مجلة جامعة بنغازي العلمية

http://journals.uob.edu.ly/sjuob

معايير اختيار القيادات الإدارية العُليا وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للنفط والشركات التابع لها بنغازي/ ليبيا

جميلة عبد النبي محمد مسعود [1 *]، ابتسام خليفة البركاوي [2]

[1] *قسم الإدارة – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي.*

[2] *كلية تقنية المعلومات – جامعة بنغازي.*

تاريخ الاستلام: 01 / 04 / 2022 تاريخ القبول: 04 / 06 / 2022

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان معايير اختيار القيادات الإدارية العليا واختبار طبيعة العلاقة بينها وبين مستوى الأداء الوظيفي في الشركات النفطية بمدينة بنغازي.

حيث تم تناول بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة. وقد ناقشت الدراسة في جانبها النظري أهم المواضيع والمفاهيم ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية وإلقاء الضوء على موضوع المعايير والاختيار وطبيعة العلاقة بينها وبين مستوى الأداء الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات بالشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في مدينة بنغازي، وتضم هذه الصناعة (14) شركة ليبية منها (10) مملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط، (4) منها مشاركة وشركات أخرى عقود. ونظراً لوجود عدد من هذه الشركات في مناطق متفرقة من ليبيا مما أدى إلى صعوبة مقابلة المديرين بهذه الشركات للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، عليه، اخْتِيرت الشركات العاملة الموجودة في نطاق مدينة بنغازي.

والقياديون هم رؤساء المجالس والأعضاء والمدراء العامون ومدراء الإدارات العاملة بالشركات قيد الدراسة، وقد تم ذلك بالحصر الشامل لهذه القيادات البالغ عددهم (120) مفردة، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وفي الختام، قدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي حُصِلَ عليها. وحيث إن الدراسة قد أُجْرِيت خلال العام 2014م، يتطلع المؤلفون إلى إعادة إجراءها في القريب العاجل ومقارنة النتائج التي سيُحْصَل عليها مع نتائج الدراسة الحالية للتمكن من تقويم مدى التغير في اختيار المعايير المناسبة للاختيار وبالتالي وضع التوصيات المناسبة وفقاً لذلك.

الكلمات المفتاحية: معايير الاختيار، القيادة الإدارية، الإدارات العليا، الأداء الوظيفي، المؤسسة الوطنية للنفط.

Abstract

The study aims to demonstrate the criteria for choosing top management leaders and their relationship to the level of job performance in oil companies that operate within the Benghazi district. The relationship between the standards used to choose senior management leaders and the level of their performance is assessed as well.

The study population consists of all management in the companies' subsidiary to the national oil department in Benghazi. These include 14 companies, of which 10 are completely owned by the national oil department, the remaining 4 being contractual ones.

However, due to the difficulty of interviewing all managers in order to obtain the necessary data for the study, only enterprises that operate or are located within Benghazi city were included.

This demographic includes board directors, department heads, general managers, and executives from the enterprises under investigation (120 subjects). Many noteworthy results were obtained, leading to recommendations that were of significant contribution to the field of study.

Keywords: top level management, leader selection, job performance, oil organizations.

1. المقدمة:

تُعَدُّ القيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة وهي التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز.

وتعد المنظمات بناءً تنظيمياً، يحتاج قيادات إدارية ذات كفاءة وفعالية عالية لكي تعمل على الرفع من مستوى الأداء، لمواكبة التقدم والرقي لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تطبيق المعايير التي يُخْتَار من خلالها القيادات الإدارية الرشيدة.

كما تعد القيادة عاملا مهماً في إنجاز أهداف المنظمات، فالقيادة الإدارية تهتم بالتخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق بين جميع الجهود في المؤسسة ما بين الأقسام والدوائر للوصول إلى أهداف المنظمة، وكما ينبغي أن يُخْتَار هذه القيادات الإدارية وفقاً للقواعد والأسس العلمية السليمة.

ويرى القحطاني " أن القيادة الناجحة أمر يختلف كثيراً عن ممارسات شاغلي المناصب القيادية اليوم، وذلك لأنها تسعى لتحقيق الهدف من خلال اتخاذ القرار الصحيح، وليس العمل على تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات فتطبيق الأنظمة لا يحتاج إلى قائد بارع أكثر من حاجته إلى شخص يكون قادراً على القراءة والمتابعة، فالقائد هو صاحب الفكر والثقافة، وصاحب التصور الواسع العميق الذي يخطط لمسيرة المنظمة ويواجهها، تاركاً للمدراء التعامل مع الأنشطة الروتينية، أي إن عمل المدير

* للمراسلات إلى: جميلة عبد النبي محمد
البريد الإلكتروني:
jamilaaltabeb@gmail.com

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

يقوم على ما يرسمه له القائد، فالقائد هو مهندس العملية الإدارية، بينما المدير هو أحد المنفذين". [1]

ويرى الزعبي والبطاينة "أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهادفاً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيساً للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراستهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاءة جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت" [2] ، ومن ناحية أخرى فإن المهارات القيادية هي أساس وركيزة للنشاطات والأعمال المختلفة [16].

ويلاحظ أن سر النجاح الذي تحظى به الكثير من المنظمات في جميع أقطار العالم يكمن في طرق اختيارها للقادة الإداريين بالمعايير المطلوبة، التي تراعي الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي يتعامل من خلال أُطر ومبادئ موضوعية وعقلانية بعيدة عن التحيز والذاتية والأحكام القيمة، ويحكم منطق العقل في تسيير الأمور هذا ينعكس حتماً على مستوى أداء البناء التنظيمي للمنظمة، وقد شغلت معايير الاختيار للقيادات الإدارية المفكرين والفلاسفة القدماء وكذلك الباحثين والعلماء المعاصرون، وعليه فإن للقيادة الإدارية دوراً ليس بالهين أو البسيط بل إنه دور فعال في تحسين مستوى أداء العاملين[15]، وسوف تُعْرَض في هذه الدراسة الدراسات الأخرى التي تناولت هذا الموضوع من أجل الاستفادة منها من الناحية التطبيقية في مجال إدارة مؤسسات الأعمال.

