكيل اللجان و فرق العمل) على أعلى قيمة وسط حسابي وهي (4.13) وبانحراف معياري (1.51) واقل قيمة للفقرة (X₈ - تحديد برامج تدعيم السلوك الصحيح). وهي (2.16) بانحراف (1.72).

اتخاذ القرارات: اما هذه الفقرة فقد حققت وسطا حسابيا عاما جزئيا بقيمة (3.38) وهو اقل من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري قدره (0.91) وقيم اوساط حسابية تتراوح بين اعلى قيمة (3.93) للفقرة (X₁₄ -مناقشة

القرارات مع الجهات العليا). وبانحراف معياري (1.67) واقل قيمة (2.51) للفقرة (X₁₂) - المشاركة في تطوير الحلول البديلة) بانحراف معياري (1.56).
المتابعة والرقابة: حققت هذه الوظيفة وسط حسابي عام جزئي بقيمة (4.09) وهو اعلى من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري قدره (1.26) واقرنت اعلى قيمة للوسط الحسابي هنا بالفقرة (X₁₇) - عملية مقارنة الانجاز الفعلي بالانجاز المخطط له).
وهي (4.56) بانحراف معياري (2.24). واقل قيمة للفقرة (X₁₈) - تصميم التقارير الخاصة بالأداء). وهي (3.41) بانحراف (1.87).
ثانيا: لتركيب التنظيمي: حقق وسطا حسابيا عاما قدره (4.16) اعلى من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري

متغيرات البحث	رمز المؤشر في استمارة الاستبانة	الوسط الحسابي المرجع	الانحراف المعياري
69- ممارسة القيم والمعتقدات والطوقس والعادات والتقاليد.	X ₆₉	4.7	1.29
70- التكيف مع البيئة الخارجية لتكوين الثقافة التنظيمية.	X ₇₀	4.79	1.03
71- التكامل في البيئة الداخلية لتكوين الثقافة التنظيمية.	X ₇₁	3.27	1.60
72- أثبت الذات والهوية الوظيفية.	X ₇₂	4.22	1.64
73- الاستجابة بطريقة مثبقة مع الميول والاتجاهات.	X ₇₃	3.21	1.28
74- استخدام اللغة المرغوب بها والعبارات المجازية و	X ₇₄	4.83	0.91
الطرائف والنكت والالعاب كرموز لبناء الثقافة من خلال	X ₇₅	3.18	0.72
التأثير العاطفي والمحبة بين الافراد .			
75- معارضة الآخرين في سلوكياتهم الخاطئة ومعالجتها			
الوسط العام		4.02	1.32
عاشرا: المعلومات :-			
76- القيام بعمليات التقيب والبحث عن المعلومات.	X ₇₆	4.41	0.16
77- تحديد مصادر المعلومات.	X ₇₇	4.6	0.25
78- تسخير المعلومات وتشغيلها.	X ₇₈	4.31	0.21
79- نقل و تخزين واسترجاع وصيانة المعلومات.	X ₇₉	4.8	0.91
80- تحديد انسيابية ونشر المعلومات في الوقت المناسب.	X ₈₀	4.22	0.87
81 - بناء قواعد المعلومات.	X ₈₁	3.81	1.64
82- تصميم أنظمة التبادل المعلوماتي.	X ₈₂	3.27	1.60
83-تحديد المعلومات التي يفصح عنها.	X ₈₃	4.4	1.36
84-تحديد المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها.	X ₈₄	4.5	2.26
85- التعامل مع بروت الخبرة و بيع المعلومات.	X ₈₅	3.79	1.03
الوسط العام		4.21	1.31
الحادي عشر: التكنولوجيا :-			
86- تحديد أساليب تقنيات المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.	X ₈₆	4.31	1.50
87- تطبيق عقد صفقات الحصول على الأجهزة والمعدات الحديثة.	X ₈₇	4.21	1.29
88- استعمال الانترنت والحاسوب في اي وقت.	X ₈₈	4.82	1.37
89- اختيار برامج التطوير والتدريب لخلق مهارات استعمال التكنولوجيا الحديثة.	X ₈₉	4.22	2.61
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاجمالي مجالات ممارسة الحرية الادارية		3.68	0.61
الوسط العام		4.46	1.76
ثامنا: التعلم :-			
61- اختيار موضوع التعلم.	X ₆₁	4.27	1.64
62- اختيار وسيلة وطريقة التعلم.	X ₆₂	4.22	0.67
63- اختيار شخص المعلم.	X ₆₃	4.31	0.87
64- تحديد مكان و زمان التعلم.	X ₆₄	4.18	1.50
65- الاستعانة بمنظمات التعلم ومحاولة التعلم من تجارب و	X ₆₅	4.5	1.71
خبرات الآخرين.	X ₆₆	4.98	1.03
66- اتباع اسلوب التجربة والخطا في التعلم.	X ₆₇	4.75	1.28
67 - قبول بعض برامج التعلم و رفض البعض الآخر.	X ₆₈	4.79	0.87
68- تنمية ظاهرة الاستبصار لرفع مستوى التعلم.			
تاسعا: الثقافة التنظيمية :-			
37- تحديد اهداف عملية الاتصال	X ₃₈	4.25	0.50
38 - تحديد طرق و وسائل الاتصال	X ₃₉	2.19	0.96
39- تكوين الجماعات وتنويع اعضائها.	X ₄₀	4.75	0.99
40-خلق المناقشة السليمة بين اعضاء باتجاه تحقيق الاهداف	X ₄₁	3.75	0.52
41- تحديد ادوات و لغة الاتصال.	X ₄₂	4.27	1.63
42 - تدعيم الثقافة من خلال عملية الاتصال.	X ₄₃	2.55	2.13
43- تحديد مضمون رسائل الاتصال.			
الوسط العام		3.11	1.06
سادسا: الفاعلية التنظيمية :-			
44- تهيئة المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الافكار المبدعة و	X ₄₄	2.25	1.43
المبتكرة.	X ₄₅	1.14	0.87
45 - نشر الافكار المبدعة والمبتكرة.	X ₄₆	2.10	0.96
46- تحديد وتحقيق معايير الانتماء	X ₄₇	4.8	1.88
47- اشاعة روح التعاون بين الافراد.	X ₄₈	4.27	1
48- ادارة الصراعات بين الافراد و الانوار.	X ₄₉	2.6	0.88
49- تحديد ما يمكن تغييره و تطويره.	X ₅₀	3.89	1.64
50 - تحديد مستلزمات التغيير و التطوير.			
الوسط العام		3.00	1.61
سابعا: ادارة المعرفة :-			
51- تحديد نوع المعرفة المطلوبة.	X ₅₁	3.99	2.31
52- تحديد مصادر الحصول على المعرفة.	X ₅₂	2.18	1.04
53- توليد المعرفة و خلقها.	X ₅₃	3.31	0.22
54- تخزين واسترجاع وصيانة المعرفة.	X ₅₄	2.21	0.91
55- نشر و توزيع المعرفة.	X ₅₅	2.11	0.50
56- تطبيق و تطوير المعرفة.	X ₅₆	2.62	1.20
57- تحقيق الاستغلال الامثل لرأس المال الفكري و المعرفي	X ₅₇	3.71	0.15
المتاح.	X ₅₈	4.81	0.67
58- استقطاب الافضل من رأس المال الفكري.	X ₅₉	2.55	1.36
59- تقليد و محاكاة معارف المنظمات الاخرى.	X ₆₀	3.27	1.64
60 - الاحتفاظ باجزاء من المعرفة و نقل اجزاء اخرى منها			
في عمليات بيع و شراء المعارف الاخرى.			
الوسط العام		3.07	1.67
ثامنا: التعلم :-			
61- اختيار موضوع التعلم.	X ₆₁	4.27	1.64
62- اختيار وسيلة وطريقة التعلم.	X ₆₂	4.22	0.67
63- اختيار شخص المعلم.	X ₆₃	4.31	0.87
64- تحديد مكان و زمان التعلم.	X ₆₄	4.18	1.50
65- الاستعانة بمنظمات التعلم ومحاولة التعلم من تجارب و	X ₆₅	4.5	1.71
خبرات الآخرين.	X ₆₆	4.98	1.03
66- اتباع اسلوب التجربة والخطا في التعلم.	X ₆₇	4.75	1.28
67 - قبول بعض برامج التعلم و رفض البعض الآخر.	X ₆₈	4.79	0.87
68- تنمية ظاهرة الاستبصار لرفع مستوى التعلم.			
الوسط العام		4.46	1.76