1.1. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المعايير في عملية اختيار القيادات الإدارية العليا ومن ثم اختبار طبيعة العلاقة لهذا في مستوى الأداء الوظيفي كل ذلك تم من خلال القطاع النفطي وتحديدا في الشركات النفطية بمدينة بنغازي.

ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية هي:

- التعرف على المعايير المستخدمة في اختيار القيادات الإدارية العليا بالشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط فرع بنغازي والمعايير العلمية التي يجب أن يُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا.
- التعرف على مستوى أداء القادة في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط فرع بنغازي.
- الوصول إلى النتائج والتوصيات التي تحدد بعض المعايير في اختيار القيادات الإدارية العليا بالمؤسسة الوطنية للنفط.

1.2. أسباب اختيار الموضوع

اخْتِيرَ هذا الموضوع بسبب الشعور بأهميته ومحاولة تقديم تحليل له، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعايير التي تُخْتَار بها القيادات الإدارية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الليبية بصفة عامة والمؤسسة الوطنية للنفط بصفة خاصة. ونظراً لأهمية القيادات الإدارية في إنجاح الأعمال ودورها البارز مما يجعلنا أمام اهمية اختيارهم بالشكل المناسب ووضع معايير دقيقة لاختيارهم، أُجريت الدراسة الميدانية على قطاع النفط لكونه له تأثير أساسي في الاقتصاد الليبي.

1.3. تساؤلات الدراسة:

بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي

- هل هناك علاقة بين معايير اختيار القيادات الإدارية العليا ومستوى أدائها؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هناك فروق بين المعايير المعمول بها فعلا وبين المعايير التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا؟
2. هل هناك اختلاف في مستوى الأداء بين الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط؟

1.4. هيكلية البحث

رُتبت هذه الورقة البحثية بحيث اشتمل القسم الثاني الدراسات السابقة والقسم الثالث منهجية الدراسة، في حين أنّه سُردَتْ تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها بالقسم الرابع، وعُرضت في القسم الخامس والأخير النتائج والتوصيات.

2. الدراسات السابقة

- **دراسة منصور (1996)**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل والمحددات التي تؤثر في عملية اختيار القادة الإداريين في دولة الكويت، بالإضافة إلى الأسباب المؤدية لها، وبالتالي التعرف على المداخل والأساليب التي يمكن من خلالها معالجة مثل هذه العوامل والمحددات ومعالجتها، وبلغ حجم عينة الدراسة (275) مفردة من شاغلي الوظائف القيادية بالجهاز الإداري للدولة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن عملية اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الإداري لدولة الكويت تواجه عدداً من المحددات التي تحد من كفاءتها وفعاليتها، ومنها التكوين الشخصي والنفسي للقائد الإداري، وسياسات التوظيف المعمول بها في وحدات الجهاز الإداري للدولة.

- **دراسة الدلابيح (2000)**

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق العدالة والكفاءة في عملية اختيار المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية، وبلغ حجم عينة الدراسة (252) مفردة ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

أن إجراءات إشغال المناصب الإدارية العليا ليست موضوعية، وأن معايير السياسة والثقة والشخصية تؤخذ في الاعتبار في اختيار تلك القيادات الإدارية وتعيينها.

- **دراسة مساعد الكربياني (2005)**

وهدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على الشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية فيها وإيجاد الشروط والمواصفات التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار، وبلغ حجم عينة الدراسة (125) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الأبعاد التي تسهم في اختيار القيادات الإدارية في التأهيل العلمي والخبرة والميول والسمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات، وأن الأدوات المستخدمة حالياً غير كافية وتحتاج إلى تعديل.

- **دراسة "Dimitritrios, Vassilios, Maria,& Jaideep"(2008)**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى السعي إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن تقوم به المجالس في المساهمة في الأداء التنظيمي، وبحث العلاقة مع الرئيس، وتحديد متغيرات أداء الشركات.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة إيجابية بين السن وتحديد المواقع التنافسية ولوحظ أن الرئيس الأقدم كان الأفضل في المواقع التنافسية، والعلاقة بين صغر العمر ومجمل أداء الشركات كان سلباً مما أدى إلى أن الرئيس الأكبر سنا والأكثر خبرة كان أفضل وأكثر كفاءة، ونوع الجنس والسن، والحالة الاجتماعية،

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

لأعضاء فريق الإدارة العليا في الشركات اليونانية جميعها تعتبر من الأسس التي يتحدد على أساسها الأداء، وعلى الرغم من التزايد في دخول النساء وتقلدها المناصب العليا إلا أن النتائج أو ضحت هيمنة الذكور بنسبة كبيرة.

- **دراسة العوكلي (2010)**

وقد هدفت الدراسة إلى مدى وجود علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين وبين دوران العمل بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، والتعرف على أوجه القصور في سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي وتكون مجتمع الدراسة من (14) شركة ليبية، وتكونت من (2920) وكان حجم العينة (338).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات محل الدراسة، إن الشركات لا تتولى عناية باتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين، وتعتمد الشركات في عملية الاختيار على ترشيح الزملاء من داخل الشركة، أي إن التعيين في هذه الشركات غالباً ما يكون بدون اختيار.

- **دراسة الغديوي (2011)**

وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على معايير وأساليب ومصادر اختيار القيادات الإدارية العليا بالمؤسسة الوطنية للنفط، وتكون مجتمع الدراسة من(19) شركة واخْتِيرَتْ عينة قدرها (5) شركات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك فروقا جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا والمعايير التي يجب الاعتماد عليها في الاختيار، وأيضاً وجود فروق جوهرية بين الأساليب التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا والأساليب التي يجب الاعتماد عليها في الاختيار.

- **دراسة الساعدي حسن (2012)**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية، وتكون مجتمع الدراسة من (276) مديراً، موزعين على الشركات الصناعية العامة بمدينة بنغازي، وتمثل حجم العينة (165) أي بنسبة 60%.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

وأظهرت النتائج أن المديرين بالإدارات العليا والوسطى والتنفيذية يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، ومن خلال تحليل الارتباط تبين لنا وجود علاقة ارتباط قوية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي.

- **دراسة وجيه سلامة (2020)**

في هذه الدراسة وُقِفَ ورُكِّزَ على السلبيات أي إبراز سلبيات معايير اختيار القيادات وتحديدا القيادات بالتعليم قبل الجامعي وكيفية مواجهة هذه السلبيات ، حيث استخدم المنهج الوصفي وتم العرض التحليلي لمعايير اختيار القيادات التعليمية حيث تمت المعالجة من خلال ثلاثة محاور وهي المحور الأول (الاطار المفهومي لمعايير اختيار القيادة التعليمية)، والمحور الثاني منظوراً تحليلاً (واقع اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي)، والمحور الثالث (أبرز المقترحات لمواجهة سلبيات معايير اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي) ، ومن أبرز السلبيات التي أظهرتها هذه الدراسة افتقاد المشاركة في المناقشة للسياسة التعليمية واتخاذ القرار.

<u>من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة ما يلي:</u>

أن الدراسات السابقة التي أُشِيرَ إليها تناولت موضوع اختيار القيادات من زوايا مختلفة مع متغيرات أخرى، غير مستوى الأداء الوظيفي، إذ رأت الباحثة أن هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات ميدانية من واقع المجتمع الليبي في بيئات مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الظروف، والعوامل الحالية الملازمة لموضوع اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، والغرض من هذه الدراسة تحديد أهمية معايير القيادات الإدارية وعلاقتها بمفهوم آخر لا يقل أهمية عن غيره من المفاهيم التي تناولتها الدراسات السابقة وهو مفهوم الأداء الوظيفي، حيث اتفقت هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات في أنه لابد من تطبيق المعايير العلمية السليمة لاختيار القيادات الإدارية العليا، واختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة باعتبارها تهدف إلى بيان العلاقة بين معايير اختيار القيادات الإدارية العليا ومستوى الأداء الوظيفي، وتبريرها في تفسير مبسط يقوم على فكرة اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب في المنظمة وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء، فترتفع إنتاجية المنظمة وأداؤها وبالعكس فإن اختيار الشخص ووضْعَه غير المناسب في المنظمة يقلل من إنتاجية المنظمة وأدائها، واستفادت الباحثة مما انتهت إليه الدراسات السابقة ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وكذلك استفادت مما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

3. المنهجية:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يُوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات الدراسة وأهدافها، كما أنه اسْتُخْدِم المنهج التحليلي لاختبار الفرضيات ولمعرفة علاقة المتغير المستقل (معايير اختيار القيادات الإدارية العليا) بالمتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي لهذه القيادات) كما اسْتُخْدِمت إحدى طرق هذا المنهج وهو المسح الشامل، وتقديم التوصيات المناسبة المبنية على التحليلات الكمية باستخدام الوصف. أما هيكلية الدراسة فستكون على النحو التالي:

- الجانب النظري: ويهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات والمعلومات حول كل ما يتعلق بالدراسة من الناحية النظرية وذلك بالاستعانة بالكتب والمقالات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الجانب العملي: يتضمن هذا الجانب تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج لتحقيق أهداف الدراسة.

3.1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات بالشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في مدينة بنغازي، وتضم هذه الصناعة (14) شركة ليبية منها (10) مملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط (4) منها مشاركة وشركات أخرى عقود، ونظراً لتفرق عدد من هذه الشركات على أرجاء مناطق ليبيا ومدنها الأمر الذي أدى إلى صعوبة في مقابلة المدراء للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، عليه اخْتِيرت الشركات العاملة الموجودة في نطاق مدينة بنغازي للدراسة، التي يوضحها الجدول (1).

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول (1): الشركات العاملة الموجودة في مدينة بنغازي

ر.ت	اسم الشركة	رئيس مجلس إدارة	أعضاء	مدير عام	مدير إدارة	الإجمالي
1	شركة الخليج العربي	1	2	8	40	51
2	شركة البريقة	1	2	4	33	40
3	شركة رأس لانوف	-	1	1	2	4
4	شركة سرت	-	1	1	2	4
5	شركة الزويتينة	-	1	1	1	3
6	شركة الهروج	-	-	1	1	2
7	الشركة الوطنية للحفر	-	-	1	2	3
8	شركة مليته	-		1	3	4
9	شركة الزاوية لتكرير النفط	-	-	1	1	2
10	شركة الشرارة	-	-	1	1	2
11	شركة ليبيا نفط	-	-	1	4	5
المجموع						**120**

وبخصوص القيادات الإدارية بالشركات قيد الدراسة، فقد تم ذلك بالحصر الشامل لهذه القيادات الذي بلغ (120) مفردة، وقد شمل ذلك ما يلي:

1. رؤساء المجالس والأعضاء بكل شركة.
2. المديرون العامون بكل شركة.
3. مدراء الإدارات العامة، ونوابهم بكل شركة.

3.2. اداة الدراسة:

- تعتمد الدراسة في أداتها على استبانة تُعْرَض على المحكمين المختصين للتأكد من مدى مناسبة فقراتها والأهداف المطلوب تحقيقها من الدراسة وبناء على آرائهم ستُحْذَف الفقرات غير المناسبة وسيُحْسَبُ صدق الاستبانة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ولا سيما معامل ألفا كرو نباخ.
- وسائل أخرى مكتبية: وهي البحث في المراجع والمؤلفات من أدبيات الموضوع وبعض المصادر العلمية الموثقة ورسائل الماجستير والدكتوراه في نفس المجال والدوريات العلمية.

وإن عملية الحصول على البيانات، تعتمد إلى حد كبير على طبيعة الأداة وطريقة تصميمها ومدى صدقها وثباتها، لكي يحدث تناسق بين المفهوم والمعنى، أي بين الجانب النظري والجانب الإجرائي.