(1.81) وبقيم اوساط حسابية تتراوح بين اعلى قيمة وهي (4.66) للفقرة (X₂₁) -تصميم التركيب والهيكل التنظيمي) بانحراف معياري (1.81) واقل قيمة هي (3.12) للفقرة (X₂₄) -ممارسة التفويض الاداري) بانحراف معياري (2.04)

ثالثاً: القيادة: حقق وسطا حسابيا عاما مقداره (3.23) وهو اقل من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري (1.82) وبقيم اوساط حسابية تتراوح بين اعلى قيمة للفقرة X27 -تدعيم اخلاقيات العمل بوسط حسابي (3.78) بانحراف معياري (2.23) واقل قيمة للوسط الحسابي (2.72) للفقرة (X28) -الالتزام برؤية المديرية) بانحراف معياري قدره (2.04)

رابعاً: ادارة الموارد البشرية: حازت على تحقيق وسط حسابي عام بقيمة (3.49) وهي اقل من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري (1.99). واقرنت اعلى قيمة للوسط الحسابي هنا بالفقرة (X31) -تصميم اسس وبرامج التطوير والتنمية الادارية) وهي (4.81) وبانحراف معياري (2.02) واقل قيمة (2.13) للفقرة (X35) -عقد الندوات والمؤتمرات محليا ودوليا). بانحراف (1.69) معياري

خامساً: الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية: حققت وسطا حسابيا عاما مقداره (3.11) وهي اقل من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري (1.06) وبقيم اوساط حسابية تتراوح بين اعلى قيمة (4.75) للفقرة (X40) -خلق المنافسة السليمة بين اعضاء الجماعة باتجاه تحقيق الاهداف) واقل قيمة (1.10) للفقرة (X37) - تحديد اهداف عملية الاتصال) بانحراف معياري (1.87).

سادساً: الفعالية التنظيمية: - حققت وسطا حسابيا عاما بقيمة (3.00) وهي اقل من الوسط الفرضي (4) وانحراف معياري (1.61) وتراوحت قيم الاوساط الحسابية الفرعية بين اعلى قيمة (4.8) وانحراف معياري (1.88) للفقرة (X47) -اشاعة روح التعاون بين الافراد) واقل قيمة (1.14) بانحراف معياري (0.87) للفقرة (X45) - نشر الافكار والمبتكرة)

سابعاً: ادارة المعرفة: - حققت وسطا حسابيا عاما بقيمة (3.07) وانحراف معياري (1.67) وتراوحت قيم الاوساط الحسابية الفرعية بين اعلى قيمة (8.14) بانحراف معياري (0.67) للفقرة (X58) -استقطاب الافضل من رأس المال الفكري) واقل قيمة للفقرة (X55) -نشر وتوزيع المعرفة) بوسط حسابي بلغ (2.11) وانحراف معياري (0.50)

ثامناً: التعلم: فلقد حققت وسطا حسابيا عاما (4.46) وهو اعلى من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري (1.76) وتراوحت قيم الاوساط الحسابية الفرعية بين اعلى قيمة (98.4) للفقرة (X66) -اتباع اسلوب التجربة والخطأ في التعلم). بانحراف معياري (1.03) واقل قيمة للفقرة (X64) -تحديد مكان وزمان التعلم) بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.50)

تاسعاً: الثقافة التنظيمية: حققت قيمة وسط حسابي عام (4.02) وهي اعلى من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري (1.32) واقرنت اعلى قيمة للوسط الحسابي هنا بالفقرة (X74) -استخدام اللغة المرغوب بها والعبارات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كرموز لبناء الثقافة من خلال التأثير العاطفي والمحبة بين الافراد). اذ بلغ وسطها الحسابي (4.83) بانحراف معياري (0.91) واقل قيمة للفقرة (X75) -معارضة الاخرين في سلوكياتهم الخاطئة ومعالجتها).

اذ بلغ وسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري (0.72).