3.3. الأساليب الإحصائية

وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، ستُرَاجَع استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمال بياناتها وصدقها واتساقها مع أهداف الدراسة، وبعد ذلك ستُفَرَّغ الصحيفة لتجهيزها للمعالجة الإحصائية، ستعتمد الدراسة في تحليل بياناتها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (17) في تحليل البيانات وتفسيرها.

3.4. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** بنغازي/ ليبيا.
- **الحدود البشرية:** رؤساء المجالس والأعضاء والمديرين العامين ومديري الإدارات في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط.
- **الحدود الزمنية:** حُددت الفترة الزمنية في أثناء القيام بالدراسة الميدانية في العام 2014م.

3.5. المعالجة الإحصائية للاستبانة

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد اعْتُمِدَ على الأساليب الإحصائية الآتية:

- **الإحصاء الوصفي:** المتمثل في جداول التوزيعات التكرارية والمئوية

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

بالإضافة إلى الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للتعرف على اتجاهات المبحوثين حول عبارات محاور الدراسة.

- **الإحصاء الاستنتاجي:** المتمثل في اختبار مربع كآي للتعرف على معنوية الفروق بين نسب إجابات المبحوثين حول عبارات محاور الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك للتعرف على مدى وجود فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بين الشركات محل الدراسة فضلا عن استخدام اختبار(T) لاختبار الاختلاف في متوسط المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا ومتوسط المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا.

4. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

3.1. عرض البيانات الديموغرافية وتحليلها

كما موضح بالجدول (2) تفاصيل تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة.

جدول (2): البيانات الديموغرافية

البيان		النسبة المئوية
الجنس	ذكر	% 96
	انثى	%4
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	5.%2
	30-40	%14.2
	40-50	%40.8
	أكثر من 50	%42.5
الحالة الاجتماعية	متزوج	%95
	عزب	%5
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية أو ما يعادلها	%9.2
	دبلوم عالٍ أو جامعي	%56.7
	ماجستير	%32.5
	دكتوراه	%1.6
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	%13.3
	إدارة وسطى	%34.2
	إدارة تشغيلية	%52.5
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	%7.5
	من 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات	%4.2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	%6.6
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	%10
	من 20 سنه فأكثر	%71.7

3.2. عرض البيانات الخاصة بمحاور الدراسة وتحليلها

نظرا لأن الدراسة الميدانية تعتمد على عدد من الفروض، فقد؛ حُلِّلتْ ونُوقِشتْ نتائج هذه الدراسة واخْتُبِرَتْ فروضها وذلك كما يلي:

الفرض الأول للدراسة

- لا توجد فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا، بالشركات محل الدراسة.
- توجد فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا، بالشركات محل الدراسة.

وتُخْتَبَر من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة؟ أجِيبَ عليه من خلال النتائج الموضحة بالجدول (3).

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول (3): المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة

ر.ت.	البيان	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	كا²	ترتيب الأهمية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	المؤهل المتخصص	53	44.2	43	35.8	7	5.8	14	11.7	3	2.5	4.0750	1.09362	84.667	1
2	الدرجة العلمية	40	33.3	53	44.2	12	10	13	10.8	2	1.7	3.9667	1.01197	79.917	2
3	الخبرة العملية	15	12.5	59	49.2	33	27.5	9	7.5	4	3.3	3.6000	.92036	83.833	9
4	المهارات الفنية والإدارية	31	25.8	60	50.0	13	10.8	14	11.7	2	1.7	3.8667	.98675	85.417	4
5	تقارير الكفاءة	15	12.5	57	48	25	20.8	19	15.8	4	3.3	3.5000	1.01253	66.500	13
6	الإنجازات السابقة	27	22.5	52	43.3	29	24.2	9	7.5	3	2.5	3.7583	.97011	61.833	5
7	الصفات الشخصية	19	15.8	51	42.5	32	26.7	17	14.2	1	.8	3.5833	.94898	58.167	10
8	الإلمام بالعمل	30	25	61	50.8	16	13.3	10	8.3	3	2.5	3.8750	.96635	87.750	3
9	الذكاء والمهارة الفكرية	23	19.2	53	44.2	25	20.8	14	11.7	5	4.2	3.6250	1.05370	54.333	8
10	الولاء	33	27.5	37	30.8	23	19.2	15	12.5	12	10	3.5333	1.28947	19.833	12
11	مقترحات للتطوير	17	14.2	48	42	34	28.3	17	14.2	4	3.3	3.4750	1.01222	48.917	14
12	قيادة التغيير	11	9.2	50	41.7	37	30.8	18	15	4	3.3	3.3833	.96304	60.417	17
13	اللباقة	14	11.7	60	50	21	17.5	18	15	7	5.8	3.4667	1.06852	72.083	15
14	المظهر الخارجي	8	6.7	50	42	36	30	19	15.8	7	5.8	3.2750	1.00388	57.917	19
15	المرونة وسعة الصدر	31	25.8	44	36.7	17	14.2	20	16.7	8	6.7	3.5833	1.22703	32.083	11
16	الثقة	52	43.3	27	22.5	6	5	23	19.2	12	10	3.7000	1.44129	52.583	7
17	المهارة في استخدام التكنولوجيا	32	26.7	45	37.5	30	25	6	5	7	5.8	3.7417	1.08849	48.083	6
18	الدورات التدريبية	7	5.8	50	41.7	42	35	17	14.2	4	3.3	3.3250	.90899	72.417	18
19	رؤية استراتيجية	20	16.7	48	40	24	20	18	15	10	8.3	3.4167	1.17812	34.333	16
20	التزكية	9	7.5	21	17.5	24	20	49	41	17	14.2	2.6333	1.15179	37.833	20
21	القبلية	-	-	13	10.8	24	20	49	40.8	34	28.3	2.1333	.95207	23.400	21
22	الوساطة والمحسوبية	3	2.5	9	7.5	10	8.5	23	19.2	75	63	1.6833	1.06891	144.333	22
	المتوسط المرجح											3.4182			
	الانحراف المعياري											.46952			

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

وبناء عليه صُنفت المعايير إلى معايير حاصلة على متوسط (3.5) فأعلى، ومعايير حاصلة على متوسط أقل من (3.5) كما موضح في الجدول (4)

جدول (4): المعايير حسب قيمة المتوسط

المعايير التي حصلت على متوسط (3.5) فأعلى		المعايير التي حصلت على متوسط أقل من (3.5)	
الترتيب حسب المتوسط الأكبر لكل عنصر على التوالي			
1	المؤهل المتخصص	1	مقترحات للتطوير
2	الدرجة العلمية	2	اللباقة
3	الإلمام بالعمل	3	رؤية استراتيجية
4	المهارة الفنية والإدارية	4	قيادة التغيير
5	الإنجازات السابقة	5	الدورات التدريبية
6	المهارات في استخدام التكنولوجيا	6	المظهر الخارجي
7	الثقة	7	التزكية
8	الذكاء والمهارة الفكرية	8	القبيلة
9	الفترة العملية في مجال القيادة الإدارية	9	الوساطة والمحسوبية
10	الصفات الشخصية		
11	المرونة وسعة الصدر		
12	الولاء		
13	تقارير الكفاءة		

وعليه وكما موضح بالجدول رقم (3) فإن: المؤهل المتخصص ، والدرجة العلمية، والإلمام بالعمل، والمهارة الفنية والإدارية، والانجازات السابقة، والمهارات في استخدام التكنولوجيا، والثقة، والذكاء والمهارة الفكرية، والخبرة العملية في مجال القيادة الإدارية، والصفات الشخصية، والمرونة وسعة الصدر، والولاء، وتقارير الكفاءة، ومقترحات للتطوير، واللباقة، ورؤية استراتيجية، وقيادة التغيير، والدورات التدريبية، والمظهر الخارجي، والتزكية، والقبلية، والوساطة والمحسوبية، حصلت على فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة بالقيمة لمربع كاي من (14.3) الى(87.8).

الفرض الثاني للدراسة:

- لا توجد فروق جوهرية بين المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها الشركات محل الدراسة.
- توجد فروق جوهرية بين المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها الشركات محل الدراسة.

ويُخْتَبر من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة؟ أُجِيبَ عليه من خلال النتائج الموضحة بالجدول (5).

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول (5): معايير علمية وشخصية يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة

ر.ت	البيان	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	كا²	ترتيب الأهمية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	المؤهل المتخصص	85	70.8	31	25.8	3	2.5	1	.8			4.6667	.57003	153.200	1
2	الخبرة العملية	80	66.7	39	32.5	1	.8	-	-	-	-	4.6583	.49359	78.050	2
3	المهارات الفنية والإدارية	51	42.5	60	50	9	7.5	-	-	-	-	4.3500	.61699	37.050	5
4	تقارير الكفاءة	44	36.7	57	47.5	13	10.8	5	4.2	1	.8	4.1500	.83666	104.167	7
5	الدرجة العلمية	45	37.5	50	41.7	22	18.3	3	2.5	-	-	4.1417	.80226	47.267	8
6	الصفات الشخصية	33	27.5	51	42.5	26	21.7	10	8.3	-	-	3.8917	.90559	28.867	14
7	الذكاء والمهارة الفكرية	44	36.7	61	50.8	13	10.8	1	.8	1	.8	4.2167	.73546	122.833	6
8	الولاء	23	19.2	33	27.5	24	20	25	20.8	15	12.5	3.2000	1.31315	6.833	18
9	القدرة على اتخاذ القرارات	75	62.5	35	29.2	8	6.7	-	-	2	1.7	4.5083	.76692	110.600	3
10	مقترحات للتطوير	32	26.7	65	54.2	17	14.2	4	3.3	2	1.7	4.0083	.83511	111.583	13
11	قيادة التغيير	26	21.7	80	66.7	12	10	2	1.7	-	-	4.0833	.61608	120.800	9
12	اللباقة	21	17.5	63	52.5	18	15	14	11.7	4	3.3	3.6917	1.00248	86.083	16
13	المظهر الخارجي	19	15.8	52	43.3	25	20.8	19	15.8	5	4.2	3.5083	1.06901	49.833	17
14	المرونة وسعة الصدر	46	38.3	50	41.7	12	10	12	10	-	-	4.0833	.94008	43.467	10
15	الدورات التدريبية	27	22.5	60	50	23	19.2	10	8.3	-	-	3.8667	.85929	45.267	15
16	القدرة على الإبداع والابتكار	65	54.2	51	42.5	3	2.5	1	.8	-	-	4.5000	.59409	107.867	4
17	الرؤية الاستراتيجية	33	27.5	65	54.2	19	15.8	3	2.5	-	-	4.0667	.73030	69.467	11
18	المهارة في استخدام التكنولوجيا	28	23.3	72	60	15	12.5	3	2.5	2	1.7	4.0083	.78318	138.583	12
	المتوسط المرجح											4.0889			
	الانحراف المعياري											.42824			

وبناء عليه تُوصِّل الى المعايير الحاصلة على متوسط (3.5) فأعلى والموضح تفاصيلها بالجدول (6).

وعليه وكما موضح بالجدول رقم (5) فإن: المؤهل المتخصص، والخبرة العملية، والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على الإبداع والابتكار المهارات الفنية والإدارية، والذكاء والمهارة الفكرية، وتقارير الكفاءة، والدرجة العلمية، وقيادة التغيير، والمرونة وسعة الصدر، والرؤية الاستراتيجية، والمهارة في استخدام التكنولوجيا، ومقترحات التطوير، والصفات الشخصية، والدورات التدريبية، واللباقة، والمظهر الخارجي، والولاء. حصلت على فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالقيمة لمربع كاي من (28.9) إلى (153.2).

الفرض الثالث للدراسة :

- لا يوجد اختلاف في مستوى أداء الشركات محل الدراسة.
- يوجد اختلاف في مستوى أداء الشركات محل الدراسة.

ويُخْتَبَر من خلال وضع (✓) أمام مستوى التقويم المناسب لأدائك، تفاصيل النتائج موضحة بالجدول (7).