عاشراً: المعلومات: كانت قد حققت وسطا حسابيا عاما (21.4) وانحراف معياري (1.31) واقرنت اعلى قيمة للوسط الحسابي هنا بالفقرة (X77) - تحديد مصادر المعلومات) بانحراف معياري (0.95) واقل قيمة للفقرة (X82) -تصميم انظمة التبادل المعلوماتي) بوسط حسابي (1.03) معياري وانحراف (3.27)

الحادي عشر: التكنولوجيا: - حقق وسط حسابيا عاما قدرة (4.39) وهو اعلى من الوسط المعياري (4) وانحراف معياري (1.22) وبقيم اوساط حسابية تتراوح بين اعلى قيمة (4.82) للفقرة (X88) - استخدام الانترنت والحاسوب في أي وقت) بانحراف معياري (1.37) واقل قيمة للفقرة (X87) - تطبيق وعقد صفقات الحصول على الاجهزة والمعدات الحديثة) بوسط حسابي (4.21) وانحراف (1.29) معياري

ومن خلال تحديد النتائج السابقة على وفق الجدول رقم (1) المذكور انفا نستطيع ان نستنتج ما يأتي:

١ - انخفاض مستوى ممارسة الحرية الادارية من قبل عينة البحث لا غلب المجالات التنظيمية الاحدى عشر وهي (الوظائف الادارية، القيادة، ادارة الموارد البشرية، الاتصالات وبناء العلاقات الإنسانية، الفاعلية التنظيمية، ادارة المعرفة) وهذا ما يحقق الاجابة الرئيسية الاولى وبشكل جزئي.

٢- ارتفاع مستوى ممارسة الحرية الادارية من قبل عينة البحث لبعض المجالات التنظيمية الاحدى عشرة وهي (التركيب التنظيمي، التعلم، الثقافة التنظيمية، المعلومات التكنولوجية) وهذا يتناقض مع الاجابة الرئيسية الاولى وبشكل جزئي.

مستوى متغيرات البحث في المديرية العامة حول مهارات الشخصية الادارية
 يظهر الجدول رقم (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المدراء في المديرية اللذين هم بمستوى مدير يعكس الجدول وسطا حسابيا عاما اعلى من الوسط المعياري بلغ (4.04) وبانسجام عال في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67) وقد شملت المهارات الاتية:

أ- قوة في اتخاذ القرارات

يظهر الجدول المشار اليه اعلاه مستوى اعلى من المتوسط لا افراد العينة يؤكد الوسط الحسابي العام لهذه السمة البالغ (4.12) وبانحراف معياري عام (0.88) اما على مستوى الفقرات فقد تم قياس قوة المدير في اتخاذ القرارات (X₁ و X₂ و X₃) من الاستبانة تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (X₃) والتي كان مضمونها (اذا كنت غير متأكد مما ينبغي عمله ابحت عن المزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار) وبلغت (4.40) بانحراف (0.61). وحصلت الفقرة (X₂) على اقل وسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.32) ومفادها (عندما تحدث ازمة في العمل اركز على المشكلة). اذ لاحظت الباحثة ان مدراء الشركة يتمتعون بقدرات عالية في اتخاذ القرارات الصائبة وفي اوقاتها المناسبة.

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمهارات الشخصية الادارية وفقا لراء المدراء افراد العينة =40

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز المؤشر في استبانة الاستبانة	متغيرات البحث
0.70 0.32 0.61 0.88	4.21 3.77 4.40 4.12	Y1 Y2 Y3 الاجمالي	اولا: قوة في اتخاذ القرارات 1- تتسم قراراتي عادة بالمرونة 2- عندما تحدث ازمة في العمل اركز على المشكلة 3- اذا كنت غير متأكد مما ينبغي ابحت عن المزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار
0.89 0.78 0.41 0.91	4.22 3.01 2.81 3.34	Y4 Y5 Y6 الاجمالي	ثانيا: مهارة في ادارة الصراع 4- اتحاشي كلما اتمكن الدخول في صراع مع الاخرين 5- توجهي دائما نحو التسوية بين اطراف الصراع. 6- الجأ الى اعتماد التخطيط المنطقي في حل الصراع الناشئ بين الافراد.
0.85 0.78 0.75 0.88	4.81 3.38 4.29 4.16	Y7 Y8 Y9 الاجمالي	ثالثا: مهارات الاتصال وادارة الافراد 1- افضل ان تكون اتصالاتي بالآخرين مباشرة (وجها لوجه) 2- ينفذ الموظفون التعليمات الصادرة من قبلي بكل حرص 3- ان اراء رئيسي وشخصيته تدفعني لاعادة النظر بآرائي وتغييرها بقناعة.
0.96 0.39 0.47 0.33	4.78 4.04 4.88 4.56	Y10 Y11 Y12 الاجمالي	رابعا: الاحتراف 1- اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها ان تنمي قدراتي في العمل 2- لدي رغبة شديدة في عقد المؤتمرات والحلقات الدراسية و المشاركة فيها. 3- تستهويني الاعمال/ المهام التي بها قدر كبير من الانشطة المتعددة.
0.41 0.29 0.57 0.77	4.88 4.00 4.60 4.56	Y13 Y14 Y15 الاجمالي	خامسا: الطموح الى منصب عالي 1- من الضروري ان يكون المدير طموحا لديك طموح لارتقاء بمنصب اعلى 2- هدفي الاساس هو ان يكون لي مركز وظيفي ذو سلطة 3- ارجب دائما التفوق في مجال وظيفتي
0.44 0.21 0.32 0.22 0.66	3.94 2.92 4.00 3.62 4.04	Y16 Y17 Y18 الاجمالي	سادسا: المهارة في ادارة الوقت 1- عندما يكون عنصر الوقت هاما اسير الامور بحسب الخطط والاولويات. 2- انجز الاعمال المكلف بها في الوقت المحدد له. 3- تصرف الوقت بحكمة
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاجمالي مهارات الشخصية الادارية

ب- مهارة في ادارة الصراع

حققت هذه السمة وسطا حسابيا عاما بلغ (3.34) وهو اقل من الوسط الفرضي (-4) وبتشتت قليل حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.91) الامر الذي يؤشر انخفاض قدرة المدراء في الحد من الصراع ومعالجته وقد قيس بثلاث فقرات هي (X_4, X_5, X_6) من الاستبانة، حققت الفقرة (X_4) اتحاشي كلما اتمكن الدخول في صراع مع الآخرين) على اعلی وسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف قليل بلغ (0.89) وكان اقل وسط حسابي حصلت عليه الفقرة (X_5) توجهي دائما نحو التسوية بين اطراف الصراع) بلغ (3.01) بانحراف معياري (0.78) .

ج- مهارات الاتصال وادارة الافراد

ينتمتع المدراء عينة البحث بمهارة الاتصال وادارة الافراد اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذه السمة (4.16) وبدرجة انسجام اذ بلغ الانحراف المعياري (0.88) وعلى صعيد الفقرات (X_7, X_8, X_9) حصلت الفقرة (X_9) على اعلی وسط حسابي مرجح بلغ (4.81) بانحراف معياري (0.85) والتي مفادها (ان اراء رئيسي وشخصيته تدفعني لا عادة النظر برئي وتغييرها بقناعة). اما الفقرة (X_8) فقد حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (3.38) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.78) والذي كان مضمونه ينفذ الموظفين التعليمات الصادرة من قبلي بكل حرص . تؤثر النتائج اعلاه مهارة المدراء في تلقي الاوامر برحابة وكذلك في نجاح الاتصالات الشخصية المباشرة يقابلها في ذلك انخفاض استجابة الموظفين لتعليمات المدير.

د- الاحتراف

يعكس الجدول رقم (2) وسطا حسابيا عاما لهذه السمة اعلی من الوسط الفرضي اذ بلغ (4.56) وبتشتت قليل حيث كان الانحراف المعياري (0.33) مما يعكس مستوى عال من الاحتراف لدى مدراء الشركة في اشتراك للدورات وعقد للمؤتمرات والأنشطة المتعددة. اما على صعيد الفقرات (X_{10}, X_{11}, X_{12}) فقد حققت الفقرة (X_{10}) اعلی وسط حسابي مرجح بلغ (4.78) وبانحراف معياري (0.96) والتي كان مفادها (اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها ان تنمي قدرتي في العمل). وحققت الفقرتين (X_{11}, X_{12}) ايضا اوساطا حسابية مرجحة اعلی من الوسط الفرضي.

هـ- الطموح الى منصب اعلی

عكست إجابات العينة توافر سمة الطموح الى مناصب الاعلى لدى مدراء الشركة اذ كان وسطها الحسابي اعلی من الوسط الفرضي وبلغ (4.49) وبانحراف معياري (0.77) وحصلت الفقرات الثلاث (X_{13}, X_{14}, X_{15}) اوساطا حسابية مرجحة اعلی من الفرضي وكانت الفقرة (X_{15}) اعلاها اذ بلغ (4.64) وبتشتت قليل في الاجابات بلغ (0.57) والذي كان مضمونه (ارغب دائما التفوق في مجال وظيفي)

و- مهارة في ادارة الوقت

حققت هذه السمة وسطا حسابيا عاما اقل من الوسط الحسابي الفرضي اذ بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.22) اما على مستوى الفقرات والتي عكستها (X_{16}, X_{17}, X_{18}) اذ احتلت الفقرة (X_{18}) على اعلی وسط حسابي مرجح بلغ (4.00) وبتشتت قليل بلغ (0.32) والتي تعني (تصرف الوقت بحكمة). اما الفقرة (X_{17}) فقد حصلت على اقل عدد حسابي بلغ (2.92) بانحراف معياري (0.21) والتي تعني ب(انجز الاعمال المكلف بها في الوقت المحدد له). مما يدل ذلك ان مدراء الشركة غير ملتزمين بالوقت المحدد لهم في انجاز مشاريعهم او التزاماتهم الاخرى وغير معينين بوضع الخطط والاولويات الاساسية لرسم الخارطة الزمنية الصحيحة لسير اعمالهم.

من خلال تحديد النتائج السابقة على وفق الجدول رقم (2) المذكور انفا نستطيع ان نستنتج ما يأتي:

- ١- ارتفاع مستوى امتلاك المهارات الشخصية للمدير من قبل عينة البحث لكل من (قوة في اتخاذ القرارات، مهارات الاتصال وادارة الافراد، الاحتراف، الطموح الى منصب اعلی) وهذا ما يحقق الاجابة الرئيسية الثانية وبشكل جزئي
- ٢- انخفاض مستوى المهارات الشخصية للمدير من قبل عينة البحث كلا من (مهارة في ادارة الصراع، ومهارات في ادارة الوقت) وهذا ما يتناقض مع الاجابة الرئيسية الثانية وبشكل جزئي.

اختبار فرضية التأثير

وفق فرضيات البحث التي تمت عملية صياغتها بموجب توضيح احتمال اثبات صحتها او عدم صحتها فلقد استعمل معامل الانحدار الخطي البسيط لكونها اداة احصائية تساهم في تحليل البيانات الخاصة لتجديد اتجاه التأثير بين متغيرات البحث.

- 1- تؤثر مجالات ممارسة الحرية الادارية (الوظائف الادارية، التركيب الوظيفي، القيادة، الموارد البشرية، الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية، ادارة المعرفة، التعلم، التكنولوجيا) في تعزيز المهارات الشخصية للمدير (قوة في اتخاذ القرار، مهارة في ادارة الصراع، مهارة في الاتصال وادارة الموارد البشرية، الاحتراف، الطموح الى منصب اعلى) وبدلالة معنوية وهذا يتفق مع الاجابة الرئيسية الثالثة بشكل جزئي.
- 2- لم تؤثر مجالات ممارسة الحرية الادارية (الثقافة التنظيمية، المعلومات) في تعزيز المهارات الشخصية للمدير (قوة في اتخاذ القرار، مهارة في ادارة الصراع، مهارة في الاتصال وادارة الموارد البشرية، الاحتراف، الطموح الى منصب اعلى).

الاستنتاجات النظرية

- ١- تواجدت الحرية والحرية الادارية منذ وجود الخليقة على وجه الارض وخير دليل على ذلك هو اعطاء (ادم) عليه السلام حق الاختيار من الله سبحانه وتعالى في تحديد قراراته.
- ٢- هناك مستلزمات على المسؤولين ان يراعوا اتباعها في خلق مناخ الحرية الادارية، وهذه المستلزمات تتلخص بالسلوك والقوانين والانظمة والاتصالات والمتابعة وتقنية الحرية.
- ٣- تكون الشخصية البشرية من تفاعل ثلاث عناصر اساسية هي التميز، الحركية، واخيرا الشمول والتكامل.

الاستنتاجات التطبيقية

- الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث في المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية
- 1- انخفاض مستوى ممارسة الحرية الادارية من قبل عينة البحث لأغلب المجالات التنظيمية وهي (الوظائف الادارية/ القيادة ادارة الموارد البشرية/ الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية/ الفاعلية التنظيمية/ ادارة المعرفة). وتعتقد الباحثة ان هذه النتائج كانت طبيعية ومتوقعة، وذلك نظرا للظروف البيئية الداخلية والخارجية والتي لازلت تحكم الوضع الراهن، على وفق مخلفات الفترة الماضية، فضلا عن ظروف البلد الحالية غير المستقرة وغير الامنية، والتي عيش في ظلها فئات الشعب ككل ومن ضمنها افراد عينة البحث، وهي ظروف متصفة بعنصر الخوف الذي يمثل النقيض للحرية الادارية في الطرف المعاكس، هذا بالرغم من الكفاءات المتاحة في المديرية والتي تتمتع بالفكر الحر والارادة الحرة، لكن ظروف عدم الحماية اقوى.
 - 2- ان انخفاض مستوى مجالات ممارسة الحرية الادارية يعني افتقاده اساسا لحرية الفكر والسلوك واذا انخفضت ستعود الى انخفاض كل سلوكه وفكره .
 - 3- يواجه مدراء المديرية حالات الا تأكيد البيئي بشكل مختلف لا تتسجم مع تطورات الادارة الحديثة مما يقودهم الى التأني وعدم اتخاذ قراراتهم بسرعة فضلا عن تميزها بالمرونة.
 - 4- يفقد مدراء المديرية الى المهارات الخاصة بإدارة الصراع والذي قد ينشأ داخ المديرية بين الافراد والعاملين، انن هو مدير غير فاعل يمارس عمله دون التدخل بشكل ايجابي في شؤون الافراد.
 - 5- ارتفاع مستوى امتلاك عينة البحث لمهارات الشخصية الادارية للمدير في كل من (قوة لاتخاذ القرار/ مهارات الاتصال وادارة الموارد البشرية/ الاحتراف/ الطموح الى منصب اعلى).
- وتعتقد الباحثة ان هذه النتيجة تتناسق مع الواقع الحقيقي اذا ان مدراء المديرية يمتلكون القدر الكافي من المهارات المختلفة باتخاذ القرار والاتصال وادارة الموارد البشرية والاحتراف في العمل والطموح المتغلب على قدرات المدراء والنتيجة من الخبرة المتراكمة لديهم في مجال عملهم والمستمدة من امكانياتهم ورغبتهم من العمل وانجاح العملية الادارية بالرغم من القيود المفروضة والمحبطة لأمالهم عليه في ضوء هذه النتيجة نوصي الباحثة بضرورة استغلال هذه الخبرات المتراكمة والمهارات التي يمتلكها المدير وتدعيمها بمجالات ممارسة الحرية الادارية
- 6- تعتبر ممارسة الحرية الادارية مهارة من المهارات الاساسية والتي تؤثر على جميع المهارات الشخصية الاخرى (قوة في اتخاذ القرار/ ادارة الصراع/ مهارات في الاتصال)

ولهذا فإن العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لرفع مستوى ممارسة الحرية الادارية يؤدي الى الجودة في ممارسة جميع مهارات الشخصية للمدير.

❖ الاستنتاجات الخاصة باتجاهات التأثير بن متغيرات البحث في المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية

1 -تؤثر مجالات ممارسة الحرية الادارية (الوظائف الادارية/ التركيب التنظيمي/ القيادة/ الموارد البشرية/ الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية/ ادارة المعرفة/ التعلم/ التكنولوجيا) في تعزيز المهارات الشخصية للمدير (قوة في اتخاذ القرار/ مهارة في ادارة الصراع/ مهارة في الاتصال وادارة الموارد البشرية/ الاحتراف/ الطموح الى منصب اعلى) وبدلالة معنوية .

وبدل ذلك على ان المدراء عينة البحث تدرك وتقيم اهمية مجالات ممارسات الحرية الادارية ودورها الفاعل في تعزيز مهارات الشخصية الادارية.

التوصيات

- 1 -اهم ركيزة من ممارسات الحرية الادارية وهي حرية التعاون وبناء العلاقات الانسانية واجراء الاتصالات وتبادل الخبرات والمهارات، لكي يتحقق بذلك الهدف الاسمي من جراء مزاولة الحرية الادارية الا وهو تحقيق التطوير والتحسين من خلال تعزيز مهارات الاقتدار الشخصي.
- 2 -خلق مناخات ثقافة الحرية ونشر اخلاقيات الحرية الادارية من جهة وبالمقابل خلق مناخات تقنية الحرية وممارستها واتخاذ القرارات الحرة.
- 3 -عدم وصف الحرية على انها غياب سلطة الرئيس بل هي دلالة على مدى ثقة الرئيس بالمروءوس و عد الحرية الفردية هي الاساس لممارسة الحريات الاخرى من اجتماعية واقتصادية وادارية.....الخ.
- 5 -على كل مدير ان يسعى جاهدا لتطوير قدراته وينمي مهاراته في عمله او وظيفته مع التطور البيئي ويضع امامه طموحات واهداف يسعى الى تحقيقها.
- 6 -العمل على وضع ضوابط وشروط لاختيار المدراء على اساس موضعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للمدراء حتى تتمكن من اداء دورها على اكمل وجه ومراعات السمات الشخصية والميول والقدرات والمهارات عند تعيينهم من خلال تكليف لجنة عليا تختص بمقابلة لتولي منصب المدير قبل الترشيح له
- 7 -تعزيز الجوانب الايجابية والتي من الممكن الحصول عليها جراء اشتراك المدير في الدورات التدريبية والتنمية والتطويرية وتنظم جدول بالندوات وتوفير شبكة الانترنت للمدراء للتعرف على اخر التطورات في العالم الخارجي
- 8 -تنظيم جلسات واجتماعات ودية بين الرئيس والمروءوسين تتميز بحرية المناقشة مما تولد الافكار الجديدة.
- 9 -التخلص من مرض رهاب القرار والقضاء على ثقافة الخوف لدى المدير علما انه بالسابق كان الخوف من التهديدات البيئية المتأتية من السلطات العليا والرسمية وحاليا تولدت حالة الخوف من ممارسة الحرية الادارية بسبب التهديدات البيئية المتأتية من السلطات الدنيا وغير الرسمية بما تستدعي الضرورة الموائمة من الظروف البيئية الداخلية والخارجية لخلق مناخ ممارسة الحرة الادارية.

المصادر

اولا: المصادر العربية

- الكتب العربية

- 1 -الجز راوي، ابراهيم/المدهون موسى "تحليل السلوك التنظيمي" المركز العربي للخدمات الطلابية، مطبعة جامعة الاسراء، عمان، الاردن (1995).
- 2 -القر يوني، موسى قاسم ومبارك، علي خضير "اساسيات الادارة الحديثة" جامعة البلقاء التطبيقية، كلية عمان الجامعية/ الطبعة الاولى، الاردن (2004).
- 3 -مايز، جون "خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال" اصدار الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد العاشر، (1997) .
- 4 -الطعيمات، هاني سليمان- 2003-"حقوق الانسان وحرياته الاساسية"، دار الشروق للنشر والتوزيع-الطبعة الاولى-الاصدار الثاني-عمان.
- 5 .الخير، طارق وآخرون، مبادئ الإدارة ، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2004

6. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
7. برنوطي، سعاد نانف، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، عمان، دار وائل، 2005.
- الاطاريح والرسائل الجامعية
- 8- الزبيدي، لمياء عبد علي "اثر الفلسفة والحرية الادارية في نقل المعرفة التنظيمية، "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه- الجامعة المستنصرية، 2007.
- ثانيا: المصادر الاجنبية
- 9-Barnouw. V. "culture and personality The Dorsey press" INC Homewood Illinois (1963)
- 10-Robbins, Stephen P. "Management" 6th ed prentice, Hall USA (1999)- Periodicals & (Internet .