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول(6): المعايير المتحصلة على متوسط (3.5) فأعلى

المعايير التي حصلت على متوسط (3.5) فأعلى	
الترتيب حسب الأكبر لكل عنصر على التوالي	
المؤهل المتخصص	1
الخبرة	2
القدرة على اتخاذ القرار	3
القدرة عللا الابداع والابتكار	4
المهارات الفنية والإدارية	5
الذكاء والمهارة الفنية	6
تقارير الكفاءة	7
الدرجة العلمية	8
قيادة التغيير	9
المرونة وسعة الصدر	10
الرؤية الاستراتيجية	11
المهارة في استخدام التكنولوجيا	12
مقترحات التطوير	13
الصفات الشخصية	14
الدورات التدريبية	15
اللباقة	16
المظهر الخارجي	17
الولاء	18

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول (7): مستوى التقويم للأداء

ر.ت.	البيان	مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	$كا^2$	ترتيب الأهمية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	درجة القياس الشخصي للأداء	21	17.5	75	62.5	21	17.5	3	2.5			3.9500	.67176	97.200	8
2	كيفية أدائك للعمل	22	18.3	80	66.7	18	15	-	-	-	-	4.0333	.57880	60.200	2
3	فعاليتك في العمل	22	18.3	78	65	20	16.7	-	-	-	-	4.0167	.59385	54.200	4
4	درجة تحقيق الجودة في أدائك للعمل	24	20	70	58.3	25	20.8	1	.8	-	-	3.9750	.66689	83.400	7
5	درجة تحقيقك لأهداف وظيفتك	14	11.7	67	55.8	38	31.7	1	.8	-	-	3.7833	.65058	84.333	10
6	درجة الجهد الذي تقوم به	24	20	73	60.8	20	16.7	3	2.5	-	-	3.9833	.68579	90.467	6
7	مدى إنجازك للعمل الذي تقوم به	20	16.7	72	60	26	21.7	2	1.7	-	-	3.9167	.66842	88.800	9
8	تقويم أدائك في العمل مقارنة بزملائك في أداء نفس العمل	14	11.7	71	59.2	29	24.2	6	5	-	-	3.7750	.71552	83.800	11
9	درجة الاستعداد للقيام بوظائف أخرى إلى جانب وظيفتك	22	18.3	49	40.8	40	33.3	7	5.8	2	1.7	3.6833	.89802	69.083	12
10	عدد أيام الغياب	12	10	7	5.8	11	9.2	15	12.5	75	62.5	1.8833	1.36082	136.833	16
11	أراعي قدرات العاملين عند توزيع الأعمال عليهم	31	25.8	65	54.2	22	18.3	-	-	2	1.7	4.0250	.77202	69.133	3
12	درجة موافقتك على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم	12	10	56	49.2	41	34.2	7	5.8	1	.8	3.6167	.77982	103.167	13
13	درجة تشجيعك للمناقشة الجماعية لأساليب العمل	47	39.2	54	45	17	14.2	1	.8	1	.8	4.2083	.77672	105.667	1
14	تساهلك مع المرؤوسون المقصرين في أداء واجباتهم	6	5	16	13.3	54	45	38	31.7	6	5	2.8167	.90733	75.333	14
15	ميلك إلى تركيز جميع السلطات في يدك	3	2.5	16	13.3	39	32.5	47	39.2	15	12.5	2.5417	.96053	55.833	15
16	طرح الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها	38	31.7	51	42.5	26	21.7	4	3.3	1	.8	4.0083	.86477	77.417	5
المتوسط المرجح														3.6385	
الانحراف المعياري														.39071	

وبناء عليه صُنفت المعايير إلى معايير حاصلة على متوسط (3.5) فأعلى، ومعايير حاصلة على متوسط أقل من (3.5) كما موضح في الجدول (8).

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول(8): المعايير حسب قيمة المتوسط

ت	المعايير التي حصلت على متوسط (3.5) فأعلى		المعايير التي حصلت على متوسط أقل من (3.5)
الترتيب حسب المتوسط الأكبر لكل عنصر على التوالي			
1	درجة تشجيعك للمناقشة الجماعية لأساليب العمل	1	تساهلك مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
2	كيفية أدائك للعمل	2	ميلك إلى تركيز جميع السلطات في يدك
3	أراعي قدرات العاملين عند توزيع الأعمال عليهم	3	عدد أيام الغياب
4	فعاليتك في العمل		
5	طرح الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها		
6	درجة الجهد الذي تقوم به		
7	درجة تحقيق الجودة في أدائك للعمل		
8	درجة القياس الشخصي للأداء		
9	مدى إنجازك الذي تقوم به		
10	درجة تحقيقك لأهداف وظيفتك		
11	تقويم أدائك في العمل مقارنة بزملائك في أداء نفس العمل		
12	درجة الاستقرار للقيام بوظائف أخرى إلى جانب وظيفتك		
13	درجة موافقتك على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم		

وعليه وكما موضح بالجدول رقم (7) فإن: درجة القياس الشخصي للأداء، وكيفية ادائك للعمل، وفعاليتك في العمل، ودرجة تحقيق الجودة في ادائك للعمل، ودرجة تحقيقك لأهداف وظيفتك، ودرجة الجهد التي تقوم به، ومدى انجازك للعمل الذي تقوم به، وتقويم ادائك مقارنة بزملائك، ودرجة الاستعداد للقيام بوظائف أخرى، وعدد أيام الغياب، ومراعاة قدرات العاملين عند توزيع الأعمال، ودرجة موافقتك على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز اعمالهم، ودرجة تشجيعك للمناقشة الجماعية لأساليب العمل، وتساهلك مع المرؤوسين المقصرين، وميولك إلى تركيز جميع السلطات في يدك، وطرح الافكار على المرؤوسين لمناقشتها. حصلت على فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة.

4.3. اختبار صحة الفروض

اختبار صحة الفرض الأول

للتحقق من صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه:

- لا توجد فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا، بالشركات محل الدراسة.
- توجد فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا، بالشركات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض الأول طُبِّقَ تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة هل هناك اختلاف في متوسطات معايير اختيار القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة وذلك بعد التحقق من تبعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي الذي كانت نتائجه كما هو مبين بالجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة إحصائية Kolmogorov-Smirnov	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
معايير القيادات الإدارية	.074	.155	البيانات تتوزع طبيعيا
مستوي تقويم الأداء	.064	.200	البيانات تتوزع طبيعيا

من هذه النتائج نستنتج أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عليه يمكننا اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد الذي أشارت نتائجه بالجدول (10)، إلى أن الاختلاف في متوسطات معايير اختيار القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة لم يكن ذا دلالة معنوية وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة للقيمة الإحصائية F =1.390 بلغت 0.194 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بين الشركات محل الدراسة.

جدول (10): الفروق بين متوسطات أفراد الشركات بالنسبة لمعايير اختيار القيادات الإدارية العليا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	2.967	10	.297	1.390	.194
داخل المجموعات	23.267	109	.213		
المجموع	26.234	119			

اختبار صحة الفرض الثاني

للتحقق من صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه:

- لا توجد فروق جوهرية بين المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها الشركات محل الدراسة.
- توجد فروق جوهرية بين المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها الشركات محل الدراسة.

طُبِّقَ تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة هل هناك اختلاف في متوسطات المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة. ومن خلال نتائج تحليل التباين الموضحة بالجدول (11)، يتضح أن الاختلاف في متوسطات المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة كان ذا

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

دلالة معنوية وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة إحصائية 3.600 = F بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، وعليه يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق جوهرية بين المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بين الشركات محل الدراسة.

جدول (11): الفروق بين متوسطات أفراد الشركات بالنسبة لمعايير العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	5.418	10	.542	3.600	0.00
داخل المجموعات	16.406	109	.151		
المجموع	21.823	119			

جدول (12) يبين نتائج اختبار t لاختبار الاختلاف في متوسط المعايير التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا ومتوسط المعايير العلمية التي

جدول (12): نتائج اختبار t لاختبار الاختلاف بين المتوسطات للمعايير المعمول بها والمعايير العلمية

المعيار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
معايير تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا	3.4182	0.46952	-14.712	0.00	دال إحصائيا
المعايير العلمية التي يجب ان تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا	4.0889	0.42824			

تبين أنه يوجد اختلاف ذا دلالة معنوية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا والمعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا في العينة محل الدراسة حيث كانت القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة إحصائية t تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، حيث أوضحت وأظهرت النتائج السابقة أن هناك فروقاً لصالح المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالشركات محل الدراسة.

اختبار صحة الفرض الثالث:

للتحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه:

- لا يوجد اختلاف في مستوى أداء الشركات محل الدراسة.
- يوجد اختلاف في مستوى أداء الشركات محل الدراسة.

وذلك كما بتحليل التباين الموضح بالجدول (13)، يتضح لنا أن الاختلاف في متوسطات الأداء الوظيفي بالشركات محل الدراسة لم يكن ذا دلالة معنوية وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة إحصائية F = .730 بلغت 695. وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد اختلافات جوهرية في مستوى أداء الأفراد بين الشركات محل الدراسة.

جدول (13): الاختلاف في متوسطات الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	1.141	10	.114	.730	.695
داخل المجموعات	17.025	109	.156		
المجموع	18.165	119			

5. النتائج والتوصيات

5.1. النتائج

تُوصِّل إلى أهم النتائج الميدانية التالية:

1. لا توجد فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا في الشركات محل الدراسة.
2. وجود فروق جوهرية بين المعايير العلمية التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا في الشركات محل الدراسة .
3. وجود فروق جوهرية بين المعايير التي تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا والمعايير التي يجب الاعتماد عليها في الاختيار، لصالح المعايير التي يجب أن تُخْتَار على أساسها القيادات الإدارية العليا بالمنظمة.
4. لا توجد اختلافات جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد بين الشركات محل الدراسة.

5.2. التوصيات

وفي ضوء النتائج السابقة وُضِعَت التوصيات التالية:

1. ضرورة تطبيق المنهج العلمي للمعايير في اختيار القيادات الإدارية العليا، حيث بتوافر المعايير العلمية السليمة سيتولد ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي .
2. اعتماد معيار الجدارة والكفاءة أساساً للاختيار، على اعتبار أنه المعيار الأصلح في مثل هذه الحالات، حيث يقوم هذا المعيار على أساس اقتران القدرات والمهارات الإدارية، بتوافر المؤهلات العلمية والتخصص العلمي والخبرة والمعرفة العلمية والعملية والإدارية.
3. الاعتماد على الخبرات الإدارية والفنية معاً.
4. التوجه نحو القيادة الاستراتيجية التي تتوافر لديها المهارات كالقدرة على وضع رؤية استراتيجية، والقدرة على قيادة التغيير، والقدرة على إدارة الإبداع والابتكار، والمؤهلات العليا المتخصصة، ويتطلب ذلك

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

ضرورة تدريب القيادات على كيفية وضع الرؤية الاستراتيجية وإدارة التغيير وإدارة التنوع والابتكار.

5. العمل على وجود وصف دقيق ومحدد لكل وظيفة من الوظائف، وذلك لتحديد صفات ومهارات ومؤهلات شاغلي الوظائف القيادية، من خلال قائمة الصفات التي يجب توافرها والتي يجب أن تقترن بمواصفات الوظيفة المراد شغلها، وذلك لكي يُختار الشخص المناسب ويوضع في المكان المناسب له .

6. تنويع المصادر التي تعتمد عليها هذه الشركات في عملية الاختيار وعدم النظر إلى الترشيح والابتعاد قدر الإمكان عن استخدام العلاقات الشخصية كالتزكية والرغبات الشخصية معياراً لاختيار القيادات الإدارية العليا .

7. العمل على وجود القيادات الجيدة لما له من أثر على مستوى الأداء الوظيفي .

8. الاهتمام بالدورات التدريبية والتثقيفية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

6. المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

1. إبراهيم عبدا لعزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية بيروت،1997.
2. أبوبكر مصطفى بعيره، مبادئ الإدارة، جامعة قاريونس، بنغازي، 1988.
3. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
6. اندرو دي، سيزلاقي ومارك جي، والاس، السلوك التنظيمي والإدارة، ترجمة أحمد أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض،1991.
7. بلال خلف السكارنة، القيادية الإدارية الفعالة، جامعة الإسراء، دار المسيرة، عمان،2010.
8. جراهام، كول بليس ودبليرهايز،الابن ستيفن، إدارة المنشآت العامة، ترجمة اللواء محمد عبدا لكريم، الدار الدولية، القاهرة، 1996.
9. جون أدير، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2008.
10. حسين الحريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2006.
11. خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن.
12. خالد الدوري، الإدارة الاستراتيجية، الإعلام للنشر، دمشق، 2004.
13. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2008.
14. سالم بن سعيد حسن القحطاني، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،2001
15. سمير أحمد عسكر، أُصول الإدارة، دار القلم، دبي،1992.
16. صابر حسن الغنام، وآخرون، إعداد القيادات الإدارية والمالية، دار السحاب، القاهرة، 2009.
17. صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007.
18. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
19. عايدة سيد خطاب، الولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في ظل الشركات دولية النشاط، والاندماج، وإعادة هيكلة العمالة، مركز دعم الكتاب بكلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.
20. عبد الفتاح رباب حسين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1997.
21. عثمان، محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة قاريونس، منشورات بنغازي،1991.
22. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد، عمان، 2013.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
24. علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا، عمان، 2003.
25. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، مبادئ الإدارة العلمية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003.
26. علي محمد عبد الوهاب وعايدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
27. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس مفاهيم، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة 1999.
28. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 2006.
29. فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2003.
30. لواء ممدوح زيدان، تقويم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة، 2003.
31. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1985.
32. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسير، عمان، 2013.
33. محمد الذنيبات وآخرون، مبادئ الإدارة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2011.
34. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة مورس الدورية، أبو ظبي، 2008.
35. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007.
36. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
37. محمد تيسير التميمي، موضوعات في فن القيادة، دار الفارس، عمان،1992.

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

38. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997.

39. محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.

40. محمد كامل عبدا لحفيظ عابدين، القيادة الإدارية، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2010

41. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، الرياض،1992.

42. وجيه سلامة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 2020.

ب- الرسائل

1. أبوبكر عمر الفضيل، "معايير اختيار المديرين وأثرها على فاعلية المنظمات، "رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2000.

2. أشرف السيد عبدا الباري، " نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول: بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية، "رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 2005.

3. حسن علي محمد الساعدي، "المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي، 2012.

4. رشا محمد على السمني،" دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي،" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.

5. سعد حسن منصور الغديوي، "معايير وأساليب اختيار القيادات الإدارية العليا بقطاع النفط في ليبيا"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.

6. صالح عثمان نصيب العوكلي، "سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، بنغازي،2010.

7. علا كمال الدين حسن علي، "دراسة تحليلية لنظام اختيار القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1997.

8. على بن عبد العزيز البخيت، "سياسة تقويم أداء العاملين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال السعودية، "القاهرة، 2013.

9. فؤاد فايد فؤاد الرشيدي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 2006.

10. محمد بهاء الدين عبدا لمنعم الصادق،" تقويم أداء العاملين وأثره على سياستي الحوافز والترقية بالتطبيق على الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة عين شمس، القاهرة، 2005.

11. محمد عيد السريحي، "العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي، " رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، 2013.

12. محمد فايز الدلابيح، "الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية، " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.

13. مساعد سعود الكربياني، "معايير اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في الكويت،" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة واشنطن، أمريكا، 2005.

14. المهدي عبد السلام علي حمد، "سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بأداء العاملين، "رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، بنغازي،2012.

15. طافر مريم وبومجيرك احلام، "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، " رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر،2019.

16. وانيس ايمان، "دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية، " رسالة ماجستير في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة محمد خيضر، الجزائر،2019.

ج- الدوريات

1. حسن توفيق، "اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، "مجلة الإدارة، مجلة ربع سنوية، العدد الأول، 1977ف.ص60.

2. سعيد عبد الله الخوتاني، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة،" مجلة التدريب والتقنية، العدد 23، ذو القعدة 1421هـ، ص 76.

3. على السلمي، "اختيار المديرين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، "العدد 79، 1970.

4. على مشهور السفلان، "نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام" مجلة جامعة الملك عبدا لعزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، 1988، م2، ص187 ص213.

5. فاروق ليلى حسام الدين شكر، (2001) " العلاقة التبادلية بين الإدارة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: بالتطبيق على المرأة العاملة السعودية بالقطاع الحكومي" المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد 19، 2001، ص ص 46-47.

6. محمد أيمن عبدا للطيف عشوش، (1996) " الانتماء التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،1996، ص837.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Carmel A. and Tishler A. (2006). “The relative importance of the top management team's managerial skills”، International Journal of Manpower. 27(1): 9-36.

2. Koufopulos A.، Zoumbos V.، Argyropoulou M.، and Motwani J. (2008). “Top management team and corporate performance :a study of Greek firms، Team Performance Management”. Emerald Group Publishing Limited.14(4): 551-568.

3. Hofstede G. (1991). “Cultures and Organizations”. Mc Graw-Hill Maidenhead. 3: 30-75.

4. Call MC.، WJr M.، and Hollen GP. (2002). “Developing Global Executives”. Harvarad Businiess School Press، Boston، MA، PP.10-40

5. Smith PB. (1992). “Organizational behavior and national cultures”. British Journal of Management. 3: 90-97.

6. Trompenagrs F. and Hampden- Tuvner C. (2001). “21 Leaders for the 21st Century” Capstone oxford.

©2022 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية