



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية
الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري

إعداد الباحث
رائد عمر الأغا

إشراف
الدكتور: يوسف عبد عطيه بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة

1429هـ - 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي
الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ).

سورة الرعد الآية 17

صدق الله العظيم

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. وقد تمت الدراسة المسحية للمجتمع عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، مهندساً أول، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً أول) والذين يبلغ عددهم خمس وأربعين مسؤولاً، وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث ما يلي:-

- إن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة (جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة
 - إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوفر لدى المسؤولين في شركة (جوال)
 - إن أكثر المحاور القيادية توفراً لدى المسؤولين في شركة (جوال) هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الإنسانية
 - إن أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على استغلال طاقات المرءوسين" وإن أقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة " طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان".
 - كما بينت النتائج أن أكثر مهارة قيادية توفراً لدى المسؤولين هي مهارة "الاهتمام بالمظهر الخارجي" وإن أقل مهارة قيادية توفراً لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على التفكير الإبداعي".
 - كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (الجنس ، فئات العمر ، سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية) في العموم إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المهارات القيادية لدى المسؤولين من حيث درجتي الأهمية والتوفر مع بعض المتغيرات.
- وأخيراً خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ودعم مستوى المهارات القيادية في شركة (جوال) ومن أهمها العمل على الوصول بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة (جوال) إلى درجة أهميتها.

Abstract

This study aims to identify the most important leadership skills available and must be available to officials in the Palestinian Cellular Communications Company (JAWWAL) from their point of view, also to determine the effect of each independent variables of personal and career (sex, age groups, years of experience, job title, scientific level, the number of training courses in leadership, and marital status) on available and the standards leadership skills of officials.

This survey study was conducted through comprehensive survey method for officials in the Palestinian Cellular Communications Company (JAWWAL) at Gaza governorates who have the following job titles (Director, Manager, senior engineer, team leader, supervisor, and senior admin.) and who is now forty-five officials, analytical descriptive methodology was used because its suitability to the study

The most important results of this study are the following:

- All areas of leadership skills (self, technical, administrative, humanitarian, intellectual) is very important to the officials of JAWWAL company, But they have provided a medium
- The most important leadership theme that its presence is important to the officials are intellectual skills. And its degree of availability is minimum to the officials of the company (JAWWAL).
- The most leadership theme in terms of presence of the company (JAWWAL) officials is the technical skills and the minimum skill is the focus on humanitarian leadership.
- The most important leadership skill in terms of its presence in officials is " Ability to make the optimum use of the potential of subordinates", and The least important leadership skill in terms of its presence in officials is "proposals to improve the work of committees".
- The results also indicated that the most leadership skill in terms of availability in officials is " concerning external appearance (look) " and the least leadership skill in terms of availability in officials is " ability to creative thinking ".
- The results showed no statically differences at the level of significance $\alpha = 0.05$ between the averages of the views of officials for leadership skills in the Palestinian Cellular Communications Company (JAWWAL) in Gaza governorates in terms of importance and availability due to personal and career changes, however, there is statistically significant differences for the leadership skills to Officials in terms of importance and availability with some personal and career changes.

Finally, the research found a set of recommendations that would improve and support the leadership skills in JAWWAL company. One of the most important recommendations is working to access the skills available in the officials of JAWWAL company to its degree of relevance.

أهداء

- إلى والديّ الكريمين اللذين نذرا حياتهما ليكونا الخلفية الداعمة حنانا وعطفا وتشجيعا ودفعا.....
- إلى شريكة حياتي وهي تضرب أروع الأمثلة في وفائها وإخلاصها معاضدة ومساندة مع الرعاية لولدي البرعمين الناشئين(عمر وأحمد).....
- إلى الشقيقتين الغيورين وهما ينطلقان إلي نقلة نوعية تؤكد الاستجابة للتقدم العلمي والتفجر المعرفي.....
- إلى الشقيقات الغاليات في الوطن وفي الشتات وهن يقفن معي بنبض الأحاسيس وصدق المشاعر.....
- إلى روح خالي الغالي "أبو هيثم" الذي إنتقل إلى رحمة الله تعالى وأنا أعد هذه الرسالة.....
- إلى شعبنا الصابر الصامد المتطلع إلى لم الشمل ورأب الصدع لرفع راية التحرير فوق الأقصى الأسير.....
- إلى كل المخلصين الشرفاء، بل إلى كل ضمير حي.....

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع....

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق نفرا من الناس يعرفون معالم الحق وطرق الخير؛ يسيرون عليها فيقتدي بهم الطامحون من عباد الله لخير العباد في الدنيا والآخرة، واشهد أن لا إله إلا الله الذي علم بالقلم فقال عزمن قائل: "ن والقلم وما يسطرون" والصلاة والسلام على رسولنا المعلم بوحى رسالته للوثنية حطّم وبنور بصيرته للبشرية علم وبكرامة قدره للناس كرم.

قال صلى الله عليه وسلم "خير الناس انفعهم للناس"
وقال الشاعر:

"لا تسدين إليّ عارفة *** حتى أقوم بشكر ما قد سلفا "

فمن لا يشكر النافعين من الناس فليس لله حاجة لشكره ، لهذا فإنني أقدم الشكر وأعترف بالفضل لذي الفضل: للدكتور/ يوسف بحر المشرف على هذه الرسالة والذي كان له فضل الإرشاد والتوجيه الذي تميز بالتواصل الأخوي والعطاء الأكاديمي ، وإتاحة الفرصة للنمو الذاتي والثقة بالنفس ، وأعطى من وقته وجهده الثمين ما يرسم قدوة للآخرين

والشكر موصول للمناقشين الفاضلين الدكتور/رشدي وادي ، والدكتور/سامي أبو الروس اللذين لم يضنا بفكر أو جهد في توجيهاتهما ومناقشاتهما.

كما أتقدم بالشكر لجميع المحكمين حيث إنهم أفاضوا وأجادوا وأنصفوا مقدرين؛ كما إنني أشكر ابني خالتي الشقيقين: الدكتور/عبد المعطي الأغا ، والدكتور/صلاح الأغا لما قدماه إليّ من نصائح وإرشادات وتسهيلات؛ هذا بالإضافة إلى شكري لأساتذتي كل بصفته وموقعه؛ بل إن الشكر موصول لكل من مد يد العون والمساهمة في إظهار هذه الرسالة إلى حيز النور.....

أما هذا الصرح العلمي الشامخ...هذه الجامعة الإسلامية العتيبة التي احتضنت كل محتوى هذه الرسالة بكل مضامين الاعتراف بالفضل ؛ فلها مني كل الشكر وكل الامتنان وكل العرفان سائلا المولى -عز وجل- أن يرعاها لتظل منهلا وقبلة للقاصد .(إنه سميع قريب مجيب)

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	ملخص الدراسة بالعربية
ث	ملخص الدراسة بالانجليزية
ج	إهداء
ح	شكر وتقدير
خ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
16	الدراسات المحلية
16	تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي
18	معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة
20	النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة
21	آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني - دراسة حالة في قطاع غزة
22	نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين
23	النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي

24	الدراسات العربية
24	تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود
24	المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض و علاقتها بكفاءة أدائهم
25	المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي دراسة مقارنة بين ضباط مدينة الرياض والدمام
26	العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الاحتراق الوظيفي لدى المرءوسين: دراسة ميدانية لفئات مختارة من العاملين
27	دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن
29	الدراسات الأجنبية
29	الأنماط القيادية السائدة و القيم الثقافية لدى المدراء و المرءوسين: دراسة مقارنة لأربع دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق و ألمانيا و أمريكا
30	تعريف القيادة: مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت
30	تطوير وتدريب القادة في شركات أمريكية كبرى
31	القيادة التقليدية والغير تقليدية بالنسبة للثواب و العقاب: هل يميز المرءوسين في الولايات المتحدة و اليابان ذلك
32	كيف يجب أن تقود مديرات المبيعات فريق مبيعاتها
32	الأمان الداخلي للمدير يمكن أن يكون عامل فصل في اختيار النمط القيادي
33	التعليق علي الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإطار النظري	
36	مفهوم القيادة
37	القيادة الإدارية
39	نظريات القيادة
39	نظريات السمات
41	النظريات السلوكية
41	نظرية X و Y
42	نظرية بليك وموتون
45	نظرية ننبون وشميث
46	النظرية الموقفية

47	النظرية التفاعلية
50	أساليب القيادة وأنماطها
51	النمط الديمقراطي
53	مزايا النمط الديمقراطي
54	عيوب النمط الديمقراطي
55	القيادة الأوتوقراطية
56	خصائص النمط الأوتوقراطي
57	مزايا النمط الأوتوقراطي
58	عيوب النمط الأوتوقراطي
59	القيادة المتساهلة
60	خصائص نمط القيادة المتساهلة
61	مميزات نمط القيادة المتساهلة
62	عيوب نمط القيادة المتساهلة
63	المهارات القيادية
63	مفهوم المهارة
64	المهارات والمقومات في الفكر الإداري
68	مجموعة المهارات القيادية المذكورة في أدبيات الدراسة
68	المهارات القيادية الذاتية
70	المهارات القيادية الإدارية
73	المهارات القيادية الفكرية
75	المهارات القيادية الفنية
76	المهارات القيادية الإنسانية
الفصل الرابع: التعريف بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال)	
83	نشأة وتطور شركة جوال
84	المواكبة والابتكار في شركة جوال
85	خدمة المجتمع وصدقة البيئة في شركة جوال
88	مساهمة شركة جوال في الاقتصاد الوطني
الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات	
91	منهجية الدراسة

92	مجتمع وعينة الدراسة
100	أداة الدراسة
102	صدق وثبات الاستبانة
109	المعالجات الإحصائية
الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية	
112	اختبار التوزيع الطبيعي
113	تحليل فقرات الدراسة
146	اختبار الفرضيات الدراسة
الفصل السابع: النتائج والتوصيات	
171	أولاً: النتائج
179	ثانياً: التوصيات
182	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
92	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
93	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2
94	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
97	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5
98	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة	6
99	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	7
101	مقياس لكيارات الخماسي	8
103	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (المهارات القيادية الذاتية) والدرجة الكلية للمحور	9
104	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المهارات القيادية الفنية) والدرجة الكلية للمحور	10
105	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المهارات القيادية الإدارية) والدرجة الكلية للمحور	11
106	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المهارات القيادية الإنسانية) والدرجة الكلية للمحور	12
107	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المهارات القيادية الفكرية) والدرجة الكلية للمحور	13
107	معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة	14
108	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	15
108	معامل الثبات (طريقة معامل الفا كرونباخ)	16

112	اختبار التوزيع الطبيعي	17
113	تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الأول (المهارات القيادية الذاتية) والدرجة الكلية للمحور	18
120	تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المهارات القيادية الفنية) والدرجة الكلية للمحور	19
127	تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المهارات القيادية الإدارية) والدرجة الكلية للمحور	20
133	تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المهارات القيادية الإنسانية) والدرجة الكلية للمحور	21
139	تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المهارات القيادية الفكرية) والدرجة الكلية للمحور	22
148	اختبار " t " للفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " تعزى لمتغير الجنس	23
149	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى للعمر	24
149	اختبار شفاه للفروق المتعددة حسب متغير العمر (درجة التوافر للمهارات القيادية الفكرية)	25
152	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى للخبرة	26

154	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى للمسمى الوظيفي	27
155	اختبار شفاه للفروق المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي (درجة الأهمية)	28
157	اختبار " t " للفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " تعزى لمتغير المؤهل العلمي	29
160	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى لعدد الدورات	30
160	اختبار شفاه للفروق المتعددة حسب متغير عدد الدورات (درجة الأهمية)	31
164	اختبار " t " للفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	32
166	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
92	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	1
93	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير فئات العمر	2
95	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3
96	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4
97	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	5
98	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة	6
100	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	7

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة:-

تعتبر القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف الأنشطة في جميع المنظمات سواء أكانت عامه أم خاصة، ومع ازدياد وتطور نشاط المنظمات في جميع المجالات تصبح القيادة الحكيمة الواعية مطلباً ضرورياً لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات.

ويمكن القول إن تقدم أي مجتمع وتطوير نظمه يتوقف على ما يتوفر له من القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافه.

فتحقيق الأهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه جهود المنظمة (عباس، 1994).

ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 2002).

فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً، تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (مرعي، 1991).

فالقائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة ، و متسامحاً، وقادراً على التحكم بانفعالاته ، و متفهماً للأبعاد البنوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم و اتجاهات و ميول ، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها ، فالقيادة احدي المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام ، و يمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف

كعامل موحد للجماعة، ومحفز و مستشار و مرجع لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو و الإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها (الطويل 1998).

إن تطوير المسؤولين له انعكاسات ايجابية على المنظمات وعلى المسؤولين أنفسهم من خلال تنمية معارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم الايجابية نحو العمل، ذلك بتبني المنظمات لبرامج وأساليب تهدف إلي تنمية معارف ومهارات واتجاهات المسؤولين، لذلك كانت هناك حاجة ملحة لدى المنظمات إلي تبني أساليب تطوير داخلية تساعد علي تطوير المسؤولين، لما لتلك الأساليب والبرامج من آثار ايجابية في مجالات مختلفة، مثل رفع مستوي أداء المنظمات ورفع الإنتاجية، و تنمية الاتجاهات الايجابية بين المسؤولين و الموظفين، و تحقيق الرضا والانتفاء الوظيفي .

وهناك عدة مهارات مطلوب توفرها في القائد وأهمها مهارات ذاتية ،ومهارات فنية، ومهارات إدارية (العتيبي،2003).

كل ما ذكر عن أهمية القيادة ،وأهمية المهارات القيادية دفعني لدراسة المهارات القيادية للمسؤولين في مؤسسة وطنية بارزة ووقع اختياري على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) فقد نشأت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) منذ بدايتها على مبدأ المنافسة المهنية في السوق الخلوية، حيث كانت عبارة عن شركة محلية صغيرة تتنافس مع أربع شركات إسرائيلية عملاقة في صناعة الاتصالات الخلوية والتي رفضت حينها التوقيع على اتفاقيات تسمح لمشتركي جوال بإرسال واستقبال المكالمات مع أي منهم بهدف فرض العزلة عليها.

من هنا تميزت جوال، باعتبارها أول شبكة اتصالات خلوية فلسطينية تربط أجزاء فلسطين في ظل تقطيع أوصال الوطن وصعوبة التواصل بين الأهل والأحبة.

ولقد حصلت جوال على المرتبة الرابعة على مؤشر المنافسة في منطقة الشرق الأوسط وجنوب إفريقيا حسب احدث دراسة "حول مستويات المنافسة في الأسواق الخلوية " صدرت عن مجموعة " تقرير المرشدين العرب" عقب انتهاء أعمال مؤتمر دمج الإعلام والاتصالات لعام 2007. وأفادت الدراسة أيضا" (بأن جوال قد تميزت بتلبية احتياجات القطاعات السوقية المختلفة على مستوى نظامي الفاتورة والدفع المسبق).

من جهة أخرى استطاعت جوال تعزيز قيمتها الاقتصادية بشكل متزايد ومنتظم، فقد بلغ عدد مشتركها حتى نهاية عام 2007 إلى 1,020,000 أي ما يوازي 80 % من سوق الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وبحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فقد بلغت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات بالأراضي الفلسطينية في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 7.6% للعام 2007/2006 (جوال قصة نجاح، 2008).

ومن خلال ما ذكر من انجازات لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ،وما ذكر من مميزات للقيادة ومهاراتها، قمت بدراسة المهارات القيادية المتوفرة عند المسؤولين بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأيضا دراسة المهارات التي يجب توفرها كذلك عند المسؤولين بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم.

1.1 مشكلة الدراسة:-

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي والتقدم العلمي ، وما يحيط بنا من تغيرات بيئية أدت إلى ازدياد الحاجة إلى وجود قادة يتصفون بمهارات وخصائص تختلف عن مهارات القادة السابقين، وكذا مع ارتفاع مستويات المرءوسين التعليمية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمات .

كل هذه المتغيرات تتطلب توفر مهارات ذاتية، ومهارات فنية ، ومهارات إنسانية ، ومهارات إدارية، ومهارات فكرية في القيادات الحالية لكي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات والعاملين.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس :-

ما أهم المهارات القيادية التي ينبغي توفرها في مسؤولي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)؟ وما مدى توفرها في المسؤولين الحاليين لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)؟

1.2 فرضيات الدراسة:-

1.2.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس ، فئات العمر ، سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة،الحالة الاجتماعية) .

وتتدرج من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للعمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للمستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للحالة الاجتماعية.

1.2.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة بين درجة أهمية المهارات القيادية لديهم ودرجة توفرها.

1.3 أهداف الدراسة:-

- التعرف على أهم المهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).
- التعرف على أهم المهارات القيادية التي يجب توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).
- التعرف على اثر كل من المتغيرات المستقلة (الجنس، فئات العمر ، سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة،الحالة الاجتماعية) على المهارات القيادية الحالية والمعارية للمسؤولين.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة على ضوء نتائج الدراسة.

1.4 أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث من خلال الفوائد التي تعود على كل من :

أولاً:الأهمية لشركة (جوال)

مما لا شك فيه أن توفير المسؤولين القادرين على تحقيق أهداف شركة(جوال) من أهم الأولويات لدى الإدارة العليا ،ووجود دراسة تحدد أهم المهارات المطلوب توفرها في المسؤولين تسهم في تحقيق التوجهات،فضلا عن دراسة المهارات المتوفرة من خلال الواقع الميداني تساعد في تنمية المهارات وصفقلها، وأيضا تساعد المسئول من الوقوف علي

المهارات القيادية التي يتسم بها وتؤثر على قراراته ، ومن ثم العمل على تنمية أو تغيير مهاراته القيادية بما يحقق له إدارة أكثر كفاءة وفعالية.

ثانيا: الأهمية للمهتمين بهذه الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة للمهتمين بها من التعرف على أهم المهارات القيادية المتوفرة والتي يجب توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، كما وتأتي الأهمية من التعرف على اثر كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية على المهارات القيادية الحالية والمعمارية للمسؤولين في شركة (جوال)، و تأتي أيضا أهمية هذا هذه الدراسة من الإضافات التي يمكن أن تحققها من الناحية العملية في أنها تساعد المهتمين من الوقوف على المهارات القيادية التي يتصف بها المسؤول الفلسطيني والعمل على تنمية أو تغيير هذه المهارات القيادية بما يحقق الفائدة لهم، كما وتساعد نتائج هذه الدراسة على تقديم تغذية راجعة للمهتمين من مسؤولين وأكاديميين في تقديم برامج تدريبية وتدريبية لتطوير ورفع مستوي المهارات القيادية للمسؤول الفلسطيني.

ثالثا: الأهمية للباحث

تكمن أهمية هذه الدراسة للباحث في أصالتها كونها من المحاولات العلمية الأولى التي تتناول المهارات القيادية للمسؤول الفلسطيني في شركة(جوال) في محافظات غزة، كما وتأتي أهمية هذه الدراسة للباحث من فائدتها المعرفية ومن التعرف على اثر كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية على المهارات القيادية الحالية التي يتمتع بها المسؤولون و المهارات القيادية المعمارية والتي يجب أن يتمتع بها المسؤولون في شركة(جوال)، وأيضا تأتي أهمية هذه الدراسة للباحث من الإضافات التدريبية والتدريبية للمهتمين والمجتمع.

رابعاً: الأهمية للمجتمع

يكتسب البحث أهميته في المجتمع كون موضوع القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي تبحث في الفكر الإداري ، ودراسة القيادة من خلال معرفة المهارات القيادية التي ينبغي أن يتصف بها كل مسئول تختلف من منظمه لأخرى ، فدراسة المهارات التي ينبغي أن تتوفر في مسؤولي شركة (جوال) تفتح المجال لدراسة وتحدد المهارات التي ينبغي أن يتصف بها القادة في مؤسسات أخرى ، وتأتي أهمية هذا البحث للمجتمع أيضاً من التعرف على الإضافات التي يمكن أن يحققها من الناحية العملية في أنه يساعد المسئول الفلسطيني على الوقوف على المهارات القيادية التي يتصف بها وتؤثر على قراراته ، و من ثم العمل على تنمية أو تغيير هذه المهارات بما يحقق له إدارة أكثر كفاءة وفعالية في المؤسسة، وللبحث أهمية أيضاً في تطوير المجتمع من حيث الاستفادة من نتائجه في تقديم البرامج التدريبية والدراسية لرفع المهارات القيادية للمسئول الفلسطيني.

1.5 حدود الدراسة:-

1.8.1 حدود مكانية: يشمل البحث شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

(جوال)،واقترنت الدراسة على قطاع غزة نظرا لصعوبة التنقل بين شطري الوطن بسبب

الاحتلال والحصار الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية.

1.6 مصطلحات الدراسة :-

1.6.1 القيادة : يرى ألن كيبث ولوقاس ديجيتال أن القيادة في مجملها عملية استحداث

طريقة تمكن البشر من أداء الأشياء غير الطبيعية (بوسنر، 2005).

ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة مجموعة المهارات التي يمارسها القائد والتي يتم من خلالها

التأثير في المرعوسين وحثهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

1.6.2 المهارة : يعرف كنعان المهارة بأنها " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل

يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت " (كنعان، 2002).

ويقصد بالمهارة في هذه الدراسة قدرة القائد على القيام بالأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وبأقل

جهد ووقت.

1.6.2.1 واقع المهارات القيادية: يقصد به في هذه الدراسة درجة توفر المهارات

القيادية لدى المسؤولين

1.6.2.2 المنظور المعياري للمهارات القيادية: يقصد به في هذه الدراسة درجة أهمية

المهارات القيادية لدى المسؤولين

1.6.3 المهارات القيادية :

أ- المهارات الذاتية :

تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ، وتنبثق عنها

أربع مهارات فرعية، تتمثل في القدرات الجسمية، القدرات العقلية ، المبادرة ، وملكة الابتكار

وضبط النفس (العبودي، 1984).

يقصد بالمهارات الذاتية في هذه الدراسة الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية المسئول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).

ب- المهارات الفنية :

ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف الذي يتطلب عدد من القدرات، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة والعلم بطبيعة عمل المنظمة إضافة إلى القدرة على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان (النمر وآخرون، 1426هـ).

يقصد بالمهارات الفنية في هذه الدراسة المعرفة المتخصصة في مجالات العلم اللازم لإدارة شركة الاتصالات الخلوية(جوال) وعلى الفهم والأداء المميز لذلك ، والقدرة على التبسيط والتطوير في العمل لكي يكون المسئول مرجعا في الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل.

وتتبع من المهارات الفنية عدة مهارات من ضمنها مهارتا: المعرفة بالمزايا والخدمات (التجوال الدولي، حجب الرقم،...)، المعرفة بالأنظمة والمعايير للاتصالات الخلوية

(... , 3G , WAB , GSM) وهما مهارتان يختصا بالجانب التقني، كما وتتبع أيضاً من المهارات الفنية المهارات التالية: القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الفهم الشامل للأمر، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه، الحزم .

ج- المهارات الإدارية :

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وبما يكفل تحقيق متطلبات المرءوسين وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2002).

يقصد بالمهارات الإدارية في هذه الدراسة قدرة المسئول في شركة (جوال) على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم ، ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة، وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وكذا تبسيط الأساليب والإجراءات.

وتتبع من المهارات الإدارية أربع مهارات وهي: اتخاذ القرارات، إدارة الوقت ، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير (العنزي،2007).

د- المهارات الإنسانية :

هي قدرة القائد على التعامل مع المرءوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بينهم (دسوقي ،1960).

يقصد بالمهارات الإنسانية في هذه الدراسة قدرة المسئول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على التعامل مع الأفراد من أجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم.

وتتبع من المهارات الإنسانية أربع مهارات وهي : الاتصال ، تكوين علاقات مع الآخرين ، بناء فرق عمل ، تقدير الآخرين (العنزي،2007).

هـ- المهارات الفكرية :

هي القدرة على وضوح الرؤية والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه ، وهي مهارة تبصر الصالح العام وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة (درويش وتكلا ، 1995).

يقصد بالمهارات الفكرية في هذه الدراسة قدرة المسؤل في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغير الايجابي.

وتنبثق من المهارات الفكرية أربع مهارات وهى: القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب، التفكير الإبداعي، الاستنتاجات الأخلاقية، التفكير الانعكاسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

ويتضمن:-

- دراسات محلية
- دراسات عربية
- دراسات أجنبية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة و مهاراتها، من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر أو غير مباشر، وتكمن أهميته في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم و المبادئ الأساسية والمرتبطة بموضوع البحث، والمساعدة في بناء أداة الدراسة و تفسير النتائج.

ويتم استعراض الدراسات السابقة مقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

2.1 الدراسات المحلية

2.1.1 دراسة أبوندا(2007):تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط

القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات ، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة ، وقد بلغ حجم العينة (652) موظفا ، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات ، وهي: مدير عام ، مدير ، رئيس قسم ، رئيس شعبة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والاقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي ، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة. وأن النمط المشارك هي الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.

- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وقد أوصت الباحثة بما يلي:-

1. توفير نظام للمعلومات والبيانات يرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية (ديوان الموظفين) في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية.
2. إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.
3. ضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لديها.

4. أهمية السعي إلى تدريب القادة لبناء علاقات عمل إيجابية بينهم وبين المرؤوسين ، لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء والإنتاج.

5. ضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات وإجراءات التعامل والشباب والعقاب والترقيات ... الخ.

6. إنشاء صندوق للحوافز ، يتم تمويله من استثمارات القطاع الخاص.

7. الاقتداء بمبادئ الفكر الإداري الإسلامي وبالنموذج القيادي لنبيينا الكريم صلي الله عليه وسلم ، الذي يتسم بالعدل والرحمة مع الاستفادة من التقدم الهائل في العصور الحديثة في مجالات علوم الإدارة والقيادة.

2.1.2 دراسة أبوندا(2006) : عنوان الدراسة : معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى: (1) التعرف على معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة. (2) التأكد من مدى وجود (3) قياس درجة رسميته. حيث استخدم الباحث معيار وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لمدة ثلاث سنوات على الأقل كمعيار لوجود التخطيط الاستراتيجي الرسمي واستخدم الباحث المسح الشامل ل 742 منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة ، حيث كانت نتيجة الدراسة كالتالي:

إن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح (647) 97.3% لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا.

توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والسمات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، ولا توجد علاقة إيجابية مع الجنس.

توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد وهي (تخصيص موارد مالية ووقت ووجود فريق للتخطيط الاستراتيجي ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة) حيث بلغ عدد المنظمات التي لديها هذا النوع من المعوقات (602) 91% من أفراد عينة الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة وهي (ثقافة التخطيط الاستراتيجي وملائمة أهداف المنظمة له) حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور 2.17 والوزن النسبي 43.35%.

المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي (حدوث بعض الأزمات، قصور في قدرات العاملين، ظهور بعض المشاكل من داخل وخارج المنظمات، قصور عملية الاتصال، عدم فهم من قبل العاملين للخطط الإستراتيجية).

أوصت الدراسة الإدارات العليا في المنظمات غير الهادفة للربح بضرورة فهم منظماتهم والبيئة التي تعمل بها منظماتهم، التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي والعمل على حلها، تعزيز أفراد الإدارة العليا بدورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، تخصيص وقت وموارد مالية لأغراض التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من التوصيات ذات العلاقة.

2.1.3 دراسة الخطيب (2004): عنوان الدراسة : النمط القيادي السائد لدى المدراء في

المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، و التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد المرءوسين. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية.

وتتبع أهمية البحث من الإحساس المتنامي بالحاجة الملحة للقيام بعملية تحسين و رفع مستوى أداء الإدارة العامة في القطاع الحكومي الفلسطيني، كي يتمكن من القيام بدوره الرئيس في قيادة وإدارة عملية التحول و التطوير.

وللقيام بهذه الدراسة قام الباحث باستطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير ومديرا لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار. وقد تم ذلك من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض، كما تم الاستعانة بالأبحاث و الدراسات السابقة للمساعدة في فهم أعمق للظاهرة موضوع البحث.

وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. كما أظهرت النتائج اختلافا إيجابيا في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، و لأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزا لصالح المرءوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين. كما دلت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي: البعد عن المركزية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعمل و الموظف.

كما بينت النتائج أهم بعض خصائص الإدارة الفلسطينية الحكومية مثل: أهمية العلاقات الشخصية في تعيينات الوظائف الحكومية، وعدم الاهتمام الكافي بالوقت، وتأثر المدير من المقربين منه في اتخاذ القرارات

وأخيرا خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ودعم مستوى الأداء الإداري و القيادة الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.

2.1.4 دراسة الفراء(2003): بعنوان آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني- دراسة حالة في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم سمات السلوك الإداري الإستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. وفيما يلي أهم نتائج هذه الدراسة:

تغلب السلوك الإداري التكتيكي لدى المدير الفلسطيني على السلوك الإداري الاستراتيجي في المنشآت الفلسطينية.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السلوك الإداري الإستراتيجي من جهة و المستوى العلمي للمدير وخبرته وحجم المنشأة من جهة أخرى.

غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل و نقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

كما أوصت الدراسة بالعمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين العاملين في المنشأة والعمل على تقليل حدة البيروقراطية فيها من أجل تحقيق الاستفادة المثلى، و الاهتمام بالبرامج

التدريبية المناسبة لتأهيل الكوادر البشرية العاملة وضرورة الاهتمام بعملية اختيار وتعيين وتكوين القيادات الإدارية القادرة على التحول وممارسة السلوك الإداري الإستراتيجي .

2.1.5 دراسة أبو حرب(2002): بعنوان نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس

الثانوية بمحافظات غزة و علاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة و تفويض السلطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة. و تكمن أهمية الدراسة في مساعدة مديري المدارس في التخلص من بعض الصعوبات والمشاكل اليومية التي يواجهونها أثناء تأديتهم مهامهم مما يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية.

أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد يليه النمط الترسلّي و الاوتوقراطي اللذان يمارسان بدرجة قليلة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تامة بين النمط الديمقراطي و الترسلّي للقيادة و الدرجة الكلية لتفويض السلطة.

أوصى الباحث بضرورة التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم العالي، وتفعيل هذا التوجه من خلال برامج تدريبية لتدعيم دور القيادة الديمقراطية في تحسين أداء المديرين من خلال تفويض سليم ومنطقي من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.

2.1.6 دراسة العسيلي(1999): بعنوان النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل

وبوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية في جامعة الخليل و بوليتيكنك فلسطين في محافظة الخليل، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي، و الوقوف على مواطن القوة والضعف في السلوك القيادي لرئيسي جامعة الخليل و بوليتيكنك فلسطين.

وأظهرت النتائج أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويليه النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي الفوضوي. أما بالنسبة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة البوليتيكنك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فتبين انه النمط الديمقراطي، ويليه النمط الأوتوقراطي في الدرجة الثانية، ثم النمط الفوضوي.

كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي لمرعوسيه، حيث تبين انه كلما كان النمط الديمقراطي الأكثر سيادة، زادت درجة الرضا الوظيفي لدى المرعوسين.

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الأساليب القيادية و اقترانها بمدى نجاح أو فشل المؤسسات و تطورها، و مدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي.

و أوصت الدراسة بتبني الإدارة الجامعية النمط الديمقراطي، لأنه الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي للعاملين، و أن تبادر الجامعات بدراسة المناخ التنظيمي فيها للتعرف على الايجابيات، فتعززها و على السلبيات فتعمل على معالجتها.

2.2 الدراسات العربية

2.2.1 دراسة العنزي (2007): عنوان الدراسة: تقويم المهارات القيادية في حرس

الحدود.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية وتقييمها لدى القيادات الأمنية في القيادة العامة لحرس الحدود بالسعودية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 225 ضابطاً وقد اتبع الباحث طريقة الحصر الشامل في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة قيد الدراسة، وأهم النتائج التي خلص إليها الباحث هي: إن أكثر المهارات أهمية مهارات: الهدوء في مواجهة الأزمات، إنجاز العمل بإتقان، القدرة على اتخاذ القرار، احترام الآخرين وكسب تأييدهم

كما أن أكثر المهارات المتواجدة هي: مهارات: الاهتمام بالمظهر الخارجي، بذل التضحيات في سبيل العمل، القدرة على اتخاذ القرار، معرفة طرق الاتصال في حرس الحدود.

2.2.2 دراسة العتيبي عبد المحسن (2003): بعنوان المهارات القيادية لدى الضباط

العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض و علاقتها بكفاءة أدائهم .

لاحظ الباحث من خلال عملة اختلاف بين الوحدات العسكرية من ناحية الأداء ، وقد أدى ذلك إلى الرغبة في معرفة علاقة المهارات القيادية بكفاءة الأداء ومقارنة أداء العاملين في القوات البرية وقوات الدفاع الجوي.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية أداء ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي والمقارنة بينهما ، وكذا إمكانية استفادة المسؤولين في وزارة الدفاع من نتائج الدراسة ليتم في ضوءها اختيار وتعيين القيادات العسكرية.

استخدم الباحث المنهج المقارن لعقد مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي حول المهارات القيادية وقد تكونت العينة من 255 مفردة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج هامة منها :

- تبين أن المهارات القيادية لدى كل من ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي مرتفعة المستوى.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي حول العلاقة بين المهارات القيادية والأداء.
- وجود علاقة تأثير بين العمر والمهارات القيادية الإنسانية في القوات البرية ووجود علاقة تأثير بين الحالة الاجتماعية والمهارات الإنسانية في قوات الدفاع الجوي ووجود تأثير بين الرتبة والمهارات الذاتية في القوات البرية .
- ارتفاع مستوى الأداء لدى الضباط في المجموعتين وذلك بدرجة عالية والفرق بينهما ضئيل.

2.2.3 دراسة الرشودي (1422هـ): عنوان الدراسة: المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة

وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي دراسة مقارنة بين ضباط مدينة الرياض والدمام.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي مقارنتها بين ضباط مدينة الرياض والدمام، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين هما مدخل المسح الاجتماعي والمدخل الوثائقي ، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، تعد المهارات القيادية الفنية مهمة جدا بينما المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية وتعد القدرات العقلية والمبادأة

والابتكار مهارات قيادية ذاتية مهمة جدا ، وتعد القدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإيمان بالهدف مهارات فنية مهمة جدا كما تعد القدرة على اتخاذ القرارات الأمنية مهارات قيادية إدارية مهمة جدا

- وأكثر أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة هي برامج: التدريب التأهيلية والتخصصية والممارسة العملية وبرامج التعليم الذاتي.

2.2.4 دراسة ريان (1997): بعنوان العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الاحتراق

الوظيفي لدى المرعوسين: دراسة ميدانية لفئات مختارة من العاملين.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط السلوك القيادي (ممثلة في الاهتمام بالمشاعر وهيكلية المهام) و الاحتراق الوظيفي لدى مجموعة من المرعوسين في بعض المنظمات المصرية في وظائف التدريس والشراء والوظائف الفنية بالصناعة (أخصائي الشراء العاملين بالجهاز الحكومي والمعلمين العاملين بالمدارس الإعدادية والثانوية والفنيين العاملين بالمصانع والورش)، وبيان مدى تأثير الخصائص الشخصية للمرعوس و أنماط السلوك القيادي لرئيسه المباشر على درجة الاحتراق الوظيفي لدى المرعوس.

وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة تأثير جوهري لأنماط السلوك (سواء أكان النمط المهتم بالعمل والمهام أم كان النمط المهتم بمشاعر العاملين) القيادي على مستوى الاحتراق الوظيفي.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير أنماط السلوك القيادي على الاحتراق الوظيفي يختلف من مهنة لأخرى وقد برز تأثير نمطي السلوك القيادي بشكل واضح في حالة المعلمين ثم الفنيين وأخيراً أخصائيي الشراء .

و أوصى الباحث بضرورة دراسة أبعاد الثقافة العامة في المجتمع ككل كعامل وسيط و العلاقة بين الاحتراق الوظيفي و أنماط السلوك القيادي .

2.2.5 دراسة الشهري(1989):بعنوان دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن

استهدفت الدراسة التعرف على دور التدريب في إجادة العمل لرجال الأمن والوقوف على مدى قدرة التدريب على تنمية مهارات رجال الأمن وإكسابهم معارف وعلوم جديدة والوقوف على المشكلات التي تصادف الجهود التدريبية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الوصف التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- إن التدريب وسيلة فعالة لرفع الكفاية الإنتاجية للفرد، وهو مقياس دقيق للحكم على مدى تنمية وصقل الخبرات وتطوير الأداء.

2- اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية بالتدريب الأمني وخاصة في ظل وجود معاهد متعددة.

3- لابد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي للاحتياجات التدريبية وتخطيط المناهج واختيار طاقم التدريب أسلوب التدريب والإمكانات بأسلوب علمي.

4- التدريب يغير سلوك الأفراد وينمي العلاقات الإنسانية بما يخدم مصلحة العمل.

5- الاستفادة من الأساليب الحديثة في التدريب

6- أهم العوامل التي تؤثر على انجازات التدريب في الدول العربية:

أ- توجيه جهودات التدريب نحو الأفراد أكثر من الجماعات

ب- عمومية برامج التدريب المحلية

ت- نقص التخطيط والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية

ث- عدم توفر المادة التدريبية المحلية

ج- نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب

ح- الاعتماد على أسلوب المحاضرة في التدريب

2.3 الدراسات الأجنبية

2.3.1 دراسة Ardichvili & Kuchinke(2002): بعنوان الأنماط القيادية السائدة

والقيم الثقافية لدى المدراء و المرعوسين: دراسة مقارنة لأربع دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق و ألمانيا و أمريكا.

هدفت الدراسة إلى بيان اثر الثقافة الاجتماعية على الأنماط القيادية تبعا للنموذج الذي حدده هوفستيد (Hofsted,1997). تم تطبيق الدراسة على أربعين ألف مدير ومرعوس في أربع دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق (القوقاز، كازاخستان، روسيا، جورجيا) و ألمانيا وأمريكا.

تبين من خلال الدراسة أن:

نمط القيادة الحرة والقيادة بالاستثناء تأتي في المقدمة في دول الاتحاد السوفيتي السابق قبل أمريكا و ألمانيا

تختلف الثقافات ليس فقط بين دولتين، بل و هناك اختلاف في الدولة الواحدة.

هناك انخفاض في مسافة القوة وارتفاع في ثقافة الذكورية و ثقافة التخطيط طويل الأجل في كل من ألمانيا و أمريكا، بينما نمط المكافأة المشروطة و التحفيز الإبداعية يلقي رواجاً أكثر في دول الاتحاد السوفيتي السابق.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل الثقافية و توعية المديرين بثقافات الدول المختلفة.

2.3.2 دراسة Field(2002) بعنوان تعريف القيادة: مقارنة بين القيادة والإدارة عبر

الإنترنت.

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين القيادة و الإدارة عبر الإنترنت من وجهة نظر ثقافات مختلفة من عدة دول.

استخدم محرك البحث **Google** من اجل إنشاء صور بحث عن القيادة و الإدارة، فكل بحث أنتج آلاف الملاحظات وتم اختيار أول مائتي صورة لكل بحث عن كل من القيادة و الإدارة. لقد تم مشاركة أشخاص من دول مختلفة وتم ترجمة الكلمات الخاصة بهم، وتكمن أهمية هذه الدراسة في بعدين:

تحديد شامل لتعريف القيادة وتعريف الإدارة من وجهة نظر الثقافات الأخرى.

المعلومات لم تؤخذ من خلال الاتصال المباشر وبالتالي كان التعريف من قبل هؤلاء الأشخاص في غاية الموضوعية.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما يراه عامة الناس و ما هو موجود في الأدب الأكاديمي في أن هناك اختلافا بين الإدارة و القيادة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز السلوك القيادي لدى المدراء، وذلك من اجل رفع مستوى الأداء الإداري في المنظمة.

2.3.3 دراسة (Waldman,2001): بعنوان تطوير وتدريب القادة في شركات أمريكية

كبرى.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الشركات الأمريكية بتدريب وتطوير المديرين و العاملين فيها، شارك في هذه الدراسة 81 شركة كبيرة في الولايات المتحدة عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الفاكس.

أظهرت الدراسة أن كل الشركات قدمت تدريبات قيادية بأشكال مختلفة مثل ورشات عمل أو حلقات دراسية أو مؤتمرات وغيرها، و معظم هذه الدورات قدمت للمديرين في المستويات الإدارية الوسطى و العليا و 15% قدمت للمديرين التنفيذيين.

76% من الشركات تقدم معدل 48.5 ساعة تدريبية لكل عامل فيها سنويا.

رغم زيادة نسبة الأقليات و النساء في الشركات الأمريكية، إلا أن نسبة قليلة جدا منهم لا تتجاوز 6% تلقوا دورات تدريبية لتطوير المستوى القيادي.

وتكمن أهمية الدراسة في الاهتمام بتدريب المدراء و العاملين من خلال عدة وسائل تدريبية، كما وأوصت بزيادة الاهتمام بتدريب الأقليات و النساء.

2.3.4 دراسة Peng & Pertson(1997): بعنوان القيادة التقليدية والغير تقليدية

بالنسبة للثواب و العقاب: هل يميز المرءوسين في الولايات المتحدة و اليابان ذلك.

شملت عينة البحث 294 موظفا من المهنيين و المديرين من ثلاث ولايات أمريكية و 162 موظفا من اليابان، و تم استخدام بعض المتغيرات المستقلة كالجنس، العمر والخبرة.

أظهرت الدراسة أن معظم الإداريين اليابانيين و الأمريكيين يميزون بين الأداء التقليدي و غير التقليدي بالنسبة للثواب و العقاب، كما أظهرت أن هناك اختلافا بين العينة اليابانية و الأمريكية لاختلاف ثقافتهما، حيث أبدى المجتمع الياباني نقصا في الثواب المستمر وتعريف وتحديد العقاب و الثواب بطريقة غير ثابتة.

2.3.5 دراسة Dubinsky(1996): بعنوان كيف يجب أن تقود مديرات

المبيعات فريق مبيعاتها.

هدفت الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الأكثر فعالية بالنسبة لمديرات المبيعات من خلال أربعة أنماط قيادية وهي :

القيادة الحرة **Laissez-Fair Leadership Style**

القيادة بالاستثناء **Management-By-Exception Leadership Style**

القيادة بالمكافآت المشروطة **Contingent Reward Leadership Style**

القيادة التحويلية **Transformational Leadership Style**

تم توزيعه استبانة على عدد من مديرات المبيعات وعلى اثنين من رجال مبيعاتها امرأة ورجل معا. وتبين أن نمط القيادة بالمكافآت المشروطة هو أكثر الأنماط فعالية بالنسبة لمديرات المبيعات، حيث يتلقى فريق المبيعات مكافآته مقابل مجموعة أهداف تم الاتفاق عليها مسبقا بين المدير و فريق المبيعات، كما انه لا توجد فروق بين رجال ونساء المبيعات في تحديد نمط قيادة مديرتهم، كما أن تحديد مستوى الأداء لا يتأثر بجنس فريق المبيعات.

2.3.6 دراسة Ole(1995): بعنوان الأمان الداخلي للمدير يمكن أن يكون عامل

فصل في اختيار النمط القيادي.

أكد الباحث أن النمط القيادي يمكن أن يتأثر بصورة قوية بشخصية المدير و بمدى الأمان الداخلي و الثقة الداخلية له، و أن المدير الذي يتمتع بمستوى عال من الأمان الداخلي يتجه نحو السلوك الداعم للموظفين لتحقيق الأهداف حيث يكون أكثر ميلا للنمط الديمقراطي، في المقابل فإن من يتمتع بمستوى اقل يتجه نحو السلوك الموجه حيث يميل إلى النمط الاوتوقراطي، وأكد أن المدير الفعال ذلك الذي يستطيع أن يسلك السلوك الموجه والداعم حسب ما تتطلبه الحاجة.

2.4 التعليق على الدراسات السابقة:-

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة من عدة جوانب مثل ، تقويم المهارات القيادية، النمط القيادي السائد،الأمان الداخلي للمدير،المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران بالرياض ،تطوير وتدريب القادة ،القيادة التقليدية وغير التقليدية ، دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن ، ولكن أي من الدراسات السابقة لم يتناول دراسة المهارات القيادية في مجال الاتصالات الخلوية بين الواقع والمنظور المعياري ، وكذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها لدراسة المهارات القيادية للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري من وجهة نظر المسؤولين ، كما أن هذه الدراسة تعتبر حديثة نسبياً بالنسبة للدراسات السابقة،كما وتتميز هذه الدراسة بتطرقها لعدد أكبر من محاور المهارات القيادية، فقد تناولت المهارات القيادية لدى المسؤولين من خمسة محاور قيادية رئيسية هي(الذاتية،الإدارية،الفنية،الإنسانية،الفكرية) في حين أن الدراسات السابقة لم تتناول المهارات القيادية سوى من ثلاث أو أربع محاور للمهارات القيادية،كما أن هذه الدراسة تدرس بيئة مغايرة تماماً حيث إنها تدرس بيئة الاتصالات الخلوية والتي لم تتعرض لها أي دراسة من الدراسات السابقة المذكورة في هذه الدراسة،كما أن هذه الدراسة تناولت بالدراسة عدد أكبر من المتغيرات سواء الشخصية والوظيفية أو المتغيرات المرتبطة بالمهارات القيادية ،مما يعطى هذه الدراسة تميزاً يعزز ويثري الدراسات في مجال المهارات القيادية.

الفصل الثالث

ويتضمن:-

- مفهوم القيادة
- القيادة الإدارية
- النظريات القيادية
- الأنماط القيادية
- المهارات القيادية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءاً بالتعرف على مفهوم القيادة والقيادة الإدارية ، كما نتعرف من خلاله على النظريات القيادية وأنماط القيادة، وكذلك التعرف على المهارات القيادية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم و المبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

3.1 مفهوم القيادة:-

يذكر الخطيب(2004)عدة تعاريف لمفهوم القيادة من ضمنها تعريف Pfiffner &

Presthus كما ويذكر تعريف Golembiewsky

فيبين أن فيفنر وبريستس Pfiffner & Presthus يعرفان القيادة بأنها " نوع من الروح

المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، و التي تعمل على توحيد جهود مرءوسيه لتحقيق

الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (Pfiffner & Presthus,1967).

وعرفها جوليمباوسكي Golembiewsky بأنها " القدرة القويمة للتأثير

في الناس في النواحي المرغوبة" (Golembiewsky,1961).

يشير كاتس وكان Katz and kahn (1966) إلى أن القيادة تظهر في

المؤلفات على ثلاث صور:

1. نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد.

2. نتيجة لصفاته الشخصية.

3. نتيجة لمجموعة من السلوك.

وفي ضوء التعريفات السابقة التي تم عرضها لمفهوم القيادة يمكن القول

بأن القيادة هي قدرة المسئول على توجيه المرءوسين نحو الهدف، وأنه

يمكن استنتاج ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توفرها لوجود القيادة هي:

1. وجود جماعة من الأفراد.

2. وجود فرد من بين أفراد الجماعة يستطيع التأثير في الجماعة لتحقيق أهدافها.

3. تنسيق و توجيه جهود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنشودة.

3.2 القيادة الإدارية:-

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أناس يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، ومن هنا بدأ الاهتمام بما يعرف بالقيادة الإدارية لمواجهة المسؤوليات و المهام في هذه التنظيمات الإدارية (كنعان،1995).

فالقيادة الإدارية هي "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير و الاستمالة و استخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة" (ياغي ومرعي،1991).

كما أن هناك نوعا من القادة الإداريين يطلق عليهم اسم قادة التغيير الحقيقي **Real Change Leaders**، هؤلاء القادة قادرون على إحداث تغير في سلوك ومهارات العاملين خاصة في الخطوط الأمامية ويؤمنون أن مكافأتهم الخاصة تكمن في رفع مستوى أداء المنظمة والعاملين فيها، ويحملون مجموعة من الخصائص (Kazenbach, 1996):-

1. يشكلون حلقة وصل قوية بين واقع السوق و طموحات الإدارة العليا والعاملين.
2. يحدثون تغييرا من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، أي يؤثران في سلوك جميع العاملين في المنظمة.

3. يطورون وسائل وطرقا متعددة لحل المشكلات حسب الحاجة والظروف، ويجعلون مستوى الأداء مقياسا لهم في كل مرة.

4. يغيرون أنماطهم القيادية حسب الحاجة و المواقف التي يتطلبها العمل.

وعلى ضوء ما سبق فإن المسئول الفعال يقصد به المسئول القائد الذي لديه القدرة على الحلم (أي لديه رؤية أو تصور لما سيكون عليه مستقبل المنظمة) ولديه في نفس الوقت القدرة على ترجمة و تنفيذ هذا الحلم إلى واقع.

فالمسئول يضع استراتيجية للوصول إلى أهداف محددة، ولكن ما لم يكن التأثير على الآخرين من العاملين و دفعهم لتبني هذه الأهداف لينفذوا هذه الإستراتيجية ، فإن الوصول لهذه الأهداف لن يكون بالكفاءة المطلوبة.

و حتى يكون المسئول قائدا يجب أن يكون لديه ثقة كافية بنفسه و أن يكون ماهراً، و أن يتمتع بالسرعة و الحزم في الاختيار من بين القرارات البديلة، و بالتالي فمن الممكن لأي مسئول أن يكون قائدا إذا توفرت لديه المهارات المطلوبة وأحسن تطويرها واستغلالها، آخذين في الاعتبار أن هناك فروقا بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة.

3.3 نظريات القيادة The Leadership Theories

لقد بذل الكثير من العلماء والباحثين جهوداً مضيئة في العصر الحديث لمعرفة الأسباب التي تدفع الكثير من الأفراد والجماعات للانقياد إلى شخص ما وقبولهم له كقائد نحو تحقيق أهدافهم، فقد ظهرت الكثير من النظريات حول تفسير السلوك القيادي والقيادة وسوف نتناول بعض هذه النظريات مثل: نظريات السمات، ونظريات الأنماط، والنظريات الموقفية، والنظريات السلوكية أو التفاعلية.

3.3.1 نظريات السمات Trait Theories

ويقوم مفهوم هذه النظرية على أن أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توفر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً ناجحاً (كنعان، 2002).

كما وترتكز هذه النظرية إلى السمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، و أن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها (كنعان، 2002).

وتعتبر نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، و الكشف عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين، و إذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل القرن الماضي، فإنها اتسعت لتصبح أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية.

فقد توصل رالف ستوجديل من خلال تقديمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية إلى أن أهم السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا ما يلي:

الذكاء ، طلاقة اللسان ، اليقظة ، الأصالة ، و العدالة ، المعرفة الواسعة ، روح المشاركة والقدرة على تفهم الموقف والمكانة الاجتماعية(الخطيب،2004).

وتوصل سيسل جود C.Goode إلى بعض هذه السمات مثل القدرة على التعبير، النضج العقلي و العاطفي، المهارة الإنسانية و الاجتماعية ، و المهارة الإدارية والقدرة على التعبير عن أفكاره وتوفر الدافع الذاتي للتحفيز(الخطيب،2004).

وقسم عالم الإدارة الهندي تايجي السمات التي يجب توفرها في المدير إلى ثلاث مجموعات:

1. سمات شخصية مثل الصحة، روح الصداقة، الذكاء، الأمانة، الحكم الصائب.
2. سمات سياسية وهي إدراكه للأهداف السياسية و المثل العليا.
3. سمات نظامية وهي قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح (كنعان،1995).

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد من الكثير من كتاب الإدارة وعلم النفس لأنها فشلت في تحديد نمط متسق لتمييز القادة، يمكن تطبيقه بصفة عامة، كذلك فإن أنصار هذه النظرية قد افترضوا أن هذه السمات لا توجد إلا في القادة وقد تتوفر في القادة وغير القادة، كذلك فهي قد تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة.

3.3.2 النظريات السلوكية:-

تعطي نظريات السمات مفهوما علميا دقيقا للقيادة ولم تقدم تمييزا واضحا بين القائد الفعال والقائد غير الفعال، مما حدا بالباحثين إلى انتقال التركيز من سمات القائد إلى تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية. لهذا يطلق على هذه النظريات، النظريات السلوكية والتي من أهمها:

3.3.2.1 نظرية (X) و (Y) Theory (X) &(Y)

حيث يطلق على نظرية (X) أحيانا نظرية القيادة الاوتوقراطية (المغربي،1994).

وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- إن لم يكن العمل مكروها للفرد، فهو وظيفة شاقة وضرورية من اجل البقاء.
- بسبب كره الفرد للعمل، فان معظم الأفراد يجب أن يرغبوا على العمل، وأن يراقبوا، ويعاقبوا من اجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق الهدف (حنفي،1990).
- يفضل الفرد العادي أن يقاد دائما تجنبيا للمسئولية، وهو بطبيعته غير طموح، و لا يسعى للعمل إلا من اجل الأمان فقط (جان دفكان،1989).

ويؤخذ على هذه النظرية انه يصعب تعميمها بشكل مطلق، و إن كانت تتفق مع العديد من الأفراد.

أما نظرية (Y) فيطلق عليها أحيانا نظرية القيادة الديمقراطية
(كنعان، 1995).

وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد تجاه عمله يمكن وصفه بما يلي:

- ينظر الفرد العادي للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب و الراحة و بالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته.
- يؤدي ارتباط الفرد بأهداف العمل إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية.
- يلتزم الفرد الهادي بالهدف و يحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز (المغربي، 1994).

3.3.2.2 نظرية بليك وموتون:-

في كتابهما الشبكة الإدارية The Managerial Grid عرض روبرت بليك
Robert Blanke و جان سريجلي موتون Jane S.Mouton نموذج الشبكة
الإدارية الذي يوضحه الشكل (2.1).

شكل (2.1)

يوضح الشبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	9	النمط							النمط
	8	1,9							9,9
	7								
	6								
	5				النمط				
	4				5,5				
	3								
	2	النمط							النمط
	1	1,1							9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالإنتاج									

حجي أحمد إسماعيل، إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة في الفصل
والمدرسة، (سنة 2000، ص 200)، دار الفكر العربي، القاهرة.

وقد أورد زويلف و العضايلة (1960) ما حددته الشبكة الإدارية من
أنماط سلوك القائد بخمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما
الإنتاج، والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي:

1. النمط (1,9) القيادة الإنسانية: حيث تتحدد باهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج،
ويؤدي هذا الاهتمام إلى تكوين علاقات مرضية، و توفير جو مليء بالصدقة
والاطمئنان.

2. **النمط (9,9) قيادة الفريق:** وتتحدد باهتمام عال بالإنتاج و الأفراد، عن طريق إنجاز العمل من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات من الثقة والاحترام.
3. **النمط (5,5) القيادة المعتدلة:** وتتحدد باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، ويتحقق ذلك بإمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل و بين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرض.
4. **النمط (9,1) القيادة المتسلطة:** و تتحدد باهتمام عال بالإنتاج و ضعيف بالأفراد، تكون الكفاءة في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.
5. **النمط (1,1) القيادة الضعيفة:** وتتحدد باهتمام ضعيف بالأفراد و بالإنتاج، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة. وقد وجد بليك وموتون أن النمط (9,9)، نمط قيادة الفريق هو النمط الذي يعتبر أفضل الأنماط من وجهة نظر المشاركين في برامج التنظيم الإداري التي قام بها، يليه النمط (1,9)، نمط القيادة الإنسانية و يليه في الأفضلية النمط (5,5) نمط القيادة المعتدلة (حجي، 2000).

3.3.2.3 نظرية تاننبون وشميت Tannenbaum & Schmidt

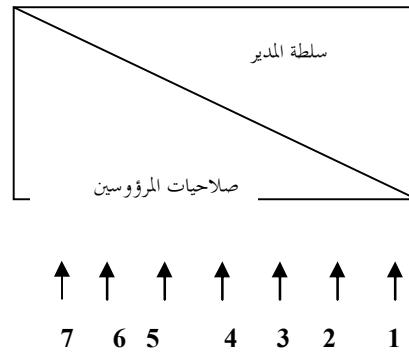
حدد تاننبوم و شميت في هذه النظرية، العلاقة بين القائد ومرعوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل (3.2)، وسميت بنظرية الخط المستمر في القيادة.

و يوضح الشكل أنه في أقصى اليمين يقع النمط الأول للقيادة و فيه يكون القائد هو متخذا كل القرارات و كل السلطات تقريبا في يده، وحرية المرعوسين في ظل قيادته ضئيلة، و في أقصى اليسار يقع النمط السابع، وهو نمط المدير الذي يتيح لمرعوسيه اتخاذ القرارات في حدود مقننة سلفا، و بين هذين النمطين تقع أنماط خمسة أخرى.

وفيما يلي بيان الأنماط السبعة التي اقترحها تاننبوم وشميت (حجي، 2000).

شكل (2.2)

نموذج تاننبوم وشميت



حجي أحمد إسماعيل، إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة في الفصل
والمدرسة، (سنة 2000، ص 199)، دار الفكر العربي، القاهرة.

1. القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلمها.

2. القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويقنع المرعوسين بها.
3. القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.
4. القائد الذي يطرح بدائل لاتخاذ القرار على المرعوسين ويستعد لتغييرها في ضوء آرائهم.

5. القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل أن يتخذ القرارات.
6. القائد الذي يوضح للمرعوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها، و يطلب منهم مساعدته في اتخاذ القرار.
7. القائد الذي سمح لمرعوسيه باتخاذ القرارات.

3.3.2.4 النظرية الموقفية Situational Theory

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة. ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر الظرفية Fiedler Contingency Theory والتي تشير إلى انه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح في كل مكان وزمان، كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات (العسيلي، 1999).

و يرى فيدلر أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرعوسيه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف الذي يرى أنها ثلاثة وهي (أبو حرب، 2002):

1. العلاقة بين القائد وأعدائه، و مدى الثقة بينهم وحبهم له و صداقته وهذا بنظر فيدلر يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

2. هيكلية العمل و مدى وضوح مهام العمل، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.

3. قوة المركز، ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرعوسيه للانصياع، وتقبل قيادته وتوجيهاته (المغربي،1995).

ويقول فيدلر بعد تحليله لعناصر الموقف، أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر و طبيعة المتطلبات لكل عنصر منها (كنعان،1995).

يتضح مما سبق أن نظرية الموقف تقدم مفهوما مرنا للقيادة لأنها لا ترتبط بسمات شخصية لفرد فقط، وإنما ترتبط بالموقف الإداري والمتغيرات المرتبطة بذلك الموقف.

3.3.2.5 النظرية التفاعلية The Interaction Theory

تحاول هذه النظرية الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، و انه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، و إنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (كنعان،1995).

وهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تستند على الأبعاد

الثلاثة التالية (حميد، المعاز، 1983):

1. السمات الشخصية للقائد.

2. عنصر الموقف المراد قيادته.

3. خصائص الجماعة المراد قيادتها.

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرءوسين كعامل مؤثر في

نجاح القيادة أو فشلها، وهذا ما أكدت عليه الباحثة "ماري فوليت" منذ

سنوات عندما قالت أن دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة

في القائد تبدو في غاية الأهمية، وان دورهم يبرز من خلال معاونتهم

وتأييدهم للقائد ليظل دائم الحكم في المواقف التي تواجهه

(كنعان، 1995).

في ضوء كل ما سبق يمكن التعقيب على أن كل نظرية من النظريات

السابقة كان لها تفسير معين لمفهوم القيادة، وقد أظهرت النظريات أن

القيادة مهما كان نوعها أو نمطها، لها مهمات ووظائف محددة ومتنوعة

، ويمكن من خلال دراسة هذه النظريات السابقة في القيادة استنتاج ما

يلي:

1. لا توجد طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة

العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين، أو أوتوقراطيين مائة بالمائة.

2. عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل و المتغيرات التي تؤثر فيها، مثل الخبرة السابقة للقائد، والظروف المحيطة ، وشخصية القائد.

3. القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير في مرعوسيه بشكل يزيد إنتاجهم، ويرفع من الروح المعنوية لهم.

4. هناك صفات رئيسه مثل الثقة و الإحساس و التعاطف و القدرة على الاتصال يجب أن يتحلى بها أي قائد يريد زيادة فعاليته، وضمان نجاحه في قيادة الآخرين.

3.4 أساليب القيادة وأنماطها:-

يصنف كنعان أساليب القيادة وأنماطها حسب معيارين رئيسيين هما:

المعيار الأول: يقوم على تصنيف القائد من حيث أسلوب القائد، و طريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. وقد صنف أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب:

- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)
- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)
- القيادة المنطلقة (غير الموجهة أو المتساهلة أو الترسلية أو الحرة) (Laissez-Fair Leadership)

المعيار الثاني: ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، و ما إذا كانت سلطة القائد رسمية أو غير رسمية.

و قد صنف القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى نمطين:

1. القيادة الرسمية (Formal Leadership): التي يستمد فيها القائد سلطته من خلال مركزه الوظيفي في التنظيم الذي يديره، و أن هذه السلطة تتدرج تنازلياً من التنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأسفل.
2. القيادة غير الرسمية (Informal Leadership): التي توجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية و اجتماعية تنشأ و تتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي، وتعتبر سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على العواطف و رضا الأفراد الخاضعين له على خلاف السلطة التي يتمتع بها القائد الرسمي.

3.4.1 النمط الديمقراطي:-

يتمثل النمط الديمقراطي بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرعوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (كنعان،1995).

كما يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرعوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات، خاصة المهام التي تحتاج إلى تفويض السلطة للمرعوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للتفرغ لأعمال ومهام أخرى (أبو حرب،2002).

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في (كنعان،1995):

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مرعوسيه، و تتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد

الديمقراطي و مرعوسيه في العمل في تحقيق الاندماج و تفهمه لمشاعرهم و مشاكلهم و إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية.

2. إشراكهم في بعض المهام القيادية و نعني بذلك دعوة القائد لمرعوسيه و الالتقاء بهم

لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

3. تفويض السلطة، حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد و مرعوسيه و إشراكهم في صنع القرارات.

إن القائد الديمقراطي يتصرف باعتباره عضوا في فريق، ويشعر الآخرين بذلك، فيتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، وينظر إليها بالتقدير و الاحترام، ويهتم بدراستها والأخذ بها في مواجهة ما يستجد من أمور ، ويعني كثيرا بالتغذية الراجعة حول سلوكه الإداري، لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين. وفي ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة ، وعادة من خلال الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار. فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرعوسين، و يشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه و رقابته لازمان في توجيه المناقشات و ترشيدها. و الأداء في ظل هذا النوع من القيادة لا يختلف في وجود القائد وغيابه، وتنعدم روح العداء بين أعضاء التنظيم (نشوان، 1992).

ويحرص القائد في المناخ الديمقراطي، على إشباع حاجات كل فرد من أفراد الجماعة، و بالتالي يأتي إشباع حاجات الجماعة، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق، وتتحدد الأهداف و السياسات و الخطط و أوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية و القرارات الجماعية، وتتوزع الأدوار و المسؤوليات بقبول و اقتناع. و يكون القائد موضوعيا في المدح و النقد،

وفي تقرير الثواب و العقاب، ويشجع النقد لان المستفيد منه أولا وأخيرا
القائد و الجماعة (عبود،1995).

3.4.1.1 مزايا النمط الديمقراطي:

1. يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين (نشوان،1992).
2. يناقش المرعوسين في أمور العمل، ويبحث ما يرد منهم من مقترحات
(سليمان، 1985).
3. يوزع المسؤوليات على المرعوسين بما يتفق مع قدراتهم، وصالح العمل
(مصطفى،1995).
4. ينسق الجهود بين المرؤوسين (حميد،1983).
5. يطبق اللوائح و القوانين بطريقة مرنة (الفاقي،1984).
6. يشارك المرعوسين مناسباتهم.
7. يحقق التآلف والاندماج بين المرعوسين.
8. يفهم مشاعر ومشاكل المرعوسين ويعمل على معالجتها
(عدس،1986).
9. يتراجع عن قراره اذا كان فيه مضايقة للمرعوسين ويعمل على رفع
مستوى أدائهم (الخطيب،1996).
10. تنسيق الجهود بين العاملين حيث يعمل الجميع متعاونين، ويتخلى كل
فرد عن أنانيته في سبيل إنجاز العمل
11. تكافؤ السلطة مع المسؤولية ويكون ذلك بتفويض السلطة للعاملين مع
ما يتناسب مع تلك المسؤوليات.

12. تحديد الأعمال و الواجبات بحيث لا تتداخل أو تتضارب لئلا تشكل عقبة أمام العمل أو الإنتاج (قرارة، 1987).

3.4.1.2 عيوب النمط الديمقراطي:

إن من أبرز المآخذ على نمط القيادة الديمقراطية و التي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ما يلي:

1. هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، و يفضلون أن تصدر إليهم القرارات و الأوامر و التعليمات من الرؤساء (العسيلي، 1999).

2. قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين المرعوسين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات (سلامة و عبد الغفار، 1977).

يتضح مما سبق أن القول بأن القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق ما عليها من مآخذ ، فالناس يعملون سويًا بطريقة أفضل و بفعالية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف، و اختيار طرق العمل. لا يعني هذا أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة و جود بعض المرعوسين ممن لا يجدي معهم هذا الأسلوب.

كما أن القول بأن القيادة الديمقراطية هي أسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي هو أفضل أسلوب في جميع الحالات و في جميع المواقف.

وبذلك يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قريبة من الواقع، و تمارس دورها حسب متطلبات الموقف.

3.4.2 القيادة الأوتوقراطية:-

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه و ما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرعوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل (كنعان،1995).

والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوبا سهلا، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات، و إتباع الصرامة و الشدة في التعامل معهم (أبو حرب،2002).

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته أداة للضغط على مرعوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي مثل النمط الأوتوقراطي المتطرف أو النمط الأوتوقراطي اللبق أو النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير (كنعان،1995).

وسوف يتم التعامل في هذه الدراسة مع هذه الأنماط المختلفة للنمط الأوتوقراطي كنمط واحد.

3.4.2.1 خصائص النمط الأوتوقراطي:-

في هذا النمط يبدو القائد انتقاديا يهدد كثيرا، ويضع العمل الحالي والحصول على نتائج قبل أي اعتبار آخر، ويتخذ كل القرارات بمفرده، وان اتصالاته دائما تكون إلى أسفل فقط، كما انه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ولذلك فانه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرعوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده (كنعان، 1995).

3.4.2.2 ومن خصائص القائد الذي يتبنى هذا النمط ما يلي:

1. يحدد منفردا أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة.
2. لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرعوسين.
3. يصنع القرارات الهامة بنفسه.
4. لا يعطي مرعوسيه فرصا لمناقشته فيما قرر (الشيبياني، 1988).
5. يتقيد حرفيا بالتعليمات و النشرات التي ترد من المسؤولين (الخطيب وآخرون، 1996).
6. ويعتقد أن القيادة الأوتوقراطية قد تقود إلى زيادة إنتاجية المرعوسين، برغم أنها قد تتسبب في وجود علاقات تنافسية و روح معنوية هابطة. ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة و انتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاسات سلبية كثيرة على شخصية الأفراد، و يظل تماسك العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة و اضطرب العمل (الخطيب و آخرون، 1996).

إن هذا النمط القيادي يحقق بعض الأمور المحببة لبعض القادة، مثل إشباع الرغبة في السيطرة، والانفراد بإصدار القرارات، لكن إتباعه يرتبط بمجموعة من النتائج السلبية.

إن تقييم النمط القيادي يتطلب بيان مزايا هذا النمط و المآخذ عليه في ضوء ما يترتب على إتباعه من مزايا ومآخذ.

3.4.2.3 مزايا النمط الأوتوقراطي:

1. قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فالقيادة الأوتوقراطية المتحكمة و إن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها كانت في بعض المواقف مطلوبة و مجدية، إذا ما استخدمت بحكمة (أبو حرب، 2002).

2. يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، و هو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل (كنعان، 1995).

3. قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة (عساف، 1982).

4. يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أدائها إلا بطريقة واحدة، و خاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء، و ذلك لان هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار (أبو حرب، 2002).

3.4.2.4 عيوب النمط الأوتوقراطي:

1. إضعاف الروح المعنوية للمرءوسين، و شعورهم بالإحباط واللامبالاة (العسيلي، 1999).

2. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة و مشاعر البغض بين الرئيس و المرعوسين من جهة، و بين المرعوسين أنفسهم من جهة أخرى (احمد،1997).

3. تفقد المرعوسين الفرصة لكي يصبحوا قادة المستقبل، لان هذا النمط يلغي شخصيتهم، ويفقدهم القدرة على القيادة، كالمنافسة غير الشريفة، ومحاولة التقرب إلى القائد ولو كان ذلك على حساب مصالح الزملاء (الينا،1985).

4. ظهور تجمعات غير رسمية بين المرعوسين داخل التنظيم الرسمي (كنعان،1995).

5. توليد القلق و الاضطراب النفسي الذي ينعكس سلبا على أداء المرعوسين للعمل.

6. تحدث نوعا من الفراغ و الفوضى بين المرعوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم أو ابعد عنهم (الشيباني،1988).

7. تضعف روح المبادرة والإبداع لدى الجماعة (أبو حرب،2002).

يتضح مما سبق أن هذا النمط يركز بشكل أساسي على العمل، والقائد الإداري الذي يمارس هذا الأسلوب يتجه إلى تنميط وتوجيه عمل الآخرين وعليه فهو يمارس القدر الأكبر من السلطة من أجل تحقيق إنجاز العمل كهدف، واعتبار المرعوسين عناصر تعمل على تنفيذ رغباته و إطاعة أوامره، وهو يؤمن بأن حرصه على استخدام السلطة هو الذي يحافظ على سير العمل و ضمان نجاحه، كذلك فهو خارج على معايير الرقابة المعروفة بل أحيانا له معايير الخاصة في الرقابة وتقييم الأداء. كذلك

و إن كان هذا النمط مناسباً و ناجحاً في بعض المواقف إلا انه غالباً ما يؤدي إلى نتائج سلبية تتعكس آثارها على العمل و العاملين.

3.4.3 القيادة المتساهلة (Laissez-Fair Leadership)

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الفوضوية يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية - الأوتوقراطي و الديمقراطي - في انه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظلّه، من خلال التأثير في سلوكهم، ولكن هناك اختلاف بين هذا الأسلوب و الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير و وسائله. كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين. ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الإنتاج، و تركز القيادة الديمقراطية اهتمامها على العمل و العامل، فإن القيادة الفوضوية تركز اهتمامها على الفرد العامل (كنعان، 1995).

في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة و القوانين و اللوائح لدى القائد المتساهل لتحل محلها الرغبات و النزاعات دون تمييز، و تتحطم الحواجز و الحدود بين النجاح و الفشل و يصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة. فلا مسئولية و لا رقابة، بل اضطراب و تسبب و بلبلة و انعدام الرؤية الواضحة للأمر، و القائد المتساهل ينحصر دوره في توصيل الأوامر و الإشارة و القوانين إلى المرعوسين دون متابعة أو مراقبة (الشوبكي، 1965).

إن هذا النمط من القيادة قام كثرة على الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، إلا انه ضمن على المرعوسين بالتوجيه و الإرشاد، و تركهم لميولهم، و أهوائهم

و نزعاتهم. فالجماعة في ظل القيادة المتساهلة تحدد أهدافها الخاصة و تدير مشكلاتها، وأعضاء الجماعة يوجهون أنفسهم و يزودون ذاتهم بالحوافز بعيدا عن أي تدخل أو حضور فعلي للإدارة (الهوري،1985).

و يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرعوسين في تحديد أهدافهم ووضعتها، و اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. و القائد هنا لا يمارس القيادة السليمة و الفعالة للمرعوسين لأنه ينقصه الحماس و الحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث و الدراسات (سالم وآخرون،1992).

ويعاب على هذا النموذج من نماذج القيادة انه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية و التي يشوبها القلق و التوتر، إذ لا بد أن يبقى هناك قائد يشعر مرعوسيه باحترام مقترحاتهم، و يفوض لهم بعض سلطاته، وخالفاً لذلك فقد التوجيه الحقيقي ، و انعدمت الرقابة الفاعلة و تعثرت المنظمة (زويلف و العضاييلة،1996).

3.4.3.1 خصائص نمط القيادة المتساهلة:

1. يترك لمرعوسيه حرية إصدار القرارات و اتخاذ الإجراءات، و وضع الحلول لإنجاز العمل.

2. يفوض السلطة لمرعوسيه على أوسع نطاق .

3. يسند لمرعوسيه الواجبات بطريقة عامة، و غير محددة (أبو العزم،1975).

4. لا يهتم كثيرا بتحقيق الأهداف.

5. لا يضع للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة.
6. تتسم الاجتماعات بالارتجال و عدم التخطيط، وكثرة المناقشات مما يفقد الاجتماع كثيرا من مقومات النجاح (سليمان،1985).
7. لا يمارس القائد دورا أو عملا قياديا يذكر(الشيباني،1988).
8. يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرعوسين (عدس،1986).

3.4.3.2 مميزات القيادة المتساهلة:

1. إذا كان لدى القائد القدرة و المهارة على التكيف مع هذا النمط فإنه يجعل الدافع لمرعوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فإنهم يبذلون أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد لهم.
2. عندما يكون العاملون في ظل هذا الأسلوب على مستوى عال من التعليم، فإن هذا النمط يكون ناجحا لان تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.
3. عندما يحسن القائد الذي يتبع هذا النمط و يحسن مرعوسوه استخدام التفويض فإن العمل بهذا النمط يكون ناجحا.
4. يمكن أن يكون العمل ناجحا بهذا النمط في بعض المواقف و الظروف مثل المؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي، حيث يكون المرعوسون من العلماء الذين يفترض ان تترك لهم حرية البحث و إجراء التجارب (كنعان،1995).

3.4.3.3 عيوب نمط القيادة المتساهلة:

1. تجعل المرعوسين يفتقرون إلى الضبط و التنظيم، وهذا يجعل من الصعب على القائد قيادتهم و توجيههم نحو الأهداف المطلوبة.
2. يسمح بسيطرة أحد المرعوسين على زملائه لعدم وجود قيود و محاذير رادعة، وبسبب إعطاء الفرد حرية كاملة في العمل دون إشراف و توجيه قائده، يؤدي هذا إلى تفكك المرعوسين وفقدان روح التعاون بينهم.
3. العمل بهذا النمط يجعل الفرد غير مسرور، حيث تبين أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله (أبو العزم،1975).
4. لا يكسب المرعوسين خبرات و مهارات جديدة، ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني.
5. لا يبعث على احترام المرعوسين لشخصية الرئيس.
6. يشعر المرعوسين بالضيق، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المساعدة (درويش،1975).
7. تكون نتائج العمل في ظل هذه القيادة متدنية في النوعية و الكمية (مرسي،1984).

3.5 المهارات القيادية:

3.5.1 مفهوم المهارة:-

المهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب ، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسديا وذهنيا ، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين (العمرى،1420هـ).

وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم ، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (العديلي،1993).

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل ، أو تنفيذ إجراء ، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة ، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم ، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب ، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيرا في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة (السلمي،1999).

3.5.2 المهارات والمقومات القيادية في الفكر الإداري:-

يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في المستوى الإداري فقد حدد روبرت كاتز المهارات القيادية بثلاث مهارات والواجب توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية وهي:

- المهارات القيادية الفنية.
- المهارات القيادية الإنسانية.
- المهارات القيادية الإدراكية.

كما أن سيد هواري أشار على أن الإدارة مهنة تتطلب ثلاث مهارات وهي: مهارات فنية، مهارات فكرية، مهارات إنسانية.

يشير درويش وتكلا (1995) إلى أن القادة في أنواع مختلفة من المنظمات والهيئات يتميزون ببعض الخصائص الشخصية التي يكون لها تأثير على نجاحهم وتأتي في مقدمة هذه الخصائص: الذكاء، قوة الأنا، الجاذبية، المبادرة، مستوى الطموح، الثقة بالنفس، الحماسة، الروح المعنوية العالية، قوة الإقناع.

ونتيجة لاختلاف وتعدد الخصائص الشخصية وكذا اختلاف دور القائد في مركز قيادي معين عنة في مركز آخر فإنه من الصعوبة اختيار القائد على أساس توفر كل هذه الخصائص كما من الصعوبة أن تجتمع كل هذه الخصائص في شخص واحد بدرجة عالية، وعلى ذلك يمكن القول بأنه إلى

جانب مثل هذه الخصائص الشخصية فإن هناك عددا من المهارات المكتسبة

التي تؤثر في عمل القائد وأدائه والتي يمكن تمييزها بالتدريب منها:

المهارة الفنية: وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء.

المهارة الفكرية: وهي القدرة على وضوح الرؤية والنظر للمنظمة كجزء متكامل من المجتمع

الكبير الذي تعيش فيه وهي مهارة تبصر الصالح العام وبما يتطلبه من ربط بين أهداف

المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسة النظام القائم ، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط

المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

المهارة الإدارية: وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد

والجماعات ، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول وحاجات

واتجاهات الآخرين وهي أكثر المهارات استعمالا (درويش وتكلا، 1995).

وقد أورد العديلي(1993) أن أهم مهارات القائد الإداري ما يلي:

مهارات فنية: وهي تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام

المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية انجاز العمل.

مهارات إنسانية: وتتعلق بقدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل

المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم .

مهارات فكرية: وتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة

على التطوير والتغيير الإيجابي.

مهارات تنظيمية: وتتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي

والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع

المهام وتنسيق الجهود بين العاملين (العديلي، 1993).

يرى الرشودي(1422هـ) إلى ضرورة تمتع القائد الماهر بعدة مهارات أساسية من الواجب توفرها لدى القادة قسما إلى مجموعات رئيسه وهي:

- المهارات الذاتية
- المهارات الفنية
- المهارات الإنسانية
- المهارات الإدارية

يرى العبودي(1984) إلى أن أهم المهارات القيادية التي يلزم توفرها فيمن يعهد إليهم بمسئولية القيادة هي:

- المهارات الذاتية
- المهارات الفنية
- المهارات الإنسانية
- المهارات الفكرية والسياسية

يذكر السلمي(1424هـ) أن المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد تنقسم إلى ثلاثة أنواع من المهارات والتي يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر وهي:

- المهارات الفنية
- المهارات الإنسانية
- المهارات الفكرية

وقد خلص كنعان (2002) إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد قيامه بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين وهي:

المهارة الذاتية: وتشتمل على السمات الجسمية ، القدرات العقلية ، المبادأة ، الابتكار ، ضبط النفس

المهارة الفنية: وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه

المهارة الإنسانية: وتشتمل على الاستقامة ، الأمانة ، الإخلاص ، القدرة على التعامل مع الأفراد

المهارة الذهنية وتشمل على نوعين من المهارات:-

المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصر الصالح العام

المهارة الإدارية: تعني قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات مرعوسيه وإشباع حاجاتهم

3.5.3 مجموعة المهارات القيادية المذكورة في أدبيات الدراسة

يرى الباحث أن مجموعة المهارات القيادية المذكورة في أدبيات هذه الدراسة هي:-

3.5.3.1 المهارات القيادية الذاتية:-

بناءً على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الذاتية في هذه الدراسة الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية المسئول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).

وتنقسم المهارات الذاتية إلى عدة مهارات منها

1) القدرات الجسمية:

وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة الهيئية ، والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل ، والنشاط والحيوية فالقيادة عمل شاق مضمّن فهي تتطلب جهداً مركزاً ومتواصلاً ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (كنعان، 2002).

2) المبادأة:

تمكن المبادأة القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد فهي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وانجاز العمل قبل الآخرين وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم لإنجاز العمل (أوريك، 1960).

والمبادأة ترتكز على ثلاث قدرات يجب أن يتصف بها القائد وهي: الشجاعة ، حسن التصرف وسرعته ، القدرة على التوقع.

(3) القدرات العقلية:

هي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية ، والاتجاهات العلمية ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة، فقد كشفت الكثير من الدراسات على وجود علاقة بين الذكاء والنجاح في القيادة.

فالذكاء والقدرة على التصور والإبداع وسعة الأفق تساعد على نجاح القائد (درويش وتكلا،1995).

من خلال الذكاء يستطيع القائد أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح ، ويرتبط أيضا بالذكاء القدرة على التحليل والتصور (إبراهيم،1997).

إن مرونة القائد الذهنية وقدرته على تقبل الأفكار والتحليل السريع للموقف القيادي وقدرته على كسب ولاء وحب المرءوسين وإقامة العلاقات معهم تتبع من ذكاء القائد ومن خلالها يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة.

(4) ضبط النفس:

هي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام ، فالقائد الهادئ يدفع مرءوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادرا على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط.

ضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي وهي القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والاتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرءوسين ، ف ضبط النفس يجعل القائد متفاهما ، متقبلا للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل (كنعان،2002).

3.5.3.2 المهارات القيادية الإدارية:-

بناءً على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الإدارية في هذه الدراسة قدرة المسئول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم ، ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة، وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وكذا تبسيط الأساليب والإجراءات.

تنقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات منها

1) مهارة اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرءوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب (إبراهيم، 1997).

فاتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة ، من أهم التحديات التي تواجه القائد ، ورغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة ، إلا أنه لابد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات

الصحيحة والدقيقة ، فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كل قسم أو شخص كجزء منفصل بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل وأن ينظر إلى الحاضر والمستقبل فالنظرة الشاملة هي احد أركان سلامة صحة القرار .

كما تساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات للقائد في عملية اتخاذ وصنع القرار، واستثمار القرار واستثمار المعلومات والتقدير الصحيح لاجتماعات ناجحة وإشراك المرعوسين في عملية صنع القرار (السلمي،1999).

(2) إدارة الوقت:

هي من أهم المهارات القيادية اللازمة للقادة، فالوقت هو المورد الأشد ندرة ، إن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة ، فالوقت هو الوقود الأساس الذي تسيير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح فوق القائد ليس ملكه ولكن ملك المرعوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم (العقيل،1425هـ).

(3) إدارة الاجتماعات واللجان:

تمثل الاجتماعات إحدى المهام التي تشغل جزء كبيرا من وقت القائد فيجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة في إدارة الاجتماعات وكذلك إدارة اللجان فمن خلال مهارة القائد وقدرته في التأثير على المرعوسين يستطيع حفزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف.

فالاتجاهات تحقق تنسيقاً في وجهات نظر الأعضاء ونشاطاتهم ويتم من خلالها طرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار وهي تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، من خلال الاجتماعات يكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة (محمد، 2006).

إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية في هذه اللجان والاجتماعات ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه وإعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها على المشاركين (أبو الخير، 1989).

4 إدارة التغيير:

التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، فالقيادة تعني التغيير والقائد هو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييراً في البناء والتنظيم (كلالدة، 2002).
مهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه، يتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية وافتراضات الأحوال في المستقبل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرعوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث كما أن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير.

3.5.3.3 المهارات القيادية الفكرية:

بناءً على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الفكرية في هذه الدراسة قدرة المسئول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

تنقسم المهارات الفكرية إلى عدة مهارات منها

(1) القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:

فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

(2) التفكير الإبداعي:

أحياناً قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً ، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرءوسون بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

(3) الاستنتاجات الأخلاقية:

القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد ، ولكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة .

ولكن إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادراً على الاستنتاجات الأخلاقية وخطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة ، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة ، تطوير قيم وبدائل وحلول ، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم الدين والمهنة (Army leadership,1999).

4) التفكير الانعكاسي:

تطوير القادة لا يأتي من فراغ فيجب على القادة أن يكونوا رحيبين لاستقبال الأفكار المرتدة (Feed Back) عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال القادة القدامى ومن خلال نظرائهم بل حتى مرءوسيهم وأن يكونوا رحيبين لاستقبال الأفكار المرتدة ليس كل شيء وإنما هو جزء من معادلة تطوير للقادة ، فعلى القادة أن يستمعوا لتلك الأفكار ويستخدموها والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها.

كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوماً لتطوير نفسه (Army leadership,1999).

من أهم مظاهر المهارات الفكرية:

- القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
- إذا كان هناك متسع من الوقت فإن القائد يقاوم القرارات التي تبنى على معلومات أولية.
- اتخاذ القرار بناء على معلومات صائبة وذات علاقة.
- تكريس الجهود للتمييز بين المعلومات الهامة وذات العلاقة وبين المعلومات غير الهامة

ولا تتصل بالمشكلة (Army leadership development,1999).

3.5.3.4 المهارات القيادية الفنية:-

بناءً على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الفنية في هذه الدراسة المعرفة المتخصصة في مجالات العلم اللازم لإدارة شركة الاتصالات الخلوية(جوال) وعلى الفهم والأداء المميز لذلك ، والقدرة على التبسيط والتطوير في العمل لكي يكون المسئول مرجعا في الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل.

تنقسم المهارات الفنية إلى عدة مهارات منها

1) القدرة على تحمل المسؤولية:

إن التفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية العامة والخاصة تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام ، فالقيادة قبل كل شيء مسئولية وليست مركزا ، ويؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة القيادية بقولة "إن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤولية أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقد انتهى أمرك كقائد (العقيل،1425هـ).

2) القدرة على الفهم الشامل للأمور:

تعزيز قدرات القائد من خلال الإلمام بالمعارف الإنسانية مما يزيد في نطاق تأثيره في المجموعة ، وليس المقصود أن يكون القائد خبيرا أو متخصصا في العلوم ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الآخرين فيه والتي تعتبر من متطلبات النجاح في القيادة.

3) الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:

تتطلب هذه المهارة من القائد القدرة على صياغة أهداف واقعية واضحة يسهل على المرءوسين فهمها وتحقيقها (الرشودي، 1422هـ).

وأن تكون الأهداف ملبية لطموحات واهتمامات العاملين ويجب أن يكون للقائد القدرة على إقناع نفسه ومرءوسيه بالأهداف وبإمكانية تحقيقها ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل (كنعان، 2002).

4) الحزم:

ويعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرءوسيه ، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها.

3.5.3.5 المهارات القيادية الإنسانية:-

بناءً على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الإنسانية في هذه الدراسة قدرة المسئول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على التعامل مع الأفراد من أجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم.

تنقسم المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات منها

(1) مهارة الاتصال:

هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين القائد والمرعوسين والتي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد، وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومة بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومتربط.

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسير الاتصالات بينه وبين المرعوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرعوسين ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرعوسين إليه (السلمي، 1999).

فالانصال الفعال بين القائد ومرعوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرعوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (العقيل، 1425هـ).

(2) إقامة العلاقات مع الآخرين:

القائد يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل مع الرؤساء والمرعوسين وزملائه حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود (التويجري، 1427هـ).

فإقامة العلاقات المختلفة مع فرق العمل والمرعوسين تزيد من قوة القائد على التأثير وتزيد من قوة القائد في اتخاذ القرار فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل ، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أفراد الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القادة والتابعين وإن من أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرعوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية ، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2002).

3) بناء فريق العمل:

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، يقول (جمس كوديس وباريبوزنز) إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقه ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج ، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد ،إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين (العقيل، 1425).

وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع ، و فرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها ، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسئولياتها وصلحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها ، فهي تساعد على انجاز وتطوير أعمال كثيرة والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة وكذلك هي ذات فائدة معنوية

في تدريب المرعوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية ، وتحقق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغير والتطوير، وإلغاء الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف (العديلي،1993).

4) تقدير الآخرين:

إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات وهي من المهارات والأدوات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرعوسين وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرعوسين والمساندة للمرعوسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية ، ومشاركتهم في صنع القرار (السلمي،1999).

فالقائد دائما يتحدث بلهجة الجميع لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين وأن التركيز على أهمية وضرورة المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الإدارية فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية والهامة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة وتحقيق أهدافها (كنعان،2002).

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمسئول مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي و مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير،

وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية.

الفصل الرابع

ويتضمن:-

- نشأة وتطور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)
- المواكبة والابتكار في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)
- خدمة المجتمع وصدافة البيئة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)
- مساهمة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في الاقتصاد الفلسطيني

مقدمة:

تعتبر شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) إحدى رموز الاقتصاد الفلسطيني والتي استطاعت أن ترتقي بالمجتمع الفلسطيني رغم كل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وقد استطاعت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) أن تثبت للجميع إمكانيات وقدرات الكادر الفلسطيني إن أخذ فرصته.

فشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) هي المزود الفلسطيني الأول لخدمة الاتصال الخليوي في فلسطين، والتي استطاعت أن توفر لشعبنا خدمة الاتصال بأحدث الوسائل العالمية في ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية صعبة، حيث إن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ومن خلال الكادر الفلسطيني استطاعت أن تقف في وجه كل الصعوبات على اختلاف أنواعها من أجل مواكبة كل ما هو جديد وتقديمه للمشاركين .

4.1 نشأة وتطور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) :-

نشأت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) منذ بدايتها على مبدأ المنافسة المهنية في السوق الخلوية، حيث كانت عبارة عن شركة محلية صغيرة تتنافس مع أربع شركات إسرائيلية عملاقة في صناعة الاتصالات الخلوية والتي رفضت حينها التوقيع على اتفاقيات تسمح لمشاركي جوال بإرسال واستقبال المكالمات مع أي منهم بهدف فرض العزلة عليها. من هنا تميزت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ، باعتبارها أول شبكة اتصالات خلوية فلسطينية تربط أجزاء فلسطين في ظل تقطيع أوصال الوطن وصعوبة التواصل بين الأهل والأحبة.

ولقد حصلت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على المرتبة الرابعة على مؤشر المنافسة في منطقة الشرق الأوسط وجنوب إفريقيا حسب أحدث دراسة "حول مستويات المنافسة في الأسواق الخلوية " صدرت عن مجموعة " تقرير المرشدين العرب" عقب انتهاء أعمال مؤتمر دمج الإعلام والاتصالات لعام 2007. وأفادت الدراسة أيضا" (بأن جوال قد تميزت بتلبية احتياجات القطاعات السوقية المختلفة على مستوى نظامي الفاتورة والدفع المسبق).

ومن جهة أخرى استطاعت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) تعزيز قيمتها الاقتصادية بشكل متزايد ومنتظم. فقد بلغ عدد مشتركها حتى نهاية عام 2007 إلى 1,020,000 أي ما يوازي 80 % من سوق الاتصالات الخلوية الفلسطينية. وبحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فقد بلغت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات بالأراضي الفلسطينية في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 7.6 % للعام 2007/2006 (جوال قصة نجاح، 2008).

4.2 المواكبة والابتكار في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):-

تعزز شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) مركزها الريادي في السوق الفلسطيني من خلال تقديم كل ما هو جديد وكل ما يلائم متطلبات وحاجات مستخدميها في مجال الاتصالات الخلوية. كما وتستخدم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) للتكنولوجيا المتقدمة مما مكنها من زيادة تنوع الخدمات وتقديم برامج منافسة ومتقدمة تتلاءم مع متطلبات الحياة العصرية، وتتمتع أنظمة هذه البرامج بنظام حماية عالية يحفظ سرية المعلومات.

إن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) تعاني منذ سنين عديدة من مصادرة معداتها وأنظمتها المعلوماتية والتي بسببها حتى وصل بها الحال إلى وقف المبيعات عدة مرات لتفادي الضغط على الشبكة ولضمان تقديم أفضل ما يمكن من خدمات الاتصال الخليوي للمستخدمين . ونتيجة لهذه التحديات قامت الطواقم الفنية بالتوصل إلى حلول تكنولوجية مبدعة.

كما وتشكل الترددات المتدنية التي خصصتها السلطات الإسرائيلية لشركة جوال عائقاً كبيراً أمام توسيع سعة الشبكة وجودة خدمة الاتصال. و للتغلب على هذا العائق، قامت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بمضاعفة استثماراتها التقنية وبالتالي المالية لضمان تحقيق خدمة ذات جودة عالية لمستخدميها ضمن الترددات القليلة الممنوحة لنا. ومن التحديات الكبيرة التي تواجهها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) هو ما تتعرض له من معارضة كبيرة من بعض التجمعات السكانية عند بناء أبراج خلوية لتحسين خدماتها وزيادة سعتها حول تلك التجمعات. فخلال السنوات القليلة الماضية تعرضت أبراج شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) للحرق والهدم بسبب ما يعتقد البعض بأن الأبراج تؤثر على الصحة بشكل خاص وعلى البيئة بشكل عام، علماً بأن الموجات الصادرة عن أبراج جوال منخفضة أكثر بكثير من الحد الأدنى المسموح به في العالم والذي يحد من تأثيرها على البيئة (جوال ، www.jawwal.ps).

4.3 خدمة المجتمع وصدقة البيئة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)

كون شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، (والتي تضم شركة الاتصالات الفلسطينية/ بالتل، شركة حلول للتكنولوجيا والمعلومات، شركة حضارة لخدمات الانترنت وشركة بال ميديا للدعاية والإعلان) فقد زاد من قدرة جوال في مواجهة التحديات الجمى.

فمن خلال مساهمة مجموعة الاتصالات بنشاطات بيئية وتأسيسها لصندوق المسؤولية الاجتماعية تمكنت مجموعة الاتصالات من دعم مشاريع متعددة يستفيد منها كافة شرائح المجتمع لتشمل هذه المشاريع بناء مدارس، وتجهيز مختبرات حاسوب، ودعم بلديات ومجالس قروية، وتعبيد شوارع، وتجهيز مراكز صحية، وتقديم منح جامعية ودعم مؤسسات شبابية وثقافية وأهلية. هذا وكان للمجموعة باع كبير في دعم وتجهيز حملات توعية بيئية خصصت فيها فرق عمل كاملة لمناقشة كافة الأمور التي تخص البيئة بالإضافة إلى دعم نشاطات بيئية مختلفة سواء ما كان لها علاقة بالاتصالات الخلوية وما لم يكن، وبالرغم مما شهده هذا القرن من تطورات وإنجازات في مجال العلوم والتكنولوجيا، لا زال يلوح في الأفق ما يثير التوتر والقلق لما يمكن أن يؤول إليه التقدم العلمي المتسارع من تغيرات جذرية في كوكبنا تظهر آثارها على المناخ والبيئة.

يتسم الوضع في فلسطين بخصوصية فريدة من نوعها، فمن جهة، تشارك شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) كفلسطينيين مع باقي الأمم في هذا الهم، ومن جهة أخرى، لا تملك شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من الاستقلالية ما يمكنها من التحكم في بيئتنا ومصادرنا بسبب ظروف الاحتلال القاهرة التي تزام حيزنا وتفرض علينا القيود. لكن، وبالرغم من كل ذلك، تبذل شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ما في وسعها لردع

تلك الهوة الناشبة نتيجة الظروف السياسية والبيئية القائمة وبين الطموح في تحقيق الإنجازات على كافة الأصعدة والمستويات.

تلعب شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) دورا هاما في نشر الوعي بين شعبنا فيما يخص تأثيرات الأجهزة والمعدات الخلوية على البيئة، ف جاء حصولها على شهادة نظام إدارة البيئة العالمية (ISO 14001) لمواصفة عام 2004، متوجا التزامها بالمعايير والمقاييس الدولية في التقليل من التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطتها وخدماتها. وبهذا تكون شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) الشركة الرابعة في العالم والأولى في الشرق الأوسط التي تحصل على مثل هذه الشهادة.

ف شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) هي الشركة الفلسطينية الأولى والرائدة في مجال تزويد خدمات الاتصالات الخلوية. وتمشيا مع قيم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) الجوهرية ولما توليه الشركة من اهتمام كبير بالبيئة، ونتيجة لحرص شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) الهادف إلى منع التلوث والتقليل من التأثيرات البيئية الناتجة أو المحتملة عن أنشطتها وخدماتها، فإن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بكافة موظفيها وإدارتها تلتزم بـ:

- التوافق مع كافة التشريعات والقوانين البيئية المحلية والإقليمية ذات العلاقة بعمليات وأنشطة وخدمات الشركة وكذلك التشريعات والقوانين البيئية التي لها علاقة

بمحطات التوسعة وحسب المواصفة العالمية ICNIRP Standard.

- رفع الوعي البيئي لدى موظفي الشركة باستمرار.

- الحد من الملوثات البيئية الناتجة عن أنشطة الشركة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ البرامج البيئية وتعليمات العمل الهادفة إلى منع أو الحد من التأثيرات البيئية، ومراجعة وتحسين هذه البرامج وتعليمات العمل بشكل دوري.
- توصيل اهتمام وعناية الشركة بالبيئة لزملائها ومورديها ومتعاقديها من أجل حثهم وتشجيعهم على تقليل التأثيرات البيئية الناجمة عن أعمالهم.
- المحافظة على سلامة العاملين في الشركة على كافة المستويات من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لأمنهم وسلامتهم أثناء قيامهم بواجباتهم.
- ضمان التحسين البيئي المستمر على كافة عمليات وأنشطة الشركة التي لها علاقة بالبيئة.
- رفع المستوى البيئي الوطني Environmental Sustainability Index من خلال ربط كافة الأهداف البيئية بمؤشرات الأداء البيئية العالمية ومن أجل ضمان تنفيذ كافة الأهداف البيئية والتحسين المستمر للأداء البيئي فقد تم تطوير وتنفيذ نظام إدارة بيئي لتلبية متطلبات المواصفة الدولية ISO 14001 : 2004 . وقد تمت الاستفاضة في التعريف بشركة (جوال) كما ورد أعلاه كدليل عملي على الملامح القيادية التي تتسم بها الشركة والتي تتمثل في استمرارية العطاء الايجابي بكافة أشكاله وفق الأنظمة والمعايير العالمية والإقليمية والمحلية (جوال، www.jawal.ps).

4.4 مساهمة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في الاقتصاد الفلسطيني

كان لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) مساهمات كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني وعلى أصعدة مختلفة. فبناءً على دراسة علمية قامت بها طواقم اقتصادية تم تحديد مساهمة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني ليصل إلى 4.5% لعام 2004 ، وبحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فقد بلغت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات بالأراضي الفلسطينية في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 7.6% للعام 2006/2007 يأتي هذا من خلال الاستثمارات الكبيرة التي يضخها قطاع الاتصالات في السوق الفلسطيني على اختلاف أنواعها وأشكالها، يجدر الإشارة إلى دور جوال الأساسي في دعم صندوق المسؤولية الاجتماعية (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2007). وقد تمت الإشارة إلى مساهمة الشركة في قطاع الاقتصاد الوطني كدليل على أن هذه الشركة تخطو خطوات قيادية سليمة تحقق نتائج ايجابية لمصلحة الاقتصاد الوطني الفلسطيني يكاد يكون الأول على مستوى فلسطين كواحد من أهم القطاعات الاقتصادية في الوطن.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

مقدمة:-

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

5.1 منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثا وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية المتوفرة والتي يجب توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، و سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

5.1.1 البيانات الأولية.

تم جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني وذلك بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها .

5.1.1 البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة المتعلقة بأهم المهارات القيادية المتوفرة والتي يجب توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ، وأية مراجع رأى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و يهدف الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

5.2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، مهندساً أول، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً أول) ويبلغ عددهم 45 موظف وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم من أجل جمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات الدراسة و تم لذلك استخدام طريقة المسح الشامل في هذه الدراسة، وقد تم استردادهم جميعاً، و بعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد استبانته واحدة منهم لعدم تحقيق الشروط الصحيحة للإجابة وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 44 استبانته فقط والجدول التالية تبين خصائص مجتمع الدراسة كما يلي :

5.2.1 الجنس:

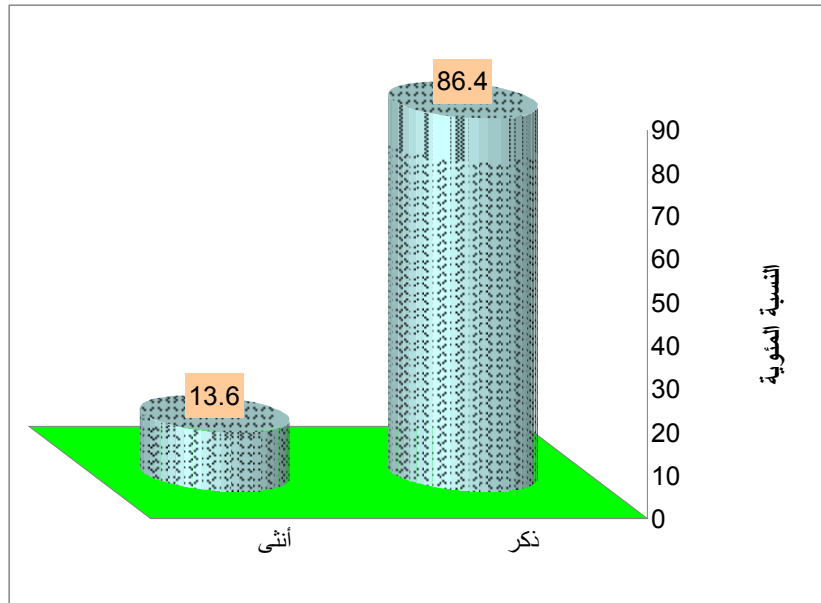
جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	86.4
أنثى	6	13.6
المجموع	44	100.0

شكل رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



يبين جدول رقم (1) أن 86.4% من مجتمع الدراسة من الذكور، و 13.6% من الإناث هذا يدل على سيطرة عنصر الذكور بنسبة كبيرة على عنصر الإناث بين المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة مما يوحي بأن الرأي المسير للقرار في شركة (جوال) ذكوري، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في شركة (جوال) وإلى طبيعة وثقافة وكفاءة المرأة الفلسطينية تجاه العمل في شركة (جوال).

5.2.2 العمر:

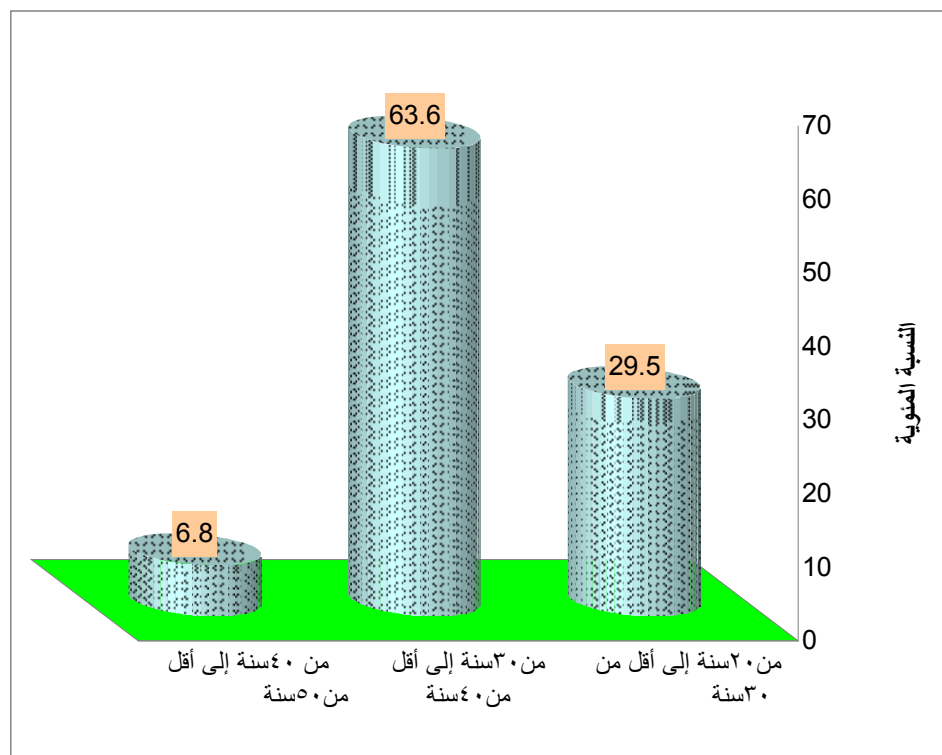
جدول رقم (2)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
29.5	13	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
63.6	28	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
6.8	3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
0.0	0	من 50 سنة فأكثر
100.0	44	المجموع

شكل رقم (2)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير فئات العمر



يبين جدول رقم (2) أن 29.5% من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ، و 63.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، و 6.8% من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، هذه النسب تدل على أن النسبة الأكثر عددا من المسؤولين بشركة(جوال)في محافظات غزة محصورة بين 30 إلى أقل من 40 سنة مما يوحي بأن الرأي المؤثر والمسير للقرار بشركة(جوال)في محافظات غزة شبابي كون نسبته(63.6%) أكبر من مجموع النسبتين المتبقيتين من فئات العمر مما يوحي بحيوية أكثر وبتجدد مستمر للأفكار وبرزانه معقولة.

5.2.3 سنوات الخبرة :

جدول رقم (3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
11.4	5	من 2 سنة إلى أقل من 5 سنوات
36.4	16	من 5 سنوات إلى أقل من 8 سنوات
43.2	19	من 8 سنوات إلى أقل من 11 سنة
9.1	4	من 11 سنة فأكثر
100.0	44	المجموع

شكل رقم (3)
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



يبين جدول رقم (3) أن 11.4% من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 2 سنة إلى أقل من 5 سنوات، و 36.4% من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 8 سنوات، و 43.2% من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 8 سنوات إلى أقل من 11 سنة، و 9.1% من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم 11 سنة فأكثر.

يدل الجدول رقم (3) على تنوع من حيث سنوات الخبرة في شركة (جوال) لدى المسؤولين في محافظات غزة مما يسهم في تبادل الخبرات وانتقالها من مسئول إلى آخر، حيث أن النسبة الكبرى في عدد سنوات الخبرة محصورة بين 8 سنوات إلى 11 سنة وهذا يوحي بتكوينها على يد شركة (جوال) منذ بدء عمل شركة (جوال) في سنة 98 فهي خبرة من داخل شركة (جوال)

وأما من يتمتعون بـ11 سنة خبرة فأكثر دمجا بين الخبرة في شركة (جوال) وغيرها وهذه الخبرات قليلة نسبيا لكنها جيدة للتنوع.

5.2.4 المستوى التعليمي:

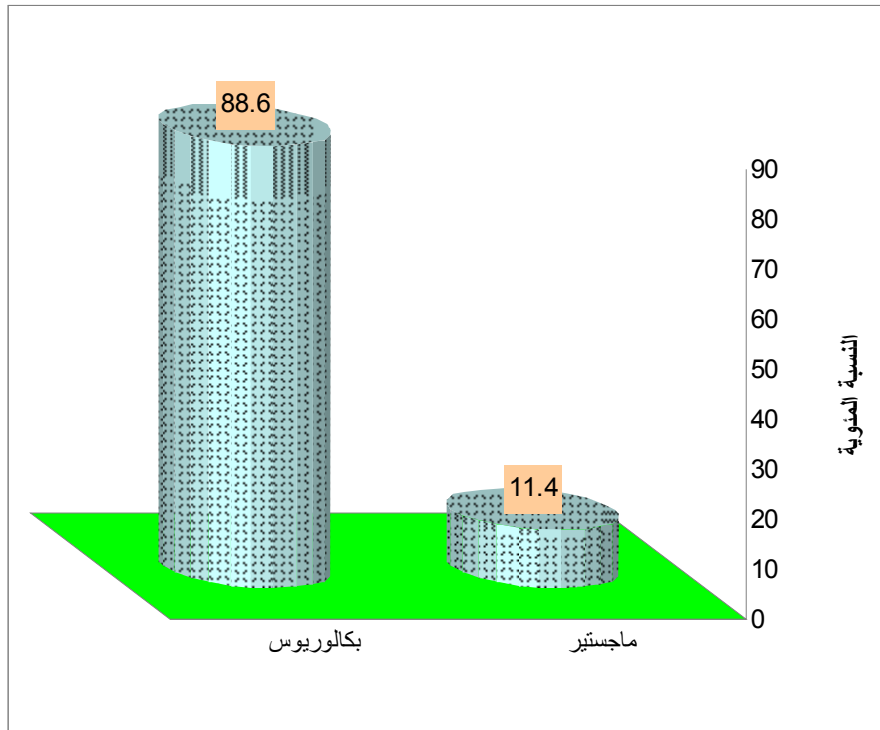
جدول رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.4	5	ماجستير
88.6	39	بكالوريوس
100.0	44	المجموع

شكل رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



يبين جدول رقم (4) أن 11.4% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير" و 88.6%

من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"

نلاحظ أن أغلب المسؤولين في شركة (جوال) من حملة الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس مما يدل على وجود ثقافة أكاديمية جامعية وتطبيقية من سنوات الخبرة لديهم، ووجود نسبة

ملحوظة من المسؤولين في شركة (جوال) يحملون شهادة الماجستير دليل على حب التطوير وتشجيعه مما يضيف على قراراتهم المهنية لمسات أكاديمية.

5.2.5 المسمى الوظيفي:

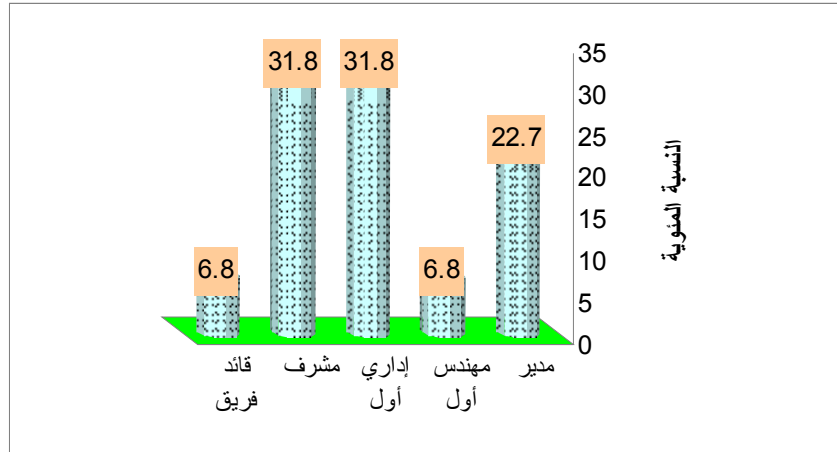
جدول رقم (5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
22.7	10	مدير
6.8	3	مهندس أول
31.8	14	إداري أول
31.8	14	مشرف
6.8	3	قائد فريق
100.0	44	المجموع

شكل رقم (5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



يبين جدول رقم (5) أن 22.7% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " مدير " و 6.8% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " مهندس أول " و 31.8% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " إداري أول " و 31.8% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " مشرف " و 6.8% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " قائد فريق "

نلاحظ أن النسبة الأكبر من المسؤولين في شركة (جوال) من يحملون مسمى مشرف ومسمى إداري أول وهما متساويتان من حيث النسبة ونسبتهم الكبيرة هذه تدلل على احتكاكهم المباشر بالموظف العادي وبالزبائن وأرى أهمية أخذ التغذية الراجعة منهم، أما المسميات الأخرى ونسبها أقل 38% فليس لهم احتكاك مباشر بالزبائن مثل مسمي مدير ومهندس أول، وتدلل النتائج على عدم وجود تكديس في عدد المسؤولين الكبار من مسمي مدير ومهندس أول وهذا يوحي بملاءمة توزيع المسؤوليات على المسؤولين فلا يوجد مرعوسون أقل من المسؤولين.

5.2.6 عدد الدورات في مجال القيادة :

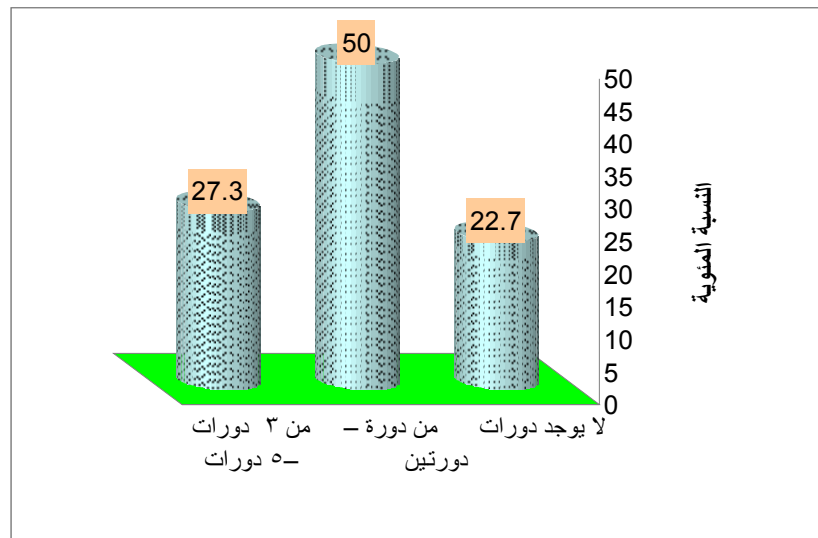
جدول رقم (6)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة
22.7	10	لا يوجد دورات
50.0	22	من دورة - دورتين
27.3	12	من 3 دورات - 5 دورات
100.0	44	المجموع

شكل رقم (6)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة



يبين جدول رقم (6) أن 22.7% من مجتمع الدراسة لم يتلقوا أي دورة في مجال القيادة ، و 50.0% من مجتمع الدراسة تلقوا من دورة إلى دورتين ، و 27.3% من مجتمع الدراسة تلقوا من 3 دورات إلى 5 دورات.

تبين هذه النتائج قلة عدد الدورات التدريبية للمسؤولين في شركة(جوال) حيث يوجد نسبة 22.7% من المسؤولين لم يأخذوا دورة واحدة في مجال القيادة، كما تبين النتائج أن ما نسبته 50% من المسؤولين في شركة(جوال) لم يأخذوا إلا دورة أو دورتين في مجال القيادة، وتبين النتائج أن أكثر مسئول تدريباً في مجال القيادة حاصل على خمس دورات قيادة فقط مما يدل على وجود خلل كبير في تدريب المسؤولين على القيادة.

ويعزي ذلك إلى إغلاق مناطق قطاع غزة في وجه المسافرين الذي أعاق حركة المسؤولين في(جوال) لتلقي الأنشطة التدريبية ، علماً بأنه يتم رصد موازنة سنوية ضخمة للتدريب بكافة أنواعه لتطوير الكادر البشري ، ويتنوع التدريب ما بين(ورشات عمل، دورات تدريبية، مؤتمرات، زيارات لشركات مماثلة،....)

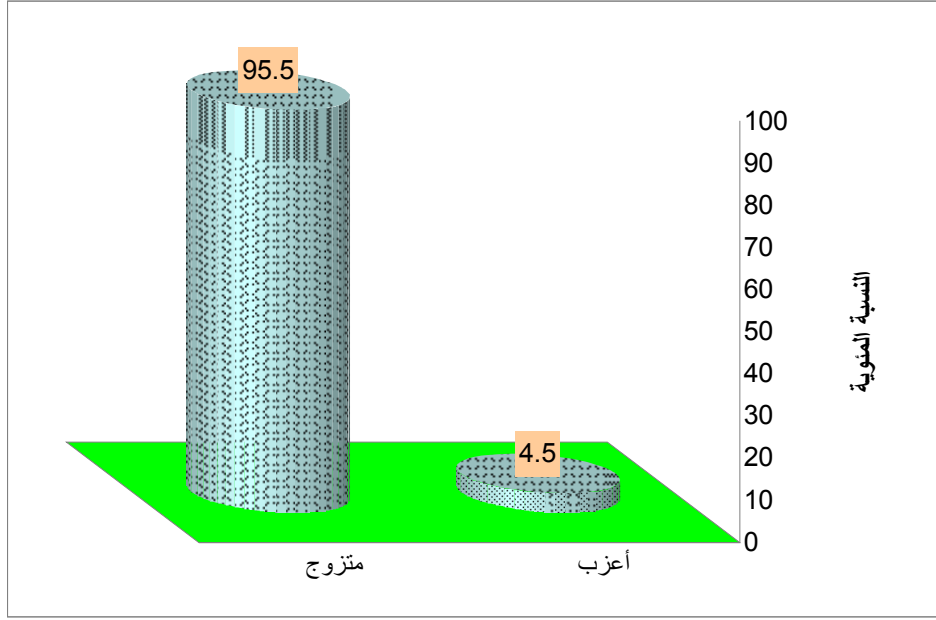
مع العلم أن التدريب المحلي لم يعطي نتائج مرضية لدى الشركة حسب التجربة رفقا لإفادة مسئول التدريب في شركة(جوال).

5.2.7 الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (7)
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	2	4.5
متزوج	42	95.5
المجموع	44	100.0

شكل رقم (7)
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



يبين جدول رقم (7) أن 4.5% من مجتمع الدراسة لم يسبق لهم الزواج ، و 95.5% من مجتمع الدراسة من المتزوجين .

تبين النتائج على أن نسبة كبيرة جدا من المسؤولين في شركة(جوال) متزوجون وغير المتزوجين نسبة بسيطة جدا وهذا يعكس رزانة قرارات المسؤولين إلى حد ما، كما ويعكس الاستقرار النفسي والانضباط للحفاظ على الأمن الوظيفي والعائلي وهذا يؤدي بدوره إلى تنشيط الموظف في تطوير ذاته ليبقى في عطاء متواصل كون بيئة الشركة لا تقبل بالموظف ضعيف الأداء.

5.2.8 أداة الدراسة :

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1- إعداد اختبار أولي من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- تم عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل فقرات الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاختبار وتعديل حسب ما يناسب.

6- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي

القسم الأول: يحتوي على 7 فقرات توضح خواص مجتمع الدراسة

القسم الثاني : يحتوي على خمسة محاور يحتوي كل محور على عدة مهارات من المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة (جوال) كما يلي:

- المحور الأول : يحتوي على المهارات القيادية الذاتية ويحتوي على 15 فقرة
 - المحور الثاني : يحتوي على المهارات القيادية الفنية ويحتوي على 15 فقرة
 - المحور الثالث : يحتوي على المهارات القيادية الإدارية ويحتوي على 15 فقرة
 - المحور الرابع : يحتوي على المهارات القيادية الإنسانية ويحتوي على 15 فقرة
 - المحور الخامس : يحتوي على المهارات القيادية الفكرية ويحتوي على 15 فقرة
- وقد كانت الإجابات على كل مهارة من المهارات وفق درجة أهميتها للمسؤولين في جوال ودرجة توفرها وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما يبينه جدول رقم (8):

جدول رقم (8)
مقياس ليكارت

درجة أهميتها	التصنيف	هامية جداً	هامية	هامية إلى حد ما	غير هامية	غير هامية على الإطلاق
	الدرجة	5	4	3	2	1
درجة توافرها	التصنيف	متوافرة لحد كبير جداً	متوافرة لحد كبير	متوافرة	غير متوافرة لحد كبير	غير متوافرة إطلاقاً
	الدرجة	5	4	3	2	1

5.3 صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان : قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

5.3.1 صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة من المتخصصين في الإدارة والمحاسبة والاقتصاد والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

5.3.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة البالغة 44 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: المهارات القيادية الذاتية

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " المهارات

القيادية الذاتية " والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 42 والتي تساوي 0.295، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة

قيمة اقل من 0.05 مما يعني أن فقرات المحور الأول تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (المهارات القيادية الذاتية) والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	إبصاات الالامل لولاله نالر المسؤل	0.725	0.000	0.425	0.004
2	اهتمام المسؤل بالمظهر الالارل	0.398	0.007	0.339	0.024
3	الامل المسؤل لهلا كبلرا فل انالار العمل	0.494	0.001	0.588	0.000
4	الالفاظ المسؤل بالالوال والنشاط	0.681	0.000	0.760	0.000
5	فهم المسؤل لالفاصل الموقف	0.559	0.000	0.628	0.000
6	لوفرال المرولة الالنهفة لال المسؤل	0.544	0.000	0.705	0.000
7	الامل المسؤل بسرلة الببلهفة	0.560	0.000	0.624	0.000
8	القبل المسؤل للالكار الاللة	0.681	0.000	0.448	0.002
9	الالرة المسؤل على الاللل الالالال	0.701	0.000	0.576	0.000
10	الالرة المسؤل على إلالار وسائل الاللة لموالهفة المواقف الالوقلة	0.763	0.000	0.649	0.000
11	الالرة المسؤل على الإللكار	0.747	0.000	0.728	0.000
12	اللامل المسؤل بالهلوء فل موالهفة الألام	0.702	0.000	0.772	0.000
13	الالرة المسؤل على سلابل الانفعالال	0.574	0.000	0.570	0.000
14	القبل المسؤل للالل من الرؤساء والمرعوسلن	0.697	0.000	0.645	0.000
15	لوالار المسؤل بلن الالزم واللسلن فل مامللة المرعوسلن	0.603	0.000	0.645	0.000

الاللة r الالولة عند مسؤلل الاللة 0.05 والالرة الاللة 42 لساوال 0.295

5.3.3 الاللال الاللل للاللال الاللل: المهارال الاللال الاللة

الاللال رقم (10) بلبلن ماملال الاللل بلن كل فاللة من فاللال المولر الاللل "المهارال الاللال الاللة" والاللة الاللة للاللال للاللال، والالل بلبلن أن ماملال الاللل المبللة الاللة عند مسؤلل الاللة (0.05) الالل أن الاللة r المالولة الالل من الاللة r الالولة عند مسؤلل الاللة 0.05 والاللة الاللة 42 والالل لساوال 0.295، وكاللك بللغل الاللة مسؤلل الاللة لكل فاللة الاللة الالل من 0.05 ممال الالل أن فاللال المولر الاللل الاللل صالللة لما واصلل للاللاله .

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المهارات القيادية الفنية) والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	مهارات المسئول في استخدام برامج جوال	0.404	0.007	0.692	0.000
2	قدرة المسئول على تطوير أداء الأفراد	0.507	0.000	0.722	0.000
3	إصدار المسئول للتعليمات بصورة منطقية	0.675	0.000	0.738	0.000
4	تفهم المسئول للأنظمة الخاصة بجوال	0.590	0.000	0.554	0.000
5	تفهم المسئول للمزايا والخدمات في جوال مثل (التجوال الدولي، حجب الرقم،...)	0.393	0.008	0.570	0.000
6	قدرة المسئول على تحديد الأهمية للمواقف السوقية	0.678	0.000	0.604	0.000
7	معرفة المسئول بأنظمة الاتصالات الخليوية مثل (GSM, 3G, WAB...)	0.528	0.000	0.669	0.000
8	مهارات المسئول التحليلية	0.619	0.000	0.544	0.000
9	تعبير المسئول عن رأيه بشكل واضح	0.639	0.000	0.674	0.000
10	قدرة المسئول على الإقناع بأهمية العمل	0.330	0.029	0.716	0.000
11	ينجز المسئول الأعمال بإتقان	0.491	0.001	0.756	0.000
12	قدرة المسئول على توظيف خبراته في العمل	0.713	0.000	0.807	0.000
13	قدرة المسئول على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة	0.613	0.000	0.737	0.000
14	استفادة المسئول من أفكار الغير	0.602	0.000	0.550	0.000
15	قدرة المسئول على الفهم الشامل للأمور	0.645	0.000	0.810	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 تساوي 0.295

5.3.4 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المهارات القيادية الإدارية

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "المهارات

القيادية الإدارية" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 42 والتي تساوي 0.295، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة

قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن فقرات المحور الثالث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المهارات القيادية الإدارية) والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	قدرة المسئول على اتخاذ القرارات	0.646	0.000	0.697	0.000
2	المهارة في استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات	0.786	0.000	0.856	0.000
3	قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	0.711	0.000	0.714	0.000
4	قدرة المسئول على اتخاذ قرارات تساعد في إنجاز العمل	0.775	0.000	0.790	0.000
5	قدرة المسئول على استثارة الجهود لتحسين الأداء	0.626	0.000	0.758	0.000
6	قدرة المسئول على التحفيز والاهتمام بالعمل	0.647	0.000	0.850	0.000
7	قدرة المسئول على استغلال طاقات المرعوسين	0.524	0.000	0.826	0.000
8	تنسيق المسئول بين أهداف المرعوسين وأهداف العمل	0.458	0.002	0.793	0.000
9	قدرة المسئول على تحديد وقت ومدة انجاز العمل	0.684	0.000	0.778	0.000
10	قدرة المسئول على ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح	0.818	0.000	0.800	0.000
11	مهارة المسئول في إدارة الوقت	0.631	0.000	0.779	0.000
12	مهارة المسئول في تنسيق اجتماعات اللجان	0.703	0.000	0.751	0.000
13	مهارة المسئول في توزيع أعمال اللجان	0.748	0.000	0.808	0.000
14	طرح المسئول لمقترحات لتحسين أعمال اللجان	0.693	0.000	0.753	0.000
15	توزيع المسئول لأعمال اللجان بين الأعضاء	0.726	0.000	0.779	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 تساوي 0.295

5.3.5 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المهارات القيادية

الإنسانية

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع "المهارات

القيادية الإنسانية" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة

عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى

دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 والتي تساوي 0.295، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل

فقرة قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن فقرات المحور الرابع تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المهارات القيادية الإنسانية) والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	للمسئول مهارات اتصال إنساني	0.570	0.000	0.662	0.000
2	استجابة المسئول للآخرين بوعي كامل	0.803	0.000	0.750	0.000
3	تنسيق المسئول بين الآراء المختلفة	0.736	0.000	0.763	0.000
4	للمسئول مهارات استماع وإنصات	0.620	0.000	0.733	0.000
5	تكوين المسئول لعلاقات طيبة بين الرؤساء والمرعوسين	0.782	0.000	0.657	0.000
6	رغبة المسئول في مساعدة الآخرين	0.845	0.000	0.833	0.000
7	فهم المسئول لمشاعر الآخرين ورغباتهم	0.758	0.000	0.794	0.000
8	تقبل المسئول لانتقادات المرعوسين	0.706	0.000	0.774	0.000
9	قدرة المسئول على تكوين علاقات مع الآخرين	0.671	0.000	0.735	0.000
10	قدرة المسئول على بناء فريق عمل	0.616	0.000	0.809	0.000
11	مهارة المسئول في توجيه المرعوسين	0.656	0.000	0.591	0.000
12	تقدير المسئول لاقتراحات الآخرين	0.694	0.000	0.847	0.000
13	قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين	0.646	0.000	0.848	0.000
14	قدرة المسئول على توفير جو عمل جيد	0.754	0.000	0.777	0.000
15	تقدير المسئول للآخرين وكسب تأييدهم	0.684	0.000	0.773	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 تساوي 0.295

5.3.6 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس: المهارات القيادية الفكرية

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس "المهارات

القيادية الفكرية" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 42 والتي تساوي 0.295، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة

قيمة اقل من 0.05 مما يعني أن فقرات المحور الخامس تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المهارات القيادية الفكرية) والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	قدرة المسئول على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين	0.000	0.711	0.000	0.720
2	اتخاذ المسئول للقرار بناء على معلومات صائبة	0.000	0.733	0.000	0.713
3	يكرس المسئول جهوداً للتمييز بين المعلومات الهامة وبين المعلومات غير الهامة والتي لا تتصل بالمشكلة	0.000	0.593	0.000	0.544
4	قدرة المسئول على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة	0.000	0.782	0.000	0.760
5	قدرة المسئول على التفكير الإبداعي	0.000	0.713	0.000	0.757
6	قدرة المسئول على التعريف بالمشكلة	0.000	0.822	0.000	0.717
7	قدرة المسئول على معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة	0.000	0.684	0.000	0.712
8	قدرة المسئول على تطوير حلول وبدائل	0.000	0.854	0.000	0.853
9	اختيار المسئول لأكثر الحلول تمثيلاً لقيم المهنة	0.000	0.792	0.000	0.794
10	قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء	0.000	0.815	0.000	0.560
11	قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من المرعوسين	0.000	0.687	0.000	0.765
12	قدرة المسئول على التفكير العلمي بمهارة	0.000	0.809	0.000	0.692
13	قدرة المسئول على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة	0.000	0.799	0.000	0.788
14	قدرة المسئول على إقناع الرؤساء والمرعوسين بضرورة التطوير	0.000	0.775	0.000	0.812
15	قدرة المسئول على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين	0.000	0.726	0.000	0.788

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 تساوي 0.295

5.3.7 الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

يبين جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقراتها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 والتي تساوي 0.295، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل محور قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن كل محور يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه ويحقق الهدف من الدراسة.

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	المهارات القيادية الذاتية	0.000	0.757	0.000	0.822
2	المهارات القيادية الفنية	0.000	0.814	0.000	0.913
3	المهارات القيادية الإدارية	0.000	0.874	0.000	0.940
4	المهارات القيادية الإنسانية	0.000	0.877	0.000	0.943
5	المهارات القيادية الفكرية	0.000	0.843	0.000	0.940

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 تساوي 0.295

5.3.8 ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل معيار، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات كل محور

جدول رقم (15)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

مسلسل	المحور	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى الدلالة
1	المهارات القيادية الذاتية	0.6527	0.7899	0.000	0.7330	0.8460	0.000
2	المهارات القيادية الفنية	0.6254	0.7695	0.000	0.7224	0.8388	0.000
3	المهارات القيادية الإدارية	0.7380	0.8492	0.000	0.7444	0.8535	0.000
4	المهارات القيادية الإنسانية	0.6020	0.7516	0.000	0.8536	0.9210	0.000
5	المهارات القيادية الفكرية	0.8566	0.9228	0.000	0.8127	0.8967	0.000
	جميع المحاور	0.7411	0.8513	0.000	0.8856	0.9393	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 42 تساوي 0.295

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة لكل محور.

جدول رقم (16)
معامل الثبات (طريقة معامل ألفا كرونباخ)

مسلسل	المحور	درجة أهميتها		درجة توافرها	
		معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
1	المهارات القيادية الذاتية	0.8744	15	0.8596	15
2	المهارات القيادية الفنية	0.8385	15	0.9134	15
3	المهارات القيادية الإدارية	0.9172	15	0.9537	15
4	المهارات القيادية الإنسانية	0.9258	15	0.9461	15
5	المهارات القيادية الفكرية	0.9452	15	0.9369	15
	جميع المحاور	0.9686	75	0.9812	75

5.4 المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
4. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (

(1- Sample K-S

5. اختبار " t " للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين
6. اختبار " t " للفرق بين عينتين مستقلتين
7. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات فأكثر
8. اختبار شفیه للفرق المتعددة بين المتوسطات

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

اختبار التوزيع الطبيعي

تحليل فقرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

مقدمة:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية المتوفرة والتي يجب توافرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. كما وتهدف إلى التعرف على اثر كل من المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (الجنس، فئات العمر ، سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية) على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية للمسؤولين وتم تطبيق التحليلات الإحصائية المناسبة للرد على التساؤلات والتحقق من صدق الفروض.

6.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف - 1-Sample K-)

(S)

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان جميع الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (17)
اختبار التوزيع الطبيعي

درجة توافرها		درجة أهميتها		المحور	مسلسل
مستوى الدلالة	قيمة z	مستوى الدلالة	قيمة z		
0.238	1.031	0.180	1.098	المهارات القيادية الذاتية	1
0.725	0.692	0.794	0.649	المهارات القيادية الفنية	2
0.298	0.975	0.474	0.845	المهارات القيادية الإدارية	3
0.449	0.861	0.625	0.751	المهارات القيادية الإنسانية	4
0.926	0.547	0.396	0.897	المهارات القيادية الفكرية	5
0.518	0.816	0.459	0.854	جميع المحاور	

6.2 تحليل فقرات الدراسة

6.2.1 تحليل فقرات المحور الأول : المهارات القيادية الذاتية

جدول رقم (18)

تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توافرها في كل فقرة من فقرات المحور الأول (المهارات القيادية الذاتية) والدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مرتبطتين	قيمة t	درجة توافرها			درجة أهميتها			الفقرة	مسلسل
			الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.002	3.223	2	74.55	3.73	6	85.91	4.30	إنصات الجميع لوجهة نظر المسئول	1	
0.036	2.167	1	83.18	4.16	2	89.09	4.45	اهتمام المسئول بالمظهر الخارجي	2	
0.000	4.644	6	68.18	3.41	9	80.00	4.00	تحمل المسئول جهدا كبيرا في انجاز العمل	3	
0.000	7.274	8	66.36	3.32	4	87.73	4.39	احتفاظ المسئول بالحيوية والنشاط	4	
0.000	5.083	5	69.55	3.48	8	84.09	4.20	فهم المسئول لتفاصيل الموقف	5	
0.000	8.191	9	65.91	3.30	2	89.09	4.45	توفرا لمرونة الذهن لدى المسئول	6	
0.000	7.460	8	66.36	3.32	4	87.73	4.39	تمتع المسئول بسرعة البديهة	7	
0.000	5.931	3	71.36	3.57	5	86.36	4.32	تقبل المسئول للأفكار الجديدة	8	
0.000	7.747	9	64.09	3.20	8	84.55	4.23	قدرة المسئول على تحليل البيانات	9	
0.000	8.373	7	66.82	3.34	3	88.18	4.41	قدرة المسئول على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة	10	
0.000	7.092	12	60.91	3.05	8	84.55	4.23	قدرة المسئول على الابتكار	11	
0.000	7.231	9	65.91	3.30	1	89.55	4.48	يتمتع المسئول بالهدوء في مواجهة الأزمات	12	
0.000	5.655	4	70.45	3.52	1	89.55	4.48	قدرة المسئول على ضبط الانفعالات	13	
0.000	7.702	10	62.73	3.14	5	86.36	4.32	تقبل المسئول للنقد من الرؤساء والمرعوسين	14	
0.000	6.128	9	65.91	3.30	7	85.00	4.25	يوازن المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرعوسين	15	
0.000	9.852		68.15	3.41		86.52	4.33	جميع الفقرات		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "43" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مرتبطتين (paired samples t test)

للمقارنة بين متوسطي آراء العينة حول درجة أهمية المهارات القيادية الذاتية ودرجة توافرها لدى

المسؤولين في " جوال " حيث يبين جدول رقم (18) أن قيمة " t " المحسوبة لكل فقرة اكبر من

قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 مما يعني

وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة في محتوى كل فقرة ولصالح درجة أهمية كل مهارة للمسؤولين في شركة جوال كما يلي:

1. في الفقرة " إنصات الجميع لوجهة نظر المسئول " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.91% واحتلت المرتبة " 6 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 74.55% واحتلت المرتبة " 2 " .

2. في الفقرة " اهتمام المسئول بالمظهر الخارجي " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.09% واحتلت المرتبة " 2 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 83.18% واحتلت المرتبة " 1 " .

3. في الفقرة " تحمل المسئول جهدا كبيرا في إنجاز العمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 80.00% واحتلت المرتبة " 9 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 68.18% واحتلت المرتبة " 6 " .

4. في الفقرة " احتفاظ المسئول بالحيوية والنشاط " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 87.73% واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.36% واحتلت المرتبة " 8 " .

5. في الفقرة " فهم المسئول لتفاصيل الموقف " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.09% واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 69.55% واحتلت المرتبة " 5 " .

6. في الفقرة " توفر مرونة الذهن لدى المسئول " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.09% واحتلت المرتبة " 2 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91% واحتلت المرتبة " 9 " .

7. في الفقرة " تمتع المسئول بسرعة البديهة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 87.73% " واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.36% " واحتلت المرتبة " 8 " .

8. في الفقرة " تقبل المسئول للأفكار الجديدة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 86.36% " واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 71.36% " واحتلت المرتبة " 3 " .

9. في الفقرة " قدرة المسئول على تحليل البيانات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.55% " واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 64.09% " واحتلت المرتبة " 9 " .

10. في الفقرة " قدرة المسئول على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.18% " واحتلت المرتبة " 3 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82% " واحتلت المرتبة " 7 " .

11. في الفقرة " قدرة المسئول على الابتكار " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.55% " واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 60.91% " واحتلت المرتبة " 12 " .

12. في الفقرة " يتمتع المسئول بالهدوء في مواجهة الأزمات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.55% " واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91% " واحتلت المرتبة " 9 " .

13. في الفقرة " قدرة المسئول على ضبط الانفعالات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.55% " واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 70.45% " واحتلت المرتبة " 4 " .

14. في الفقرة " تقبل المسئول للنقد من الرؤساء والمرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 86.36% " واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 62.73% " واحتلت المرتبة " 10 " .

15. في الفقرة " يوازن المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.00% " واحتلت المرتبة " 7 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91% " واحتلت المرتبة " 9 " .

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية المهارات القيادية الذاتية يساوي " 86.52% " مما يدل على أن المهارات القيادية الذاتية على درجة كبيرة من الأهمية لدى المسئولين في " جوال " وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها " 68.15% " مما يدل على أن المهارات القيادية الذاتية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المسئولين في " جوال " كما أن قيمة " t " المحسوبة تساوي 9.852 وهو أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية الذاتية ودرجة توفرها لدى المسئولين في " جوال "

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الذاتية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية

المهارات القيادية الذاتية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (4.33) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار هامة جدا

مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الذاتية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العززي) والتي بينت أن المهارات القيادية الذاتية مهمة جدا للقيادات الأمنية في حرس الحدود، وتختلف مع دراسة (الرشودي، 1422هـ) والتي بينت أن المهارات القيادية الذاتية مهارات متوسطة الأهمية، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتنمية المهارات القيادية في العموم والمهارات الذاتية على وجه الخصوص وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي، كما وتبين دراسة (أبو نداء، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية ذاتية في طريقة قيادتهم للموظفين ، وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة مهارة القيادة الذاتية بصورة كبيرة في المؤسسات المدنية والعسكرية العربية.

كما ويتضح من النتائج أن معظم رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية مختلف المهارات القيادية الذاتية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بالمهمة جدا حيث تراوحت متوسطات رؤية أفراد مجتمع الدراسة ما بين (4.2 إلى 4.48) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار (هامة جدا) باستثناء فقرة "تحمل المسئول جهدا كبيرا في انجاز العمل" كانت نتيجتها بالهامة حيث بلغ متوسط رؤية أفراد

مجتمع الدراسة (4) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار (هامة) ويعزو الباحث هذا إلى عدم وجود عمل يتطلب من المسئول جهدا عضليا.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الذاتية متوفرة لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على توفر المهارات القيادية الذاتية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (3.32) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة

المتوسط (من 3.05 إلى 3.16) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على مقياس ليكرت مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الذاتية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) متوفرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي بينت أن المهارات القيادية الذاتية متوفرة في القيادات الأمنية في حرس الحدود ، وهذا يوضح اتساق رؤية أفراد المجتمع في توفر المهارات القيادية الذاتية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتنمية المهارات القيادية في العموم والمهارات الذاتية على وجه الخصوص وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي، وذلك لزيادة الوزن النسبي لتوفر المهارات القيادية لدى المسئولين، كما وتبين دراسة (أبو ندا، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما توفر المهارات القيادية عند المسئولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية ذاتية في طريقة قيادتهم للموظفين، مما يدل على توفر المهارات القيادية الذاتية لدى المؤسسات المدنية والعسكرية العربية بصورة متوسطة، ويعزو

الباحث توفر المهارات القيادية الذاتية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) إلى اهتمام شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بمعظم المتطلبات الذاتية لموظفيها

بحدود متفاوتة حسب تكوين الموظف مما أدى إلى نتيجة مرضية

أما فقرة "يتمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة الأزمات" فتحتل المرتبة الخامسة (مهمة جدا) على مقياس ليكرت في درجة أهميتها بوزن نسبي 89.55% بينما تحتل أقل مرتبة ووزن نسبي حيث يبلغ 65.91% في درجة توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وهذا يرجع إلى وجود مشكلة في إدارة الأزمات لدي المسؤولين وذلك لنقص التدريب والاحتكاك اللازم للمسؤولين بالخبرات الإقليمية والدولية نظرا لظروف الحصار الإسرائيلي وما يخلقه من صعوبة تنقل وجو نفسي عام.

أما فقرة "توفرا لمرونة الذهنية لدى المسؤول" فتحتل مهمة جدا على مقياس ليكرت في درجة أهميتها بوزن نسبي 89.09% بينما تحتل أقل مرتبة ووزن نسبي حيث يبلغ 65.91% في درجة توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وهذا يرجع لنقص التدريب والاحتكاك اللازم للمسؤولين بالخبرات الإقليمية والدولية .

6.2.2 تحليل فقرات المحور الثاني : المهارات القيادية الفنية

جدول رقم (19)

تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المهارات القيادية الفنية) والدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	اختبار t للفرق بين المتوسطين		درجة توفرها			درجة أهميتها			الفقرة	مسلسل
	قيمة t		الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.011	2.668		5	71.82	3.59	10	80.91	4.05	مهارات المسئول في استخدام برامج جوال	1
0.000	8.503		11	64.55	3.23	5	88.18	4.41	قدرة المسئول على تطوير أداء الأفراد	2
0.000	7.188		9	66.82	3.34	6	86.36	4.32	إصدار المسئول للتعليمات بصورة منطقية	3
0.000	5.490		1	76.82	3.84	2	90.91	4.55	تفهم المسئول للأنظمة الخاصة بجوال	4
0.000	4.016		2	73.64	3.68	7	84.55	4.23	تفهم المسئول للمزايا والخدمات في جوال مثل (التجوال الدولي، حجب الرقم،...)	5
0.000	5.887		7	67.73	3.39	8	84.09	4.20	قدرة المسئول على تحديد الأهمية للمواقف السوقية	6
0.000	4.957		9	66.82	3.34	9	81.36	4.07	معرفة المسئول بأنظمة الاتصالات الخليوية مثل (GSM, 3G, WAB...)	7
0.000	6.624		12	63.18	3.16	9	81.36	4.07	مهارات المسئول التحليلية	8
0.000	5.835		4	72.27	3.61	5	88.18	4.41	تعبير المسئول عن رأيه بشكل واضح	9
0.000	7.993		5	71.82	3.59	1	92.27	4.61	قدرة المسئول على الإقناع بأهمية العمل	10
0.000	5.835		3	72.73	3.64	4	88.64	4.43	ينجز المسئول الأعمال بإتقان	11
0.000	6.641		6	68.64	3.43	5	88.18	4.41	قدرة المسئول على توظيف خبراته في العمل	12
0.000	7.055		10	65.00	3.25	3	89.09	4.45	قدرة المسئول على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة	13
0.000	6.479		9	66.82	3.34	4	88.64	4.43	استفادة المسئول من أفكار الغير	14
0.000	7.460		8	67.27	3.36	4	88.64	4.43	قدرة المسئول على الفهم الشامل للأمور	15
0.000	9.060			69.06	3.45		86.76	4.34	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "43" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين (paired samples t test)

للمقارنة بين متوسطي آراء العينة حول درجة أهمية المهارات القيادية الفنية ودرجة توفرها

لدى المسئولين في " جوال " حيث يبين جدول رقم (19) أن قيمة " t " المحسوبة لكل فقرة

أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة في محتوى كل فقرة ولصالح درجة أهمية كل مهارة للمسؤولين في شركة جوال كما يلي:

1. في الفقرة " مهارات المسؤول في استخدام برامج جوال " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 80.91% " واحتلت المرتبة " 10 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 71.82% " واحتلت المرتبة " 5 "

2. في الفقرة " قدرة المسؤول على تطوير أداء الأفراد " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.18% " واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 64.55% " واحتلت المرتبة " 11 "

3. في الفقرة " إصدار المسؤول للتعليمات بصورة منطقية " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 86.36% " واحتلت المرتبة " 6 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82% " واحتلت المرتبة " 9 "

4. في الفقرة " تفهم المسؤول للأنظمة الخاصة بجوال " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 90.91% " واحتلت المرتبة " 2 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 76.82% " واحتلت المرتبة " 1 "

5. في الفقرة " تفهم المسؤول للمزايا والخدمات في جوال مثل (التجوال الدولي، حجب الرقم،...) " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.55% " واحتلت المرتبة " 7 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 73.64% " واحتلت المرتبة "

" 2 "

6. في الفقرة " قدرة المسئول على تحديد الأهمية للمواقف السوقية " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.09% " واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 67.73% " واحتلت المرتبة " 7 "

7. في الفقرة " معرفة المسئول بأنظمة الاتصالات الخلوية مثل (GSM,3G,WAB...) " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 81.36% " واحتلت المرتبة " 9 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82% " واحتلت المرتبة " 9 "

8. في الفقرة " مهارات المسئول التحليلية " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 81.36% " واحتلت المرتبة " 9 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 63.18% " واحتلت المرتبة " 12 "

9. في الفقرة " تعبير المسئول عن رأيه بشكل واضح " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.18% " واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 72.27% " واحتلت المرتبة " 4 "

10. في الفقرة " قدرة المسئول على الإقناع بأهمية العمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 92.27% " واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 71.82% " واحتلت المرتبة " 5 "

11. في الفقرة " ينجز المسئول الأعمال بإتقان " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64% " واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 72.73% " واحتلت المرتبة " 3 "

12. في الفقرة " قدرة المسئول على توظيف خبراته في العمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.18%" واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 68.64%" واحتلت المرتبة " 6 "

13. في الفقرة " قدرة المسئول على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.09%" واحتلت المرتبة " 3 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.00%" واحتلت المرتبة " 10 "

14. في الفقرة " استفادة المسئول من أفكار الغير " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64%" واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82%" واحتلت المرتبة " 9 "

15. في الفقرة " قدرة المسئول على الفهم الشامل للأمور " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64%" واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 67.27%" واحتلت المرتبة " 8 "

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية المهارات الفنية الذاتية يساوي " 86.76" مما يدل على أن المهارات القيادية الفنية على درجة كبيرة من الأهمية لدى المسؤولين في " جوال " وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها " 69.06" مما يدل على أن المهارات القيادية الذاتية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المسؤولين في " جوال " كما أن قيمة " t " المحسوبة تساوي 9.060 وهو أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية الفنية ودرجة توفرها لدى المسؤولين في " جوال "

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) (4.34) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار هامة جدا

مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي بينت أن المهارات القيادية الفنية مهمة جدا للقيادات الأمنية في حرس الحدود، وتختلف مع دراسة (الرشودي، 1422هـ) والتي بينت أن المهارات القيادية الفنية متوسطة الأهمية، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتنمية المهارات الفنية وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي، كما وتبين دراسة (أبو ندا، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس فنية في المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية فنية في طريقة قيادتهم للموظفين وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة مهارة القيادة الفنية بصورة كبيرة في المؤسسات المدنية والعسكرية العربية.

كما ويتضح من النتائج أن معظم رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية نوعية المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) بالمهمة جدا

حيث تراوحت متوسطات رؤية أفراد مجتمع الدراسة ما بين (4.05 إلى 4.45) وهي متوسطات

تقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار (هامة جدا)

كما يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية

الفنية متوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على توفر المهارات القيادية الفنية

لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (3.45) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة

(من 3.16 إلى 3.84) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على مقياس ليكرت مما يوضح

بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين في شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) متوفرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي

بينت أن المهارات القيادية الفنية متوفرة في القيادات الأمنية في حرس الحدود ، وهذا يوضح

اتساق رؤية أفراد المجتمع في توفر المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين في شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد

الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة للمساعدة في توفر المهارات القيادية الفنية وأنه لا بد من

إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما وتبن دراسة (أبو

ندا، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع

غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس

المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية فنية في طريقة قيادتهم

للموظفين، ويعزى توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة (جوال) إلى اهتمام شركة

(جوال) بتمية وتدريب موظفيها وفق القياس العلمي للاحتياجات التدريبية من الناحية الفنية مما أدى إلى نتيجة مرضية.

أما فقرة " قدرة المسئول على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة " فتحتل مهمة جدا على مقياس ليكرت في درجة أهميتها بوزن نسبي 89.09% بينما تحتل مرتبة متدنية بوزن نسبي يبلغ 65.00% في درجة توفرها لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وهذا يرجع إلى تقيد المسئولين في محافظات غزة بصلاحيات محدودة مما أنقص الشجاعة وجعل عند المسئولين في محافظات غزة شبه جمود في تحليل المواقف وتخوف وتسليم بما هو متاح .

6.2.3 تحليل فقرات المحور الثالث : المهارات القيادية الإدارية

جدول رقم (20)

تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المهارات القيادية الإدارية) والدرجة الكلية للمحور

اختبار t للفروق بين المتوسطين		درجة توفرها			درجة أهميتها			الفقرة	مسلسل
مستوى الدلالة	قيمة t	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.000	8.097	7	65.45	3.27	2	92.27	4.61	1 قدرة المسئول على اتخاذ القرارات	
0.000	7.024	2	67.73	3.39	6	88.64	4.43	2 المهارة في استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات	
0.000	8.577	10	60.91	3.05	7	86.82	4.34	3 قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	
0.000	6.219	1	68.18	3.41	8	85.91	4.30	4 قدرة المسئول على اتخاذ قرارات تساعد في إنجاح العمل	
0.000	7.354	2	67.73	3.39	4	90.45	4.52	5 قدرة المسئول على استثارة الجهود لتحسين الأداء	
0.000	8.577	6	65.91	3.30	3	91.82	4.59	6 قدرة المسئول على التحفيز والاهتمام بالعمل	
0.000	8.278	1	68.18	3.41	1	93.64	4.68	7 قدرة المسئول على استغلال طاقات المرعوسين	
0.000	6.907	7	65.45	3.27	5	90.00	4.50	8 تنسيق المسئول بين أهداف المرعوسين وأهداف العمل	
0.000	5.658	3	67.27	3.36	9	85.00	4.25	9 قدرة المسئول على تحديد وقت ومدة إنجاز العمل	
0.000	5.057	4	66.82	3.34	10	84.09	4.20	10 قدرة المسئول على ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح	
0.000	7.630	5	66.36	3.32	4	90.45	4.52	11 مهارة المسئول في إدارة الوقت	
0.000	6.507	9	61.36	3.07	11	80.00	4.00	12 مهارة المسئول في تنسيق اجتماعات اللجان	
0.000	4.673	8	62.27	3.11	13	77.73	3.89	13 مهارة المسئول في توزيع أعمال اللجان	
0.000	6.818	10	60.91	3.05	12	79.09	3.95	14 طرح المسئول لمقترحات لتحسين أعمال اللجان	
0.000	5.967	8	62.27	3.11	13	77.73	3.89	15 توزيع المسئول لأعمال اللجان بين الأعضاء	
0.000	9.269		65.12	3.26		86.24	4.31	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "43" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مرتبطتين (paired samples t test)

للمقارنة بين متوسطي آراء العينة حول درجة أهمية المهارات القيادية الإدارية ودرجة توفرها

لدى المسئولين في " جوال " حيث يبين جدول رقم (20) أن قيمة " t " المحسوبة لكل فقرة

أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة في محتوى كل فقرة ولصالح درجة أهمية كل مهارة للمسؤولين في شركة جوال كما يلي:

1. في الفقرة " قدرة المسئول على اتخاذ القرارات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 92.27% " واحتلت المرتبة " 2 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.45% " واحتلت المرتبة " 7 "

2. في الفقرة " المهارة في استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64% " واحتلت المرتبة " 6 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 67.73% " واحتلت المرتبة " 2 "

3. في الفقرة " قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 86.82% " واحتلت المرتبة " 7 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 60.91% " واحتلت المرتبة " 10 "

4. في الفقرة " قدرة المسئول على اتخاذ قرارات تساعد في إنجاز العمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.91% " واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 68.18% " واحتلت المرتبة " 1 "

5. في الفقرة " قدرة المسئول على استثارة الجهود لتحسين الأداء " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 90.45% " واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 67.73% " واحتلت المرتبة " 2 "

6. في الفقرة " قدرة المسئول على التحفيز والاهتمام بالعمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 91.82%" واحتلت المرتبة " 3 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91%" واحتلت المرتبة " 6 "

7. في الفقرة " قدرة المسئول على استغلال طاقات المرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 93.64%" واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 68.18%" واحتلت المرتبة " 1 "

8. في الفقرة " تنسيق المسئول بين أهداف المرعوسين وأهداف العمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 90.00%" واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.45%" واحتلت المرتبة " 7 "

9. في الفقرة " قدرة المسئول على تحديد وقت ومدة انجاز العمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.00%" واحتلت المرتبة " 9 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 67.27%" واحتلت المرتبة " 3 "

10. في الفقرة " قدرة المسئول على ترتيب الأولويات تبعا للوقت المتاح " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.09%" واحتلت المرتبة " 10 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82%" واحتلت المرتبة " 4 "

11. في الفقرة " مهارة المسئول في إدارة الوقت " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 90.45%" واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.36%" واحتلت المرتبة " 5 "

12. في الفقرة " مهارة المسئول في تنسيق اجتماعات اللجان " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 80.00% واحتلت المرتبة " 11 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 61.36% واحتلت المرتبة " 9 "

13. في الفقرة " مهارة المسئول في توزيع أعمال اللجان " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 77.73% واحتلت المرتبة " 13 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 62.27% واحتلت المرتبة " 8 "

14. في الفقرة " طرح المسئول لمقترحات لتحسين أعمال اللجان " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 79.09% واحتلت المرتبة " 12 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 60.91% واحتلت المرتبة " 10 "

15. في الفقرة " توزيع المسئول لأعمال اللجان بين الأعضاء " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 77.73% واحتلت المرتبة " 13 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 62.27% واحتلت المرتبة " 8 "

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية المهارات الإدارية الذاتية يساوي " 86.24% مما يدل على أن المهارات القيادية الفنية على درجة كبيرة من الأهمية لدى المسئولين في " جوال " وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها " 65.12% مما يدل على أن المهارات القيادية الإدارية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المسئولين في " جوال " كما أن قيمة " t " المحسوبة تساوي 9.269 وهو أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية الإدارية ودرجة توفرها لدى المسئولين في " جوال "

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) (4.31) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار هامة جدا

مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي بينت أن المهارات القيادية الإدارية مهمة جدا للقيادات الأمنية في حرس الحدود، وتختلف مع دراسة (الرشودي، 1422هـ) والتي بينت أن المهارات القيادية الإدارية مهارات متوسطة الأهمية، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتنمية المهارات القيادية وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية، كما وتبن دراسة (أبو نداء، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية إدارية في طريقة قيادتهم للموظفين وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة مهارة القيادة الإدارية بصورة كبيرة في المؤسسات المدنية والعسكرية العربية.

كما ويتضح من النتائج أن معظم رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية نوعية المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) بالمهمة

والمهمة جدا حيث تراوحت متوسطات رؤية أفراد مجتمع الدراسة ما بين (3.89 إلى 4.68) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار (هامة جدا) كما يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الإدارية متوافرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على توفر المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (3.26) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة المتوسط (من 3.11 إلى 3.41) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على مقياس ليكرت مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) متوفرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي بينت أن المهارات القيادية الإدارية متوفرة في القيادات الأمنية في حرس الحدود ، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتوفير المهارات القيادية وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي، كما وتبين دراسة (أبو ندا، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري وهذا يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية إدارية في طريقة قيادتهم للموظفين وهذا يوضح اتساق رؤية أفراد المجتمع في توفر المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بتنمية موظفيها من الناحية الإدارية مما أدى إلى نتيجة جيدة.

6.2.4 تحليل فقرات المحور الرابع : المهارات القيادية الإنسانية

جدول رقم (21)

تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توافرها في كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المهارات القيادية الإنسانية) والدرجة الكلية للمحور

اختبار t للفرق بين المتوسطين		درجة توافرها			درجة أهميتها			الفقرة	مسلسل
مستوى الدلالة	قيمة t	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.000	5.077	2	70.00	3.50	9	83.18	4.16	1	للمسئول مهارات اتصال إنساني
0.000	6.477	6	65.91	3.30	10	82.73	4.14	2	استجابة المسئول للآخرين بوعي كامل
0.000	6.238	6	65.91	3.30	11	82.27	4.11	3	تنسيق المسئول بين الآراء المختلفة
0.000	8.931	5	66.82	3.34	1	91.36	4.57	4	للمسئول مهارات استماع وإنصات
0.000	6.196	2	70.00	3.50	4	88.64	4.43	5	تكوين المسئول لعلاقات طيبة بين الرؤساء والمرعوسين
0.000	5.176	2	70.00	3.50	14	81.36	4.07	6	رغبة المسئول في مساعدة الآخرين
0.000	6.786	10	61.82	3.09	12	82.27	4.11	7	فهم المسئول لمشاعر الآخرين ورغباتهم
0.000	7.125	11	61.36	3.07	13	81.82	4.09	8	تقبل المسئول لانتقادات المرعوسين
0.000	6.929	4	67.73	3.39	5	86.82	4.34	9	قدرة المسئول على تكوين علاقات مع الآخرين
0.000	8.976	3	68.18	3.41	3	89.55	4.48	10	قدرة المسئول على بناء فريق عمل
0.000	6.074	1	71.36	3.57	2	90.91	4.55	11	مهارة المسئول في توجيه المرعوسين
0.000	7.611	10	61.82	3.09	7	85.00	4.25	12	تقدير المسئول لاقتراحات الآخرين
0.000	8.469	9	63.18	3.16	4	88.64	4.43	13	قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين
0.000	7.125	7	65.45	3.27	6	85.91	4.30	14	قدرة المسئول على توفير جو عمل جيد
0.000	7.024	8	63.64	3.18	8	84.55	4.23	15	تقدير المسئول للآخرين وكسب تأييدهم
0.000	10.394		66.21	3.31		85.67	4.28		جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "43" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين (paired samples t test)

للمقارنة بين متوسطي آراء العينة حول درجة أهمية المهارات القيادية الإنسانية ودرجة

توافرها لدى المسئولين في " جوال " حيث يبين جدول رقم (21) أن قيمة " t " المحسوبة

لكل فقرة اكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل

من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة في محتوى كل فقرة ولصالح درجة أهمية كل مهارة للمسئولين في شركة جوال كما يلي:

1. في الفقرة " للمسئول مهارات اتصال إنساني " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 83.18% " واحتلت المرتبة " 9 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 70.00% " واحتلت المرتبة " 2 "

2. في الفقرة " استجابة المسئول للآخرين بوعي كامل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 82.73% " واحتلت المرتبة " 10 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91% " واحتلت المرتبة " 6 "

3. في الفقرة " تنسيق المسئول بين الآراء المختلفة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 82.27% " واحتلت المرتبة " 11 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91% " واحتلت المرتبة " 6 "

4. في الفقرة " للمسئول مهارات استماع وإنصات " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 91.36% " واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82% " واحتلت المرتبة " 5 "

5. في الفقرة " تكوين المسئول لعلاقات طيبة بين الرؤساء والمرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64% " واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 70.00% " واحتلت المرتبة " 2 "

6. في الفقرة " رغبة المسئول في مساعدة الآخرين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 81.36% " واحتلت المرتبة " 14 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 70.00% " واحتلت المرتبة " 2 "

7. في الفقرة " فهم المسئول لمشاعر الآخرين ورغباتهم " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 82.27%" واحتلت المرتبة " 12 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 61.82%" واحتلت المرتبة " 10 "
8. في الفقرة " تقبل المسئول لانتقادات المرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 81.82%" واحتلت المرتبة " 13 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 61.36%" واحتلت المرتبة " 11 "
9. في الفقرة " قدرة المسئول على تكوين علاقات مع الآخرين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 86.82%" واحتلت المرتبة " 5 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 67.73%" واحتلت المرتبة " 4 "
10. في الفقرة " قدرة المسئول على بناء فريق عمل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.55%" واحتلت المرتبة " 3 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 68.18%" واحتلت المرتبة " 3 "
11. في الفقرة " مهارة المسئول في توجيه المرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 90.91%" واحتلت المرتبة " 2 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 71.36%" واحتلت المرتبة " 1 "
12. في الفقرة " تقدير المسئول لاقتراحات الآخرين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.00%" واحتلت المرتبة " 7 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 61.82%" واحتلت المرتبة " 10 "

13. في الفقرة " قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64% " واحتلت المرتبة " 4 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 63.18% " واحتلت المرتبة " 9 "

14. في الفقرة " قدرة المسئول على توفير جو عمل جيد " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.91% " واحتلت المرتبة " 6 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.45% " واحتلت المرتبة " 7 "

15. في الفقرة " تقدير المسئول للآخرين وكسب تأييدهم " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 84.55% " واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 63.64% " واحتلت المرتبة " 8 "

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية المهارات الإنسانية الذاتية يساوي " 85.67% " مما يدل على أن المهارات القيادية الإنسانية على درجة كبيرة من الأهمية لدى المسئولين في " جوال " وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها " 66.21% " مما يدل على أن المهارات القيادية الذاتية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المسئولين في " جوال " كما أن قيمة " t " المحسوبة تساوي 10.394 وهو أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية الإنسانية ودرجة توفرها لدى المسئولين في " جوال "

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الإنسانية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية

المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (4.28) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار هامة جدا

مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي بينت أن المهارات القيادية الإنسانية مهمة جدا للقيادات الأمنية في حرس الحدود، وتختلف مع دراسة (الرشودي، 1422هـ) والتي بينت أن المهارات القيادية الإنسانية مهارات متوسطة الأهمية، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتنمية المهارات القيادية في العموم وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي، كما وتين دراسة (أبو ندا، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية إنسانية في طريقة قيادتهم للموظفين وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة مهارة القيادة الإنسانية بصورة كبيرة في المؤسسات المدنية والعسكرية العربية.

كما ويتضح من النتائج أن معظم رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية نوعية المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بالمهمة جدا حيث تراوحت متوسطات رؤية أفراد مجتمع الدراسة ما بين (4.07 إلى 4.57) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار (هامة جدا)

كما يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الإنسانية متوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) (3.31) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة

(من 3.07 إلى 3.57) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على مقياس ليكرت مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) متوفرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي) والتي بينت أن المهارات القيادية الإنسانية متوفرة في القيادات الأمنية في حرس الحدود ، وترى دراسة (الشهري، 1989) أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة ملائمة لتنمية المهارات القيادية في العموم والمهارات الإنسانية على وجه الخصوص وأنه لا بد من إسناد العملية التدريبية إلى القياس العلمي، كما وتبين دراسة (أبو ندا، 2007) أن النمط القيادي السائد لدى الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الاستشاري مما يدل على وجود ثقافة استشارية لدى الموظفين مما يعكس المهارات القيادية عند المسؤولين المسيرين لهم وتمتعهم بمهارات قيادية إنسانية في طريقة قيادتهم للموظفين وهذا يوضح اتساق رؤية أفراد المجتمع في توفر المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) بالتواصل الإنساني مع موظفيها وتنمية ثقافة المهارات القيادية الإنسانية لديهم مما أدى إلى نتيجة جيدة.

أما فقرة " رغبة المسئول في مساعدة الآخرين" فتحتل في درجة أهميتها وزنا نسبيا متدنيا وهو الأقل حيث يبلغ 81.36% بينما تحتل مرتبة عالية بوزن نسبي يبلغ 70.00% في درجة توفرها لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وهذا يرجع إلى روح إنسانية عالية عند المسئولين في مساعدة الآخرين راجعة إلى ثقافتهم الشركة والمجتمع .

6.2.5 تحليل فقرات المحور الخامس : المهارات القيادية الفكرية

جدول رقم (22)

تحليل الفروق في آراء أفراد المجتمع حول درجة الأهمية ودرجة توفرها في كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المهارات القيادية الفكرية) والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	درجة أهميتها			درجة توفرها			اختبار t للفروق بين المتوسطين	
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة t	مستوى الدلالة
1	قدرة المسئول على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين	4.57	91.36	2	3.25	65.00	5	3.510	0.001
2	اتخاذ المسئول للقرار بناء على معلومات صائبة	4.52	90.45	3	3.18	63.64	8	8.804	0.000
3	يكرس المسئول جهودة للتمييز بين المعلومات الهامة وبين المعلومات غير الهامة والتي لا تتصل بالمشكلة	4.07	81.36	13	3.18	63.64	8	6.989	0.000
4	قدرة المسئول على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة	4.34	86.82	8	3.25	65.00	5	7.949	0.000
5	قدرة المسئول على التفكير الإبداعي	4.36	87.27	7	2.95	59.09	11	8.975	0.000
6	قدرة المسئول على التعريف بالمشكلة	4.27	85.45	10	3.34	66.82	2	7.078	0.000
7	قدرة المسئول على معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة	4.11	82.27	12	3.05	60.91	9	6.942	0.000
8	قدرة المسئول على تطوير حلول وبدائل	4.59	91.82	1	3.27	65.45	4	7.986	0.000
9	اختيار المسئول لأكثر الحلول تمثيلا لقيم المهنة	4.25	85.00	11	3.30	65.91	3	5.553	0.000
10	قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرندة من الرؤساء	4.25	85.00	11	3.41	68.18	1	5.400	0.000
11	قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرندة من المرعوسين	4.25	85.00	11	3.02	60.45	10	6.907	0.000
12	قدرة المسئول على التفكير العلمي بمهارة	4.32	86.36	9	3.20	64.09	7	7.436	0.000
13	قدرة المسئول على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة	4.43	88.64	5	3.23	64.55	6	7.630	0.000
14	قدرة المسئول على إقناع الرؤساء والمرعوسين بضرورة التطوير	4.41	88.18	6	3.23	64.55	6	6.606	0.000
15	قدرة المسئول على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين	4.45	89.09	4	3.18	63.64	8	7.773	0.000
	جميع الفقرات	4.35	86.94		3.20	64.06		9.637	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "43" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين (**paired samples t test**) للمقارنة بين متوسطي آراء العينة حول درجة أهمية المهارات القيادية الفكرية ودرجة توفرها لدى المسؤولين في " جوال " حيث يبين جدول رقم (22) أن قيمة " t " المحسوبة لكل فقرة اكبر من قيمة " t " الجدولية والتي تساوي 2.02 ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة في محتوى كل فقرة ولصالح درجة أهمية كل مهارة للمسؤولين في شركة جوال كما يلي

1. في الفقرة " قدرة المسئول على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 91.36% " واحتلت المرتبة " 2 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.00% " واحتلت المرتبة " 5 "
2. في الفقرة " اتخاذ المسئول للقرار بناء على معلومات صائبة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 90.45% " واحتلت المرتبة " 3 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 63.64% " واحتلت المرتبة " 8 "
3. في الفقرة " يكرس المسئول جهودة للتميز بين المعلومات الهامة وبين المعلومات غير الهامة والتي لا تتصل بالمشكلة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 81.36% " واحتلت المرتبة " 13 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 63.64% " واحتلت المرتبة " 8 "
4. في الفقرة " قدرة المسئول على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 86.82% " واحتلت المرتبة " 8 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.00% " واحتلت المرتبة " 5 "

5. في الفقرة " قدرة المسئول على التفكير الإبداعي " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 87.27% " واحتلت المرتبة " 7 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 59.09% " واحتلت المرتبة " 11 "

6. في الفقرة " قدرة المسئول على التعريف بالمشكلة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.45% " واحتلت المرتبة " 10 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 66.82% " واحتلت المرتبة " 2 "

7. في الفقرة " قدرة المسئول على معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 82.27% " واحتلت المرتبة " 12 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 60.91% " واحتلت المرتبة " 9 "

8. في الفقرة " قدرة المسئول على تطوير حلول وبدائل " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 91.82% " واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.45% " واحتلت المرتبة " 4 "

9. في الفقرة " اختيار المسئول لأكثر الحلول تمثيلا لقيم المهنة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.00% " واحتلت المرتبة " 11 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 65.91% " واحتلت المرتبة " 3 "

10. في الفقرة " قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.00% " واحتلت المرتبة " 11 " والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 68.18% " واحتلت المرتبة " 1 "

11. في الفقرة " قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من المرعوسين " بلغ

الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 85.00% " واحتلت المرتبة " 1 " والوزن النسبي

لدرجة توفر المهارة " 60.45% " واحتلت المرتبة " 10 "

12. في الفقرة " قدرة المسئول على التفكير العلمي بمهارة " بلغ الوزن النسبي

لدرجة الأهمية " 86.36% " واحتلت المرتبة " 9 " والوزن النسبي لدرجة توفر

المهارة " 64.09% " واحتلت المرتبة " 7 "

13. في الفقرة " قدرة المسئول على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها

لأول مرة " بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.64% " واحتلت المرتبة " 5 "

والوزن النسبي لدرجة توفر المهارة " 64.55% " واحتلت المرتبة " 6 "

14. في الفقرة " قدرة المسئول على إقناع الرؤساء والمرعوسين بضرورة التطوير

" بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 88.18% " واحتلت المرتبة " 6 " والوزن

النسبي لدرجة توفر المهارة " 64.55% " واحتلت المرتبة " 6 "

15. في الفقرة " قدرة المسئول على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين "

بلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية " 89.09% " واحتلت المرتبة " 4 " والوزن

النسبي لدرجة توفر المهارة " 63.64% " واحتلت المرتبة " 8 "

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية المهارات الفكرية

الذاتية يساوي " 86.94% " مما يدل على أن المهارات القيادية الفكرية على درجة كبيرة

من الأهمية لدى المسئولين في " جوال " وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها " 64.06% "

مما يدل على أن المهارات القيادية الفكرية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المسئولين في " جوال "

" كما أن قيمة " t " المحسوبة تساوي 9.637 وهو أكبر من قيمة " t " الجدولية والتي

تساوي 2.02 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني أن وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية الفكرية ودرجة توفرها لدى المسؤولين في " جوال "

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) (4.35) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار هامة جدا

مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنة من المهم جدا أن تتوفر المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة مهارة القيادة الفكرية بصورة كبيرة في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال).

كما ويتضح من النتائج أن معظم رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية نوعية المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) بالمهمة جدا حيث تراوحت متوسطات رؤية أفراد مجتمع الدراسة ما بين (4.07 إلى 4.59) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار (هامة جدا)

كما يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الفكرية متوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على توفر المهارات القيادية

الفكرية الإنسانية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (3.20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة

(من 2.95 إلى 3.41) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على مقياس ليكرت مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) متوفرة وهذا يوضح اتساق رؤية أفراد المجتمع في توفر المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بتنمية المهارات القيادية الفكرية لدى المسؤولين إضافة إلى التطوير الذاتي عندهم مما أدى إلى نتيجة جيدة.

أما فقرة " قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء" فتحتل في درجة أهميتها وزنا نسبيا متدنيا وهو الأقل حيث يبلغ 85% بينما تحتل مرتبة عالية بوزن نسبي يبلغ 68.18% في درجة توافرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وهذا يرجع إلى حرص المسؤولين على الالتزام بما يدور في فلك الرؤساء من أفكار لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

هذا وتحتل المهارات القيادية الفكرية في درجة أهميتها أعلى وزن نسبي على كل من المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإدارية، الإنسانية) حيث يبلغ (86.94%)، بينما تحتل أدنى وزن نسبي على المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإدارية، الإنسانية) من حيث درجة توافرها حيث يبلغ (64.06%) وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة المهارات القيادية

الفكرية لدى المسؤولين مع وجود معوقات لتطبيقها منها مثلاً قلة الحوافز ومحدودية الصلاحيات
وتحجيم الأدوار للمسؤولين في الإدارة الإقليمية بمحافظة غزة.

6.3 اختبار فرضيات الدراسة:-

6.3.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم على أداة الدراسة تعزى للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس ، فئات العمر ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة ، الحالة الاجتماعية) .

وتدرج من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

5.3.1.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين

متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم على أداة الدراسة تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (23) كما يلي:

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة المطلقة " t " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة

الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها تعزى للجنس.

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة " t " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للجنس.

يدل التحليل الإحصائي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى للجنس، ويرجع ذلك إلى عدم وجود تميز بين الذكور والإناث في الآراء حول المهارات القيادية مما يؤكد انخراط الجنسين في القيادة ومهاراتها دون حواجز وهذا يدل على وحدة الثقافة القيادية للجنسين.

6.3.1.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم على أداة الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار F للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى لمتغير العمر والنتائج مبينة في جدول رقم (24) كما يلي:

جدول رقم (23)

اختبار " t " للفروق في آراء مسئولو شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال" تعزى لمتغير الجنس

درجة توافرها				درجة أهميتها				العدد	الجنس	المحور
مستوى الدلالة	قيمة " t "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	قيمة " t "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
0.154	-1.450	0.4435	3.3684	0.919	-0.103	0.4851	4.3228	38	ذكر	المهارات القيادية الذاتية
		0.5014	3.6556			0.4288	4.3444	6	أنثى	
0.158	-1.437	0.5731	3.4035	0.850	-0.190	0.4051	4.3333	38	ذكر	المهارات القيادية الفنية
		0.5929	3.7667			0.3571	4.3667	6	أنثى	
0.519	-0.650	0.6330	3.2298	0.480	0.713	0.4847	4.3333	38	ذكر	المهارات القيادية الإدارية
		0.9205	3.4222			0.5776	4.1778	6	أنثى	
0.351	-0.943	0.6110	3.2737	0.566	-0.579	0.5406	4.2649	38	ذكر	المهارات القيادية الإنسانية
		0.9096	3.5444			0.4580	4.4000	6	أنثى	
0.361	-0.924	0.6339	3.1667	0.863	0.173	0.5620	4.3526	38	ذكر	المهارات القيادية الفكرية
		0.8053	3.4333			0.3970	4.3111	6	أنثى	
0.261	-1.139	0.5258	3.2884	0.994	0.008	0.4195	4.3214	38	ذكر	جميع المحاور
		0.7153	3.5644			0.3363	4.3200	6	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "42" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسنولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى للعمر

المحور	مصدر التباين	درجة أهميتها					درجة توافرها				
		مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
المهارات القيادية الذاتية	بين المجموعات	0.454	0.805	0.182	2	0.364	0.268	1.361	0.279	2	0.558
	داخل المجموعات			0.226	41	9.265			0.205	41	8.404
	المجموع				43	9.629				43	8.962
المهارات القيادية الفنية	بين المجموعات	0.233	1.509	0.230	2	0.460	0.430	0.862	0.294	2	0.589
	داخل المجموعات			0.153	41	6.254			0.342	41	14.003
	المجموع				43	6.715				43	14.592
المهارات القيادية الإدارية	بين المجموعات	0.672	0.401	0.101	2	0.201	0.248	1.444	0.634	2	1.267
	داخل المجموعات			0.251	41	10.285			0.439	41	17.986
	المجموع				43	10.487				43	19.253
المهارات القيادية الإنسانية	بين المجموعات	0.264	1.375	0.376	2	0.752	0.082	2.657	1.052	2	2.103
	داخل المجموعات			0.273	41	11.205			0.396	41	16.225
	المجموع				43	11.957				43	18.328
المهارات القيادية الفكرية	بين المجموعات	0.331	1.137	0.328	2	0.656	0.025	4.032	1.519	2	3.037
	داخل المجموعات			0.289	41	11.829			0.377	41	15.442
	المجموع				43	12.485				43	18.480
جميع المحاور	بين المجموعات	0.289	1.281	0.208	2	0.416	0.118	2.249	0.652	2	1.303
	داخل المجموعات			0.162	41	6.660			0.290	41	11.879
	المجموع				43	7.076				43	13.183

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 41) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

جدول رقم (25)

اختبار شفوية للفروق المتعددة حسب متغير العمر (درجة التوافر للمهارات القيادية الفكرية)

المحور	الفروق بين المتوسطات	20-أقل من 30 سنة	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	40 سنة إلى أقل من 50 سنة
المهارات القيادية الفكرية	20-أقل من 30 سنة		0.427	-0.421
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-0.427		-0.848*
	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.421	0.848*	

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

(جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة

المطلقة "F" المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة أقل من قيمة F الجدولية والتي

تساوي 3.23 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة ولجميع المهارات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها تعزى للعمر.

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة "F" المحسوبة لمهارة "المهارات القيادية الفكرية" تساوي 4.032 وهي أكبر من قيمة F المحسوبة والتي تساوي 3.23 وكذلك قيمة مستوى الدلالة لتلك المهارة تساوي 0.025 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها في مهارة "المهارات القيادية الفكرية" تعزى للعمر ، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (25) أن الفروق بين الفئة " 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" ولصالح الفئة " 40 سنة إلى أقل من 50 سنة"

أما قيمة F المحسوبة لكل مهارة من المهارات المتبقية و لجميع المهارات مجتمعة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.23 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة من المهارات المتبقية و لجميع المهارات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للعمر

يبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للعمر عموماً

بينما يدل التحليل الإحصائي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها في مهارة " المهارات القيادية الفكرية " تعزى للعمر ، و الفروق بين الفئة " 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" ولصالح الفئة " 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" حيث ترى هذه الفئة توفر أكبر للمهارات القيادية الفكرية في المسؤولين على الفئة الأخرى، ويعزو الباحث ذلك لكبر عمر هذه الفئة ولتقلدها مناصب ترى أنها تقودها بمهارات فكرية قل نظيرها بينما ترى فئة من " 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" غير ذلك كونها أكثر شباباً وتفتحا على الجديد، ولكن هاتين الفئتين متفتحتان على أهمية المهارات الفكرية للمسؤولين ومختلفتين على نسبة توفرها لدى المسؤولين.

6.3.1.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين

متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في

محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد مجتمع

الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية

لديهم من حيث درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى للخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (26)

كما يلي:

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسؤولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى للخبرة

درجة توافرها					درجة أهميتها					مصدر التباين	المحور
مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.332	1.173	0.242	3	0.725	0.513	0.779	0.177	3	0.531	بين المجموعات	المهارات القيادية الذاتية
		0.206	40	8.237			0.227	40	9.097	داخل المجموعات	
			43	8.962				43	9.629	المجموع	
0.650	0.552	0.193	3	0.580	0.308	1.239	0.190	3	0.571	بين المجموعات	المهارات القيادية الفنية
		0.350	40	14.012			0.154	40	6.144	داخل المجموعات	
			43	14.592				43	6.715	المجموع	
0.682	2.503	0.233	3	0.700	0.653	0.547	0.138	3	0.413	بين المجموعات	المهارات القيادية الإدارية
		0.464	40	18.553			0.252	40	10.074	داخل المجموعات	
			43	19.253				43	10.487	المجموع	
0.615	0.606	0.266	3	0.797	0.576	0.669	0.191	3	0.572	بين المجموعات	المهارات القيادية الإنسانية
		0.438	40	17.531			0.285	40	11.385	داخل المجموعات	
			43	18.328				43	11.957	المجموع	
0.395	1.017	0.437	3	1.310	0.291	1.290	0.367	3	1.101	بين المجموعات	المهارات القيادية الفكرية
		0.429	40	17.169			0.285	40	11.384	داخل المجموعات	
			43	18.480				43	12.485	المجموع	
0.502	2.798	0.248	3	0.745	0.373	1.069	0.175	3	0.525	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.311	40	12.438			0.164	40	6.551	داخل المجموعات	
			43	13.183				43	7.076	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 40) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.84

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.84 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها تعزى للخبرة.

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.84 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للخبرة.

يبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى للخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة شركة (جوال) وكذلك تغلب ثقافة الشركة والموظفين على خبراتهم.

6.3.1.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين

متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى للمسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى للمسمى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (27) كما يلي:

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسنولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى للمسمى الوظيفي

درجة توافرها				درجة أهميتها				مصدر التباين	المحور		
مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات			درجة الحرية	مجموع المربعات
0.973	0.124	0.028	4	0.113	0.400	1.038	0.232	4	0.927	بين المجموعات	المهارات القيادية الذاتية
		0.227	39	8.849			0.223	39	8.702	داخل المجموعات	
			43	8.962				43	9.629	المجموع	
0.991	0.070	0.026	4	0.104	0.767	0.457	0.075	4	0.301	بين المجموعات	المهارات القيادية الفنية
		0.371	39	14.488			0.164	39	6.414	داخل المجموعات	
			43	14.592				43	6.715	المجموع	
0.628	0.653	0.302	4	1.209	0.045	2.695	0.568	4	2.271	بين المجموعات	المهارات القيادية الإدارية
		0.463	39	18.044			0.211	39	8.216	داخل المجموعات	
			43	19.253				43	10.487	المجموع	
0.620	0.666	0.293	4	1.172	0.092	2.156	0.541	4	2.165	بين المجموعات	المهارات القيادية الإنسانية
		0.440	39	17.157			0.251	39	9.792	داخل المجموعات	
			43	18.328				43	11.957	المجموع	
0.840	0.353	0.161	4	0.646	0.238	1.444	0.403	4	1.611	بين المجموعات	المهارات القيادية الفكرية
		0.457	39	17.834			0.279	39	10.874	داخل المجموعات	
			43	18.480				43	12.485	المجموع	
0.908	0.250	0.083	4	0.330	0.237	1.445	0.228	4	0.914	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.330	39	12.853			0.158	39	6.163	داخل المجموعات	
			43	13.183				43	7.076	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 39) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.61

جدول رقم (28)
اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي (درجة الأهمية)

المحور	الفروق بين المتوسطات	مدير	مهندس أول	إداري أول	مشرف	قائد فريق
المهارات القيادية الإدارية	مدير		0.696*	0.354	0.073	0.651*
	مهندس أول	-0.696*		-0.341	-0.622	-0.044
	إداري أول	-0.354	0.341		-0.281	0.297
	مشرف	-0.073	0.622	0.281		0.578
	قائد فريق	-0.651*	0.044	-0.297	-0.578	

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة في مهارة " المهارات القيادية الإدارية " تساوي 2.695 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.61 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المهارة تساوي 0.045 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإدارية من حيث درجة أهميتها تعزى لمسمى الوظيفي ، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (28) أن الفروق بين فئتي " مهندس أول " و " مدير " ولصالح فئة " المدير " ، وكذلك توجد فروق بين فئتي " قائد فريق " و " مدير " ولصالح فئة " المدير "

أما بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم المتبقية من حيث درجة توفرها فقد تبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة لكل مهارة من المهارات المتبقية والمهارات مجتمعة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.61 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة والمهارات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها تعزى للمسمى الوظيفي.

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.61 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للمسمى الوظيفي.

يبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للمسمى الوظيفي عموماً.

بينما يدل التحليل الإحصائي على وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإدارية من حيث درجة أهميتها تعزى لمسمى الوظيفي , والفروق بين فئتي " مهندس أول " و " مدير " ولصالح فئة " المدير " ، وكذلك توجد فروق بين فئتي " قائد فريق " و " مدير " ولصالح فئة " المدير "، يعزو الباحث ذلك لاختلاف الثقافات القيادية واختلاف المواقع والتخصصات وأيضاً يرجع ذلك إلى ثقافة إدارية وقيادية أعلى لدى فئة "المدير" على الفئتين "مهندس أول وقائد فريق"، ولكن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث المذكورة على درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين مما يعكس وحدة النظرة واختلاف الثقافة للقيادة.

6.3.1.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين

متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات

غزة للمهارات القيادية لديهم على أداة الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث

درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى للمستوى التعليمي والنتائج مبينة في جدول رقم (29) كما

يلي:

جدول رقم (29)

اختبار " t " للفروق في آراء مسئولى شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	درجة أهميتها				درجة توافرها	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t "	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات القيادية الذاتية	ماجستير	5	3.8800	0.5665	-2.352	0.023	3.3333	0.1633
	بكالوريوس	39	4.3829	0.4360			3.4171	0.4819
المهارات القيادية الفنية	ماجستير	5	4.1867	0.3694	-0.907	0.370	3.2800	0.5424
	بكالوريوس	39	4.3573	0.3987			3.4752	0.5904
المهارات القيادية الإدارية	ماجستير	5	4.0400	0.5688	-1.320	0.194	2.8000	0.3801
	بكالوريوس	39	4.3470	0.4805			3.3145	0.6787
المهارات القيادية الإنسانية	ماجستير	5	4.1200	0.5989	-0.732	0.468	2.8533	0.4652
	بكالوريوس	39	4.3043	0.5224			3.3692	0.6546
المهارات القيادية الفكرية	ماجستير	5	4.4533	0.7489	0.465	0.645	2.6933	0.4361
	بكالوريوس	39	4.3333	0.5175			3.2684	0.6540
جميع المحاور	ماجستير	5	2.9920	0.3587	-1.451	0.154	2.9920	0.3587
	بكالوريوس	39	3.3689	0.5629			3.3689	0.5629

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "42" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

(جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة

المطلقة " t " المحسوبة في مهارة " المهارات القيادية الذاتية" تساوي 2.352 وهي اكبر من

قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المهارة 0.023 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الذاتية من حيث درجة أهميتها تعزى للمستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير) ولصالح البكالوريوس، أما باقي المهارات والمهارات مجتمعة فبلغت قيمة t المحسوبة لكل مهارة وللمهارات مجتمعة قيمة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة من المهارات المتبقية اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها تعزى للمستوى التعليمي.

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة " t " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للمستوى التعليمي.

يبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوافرها تعزى للمستوى التعليمي عموماً.

بينما يدل التحليل الإحصائي على وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الذاتية من حيث درجة أهميتها تعزى للمستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير) ولصالح البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف النظرة العلمية للذات حيث أن حملة البكالوريوس يميلون إلى المهارات القيادية الذاتية ثقافة أكثر من ميلهم لها توفرا بينما يميل حملة الماجستير إلى المهارات القيادية الذاتية ثقافية وتوفرا على حد سواء.

6.3.1.6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين

متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في

محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم على أداة الدراسة تعزى لعدد الدورات

التدريبية في القيادة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار F للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث

درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة والنتائج مبينة في جدول

رقم (30) كما يلي

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء مسنولي شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال يعزى لعدد الدورات

درجة توافرها					درجة أهميتها					مصدر التباين	المحور
مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط العرصات	درجة الحرية	مجموع العرصات	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط العرصات	درجة الحرية	مجموع العرصات		
0.276	1.329	0.273	2	0.546	0.406	0.923	0.207	2	0.415	بين المجموعات	المهارات القيادية الذاتية
		0.205	41	8.416			0.225	41	9.214	داخل المجموعات	
			43	8.962				43	9.629	المجموع	
0.500	0.706	0.243	2	0.486	0.132	2.124	0.315	2	0.630	بين المجموعات	المهارات القيادية الفنية
		0.344	41	14.106			0.148	41	6.084	داخل المجموعات	
			43	14.592				43	6.715	المجموع	
0.229	1.529	0.668	2	1.336	0.175	1.820	0.428	2	0.855	بين المجموعات	المهارات القيادية الإدارية
		0.437	41	17.917			0.235	41	9.632	داخل المجموعات	
			43	19.253				43	10.487	المجموع	
0.647	0.441	0.193	2	0.386	0.023	4.150	1.006	2	2.013	بين المجموعات	المهارات القيادية الإنسانية
		0.438	41	17.943			0.243	41	9.944	داخل المجموعات	
			43	18.328				43	11.957	المجموع	
0.231	1.518	0.637	2	1.274	0.005	6.067	1.426	2	2.851	بين المجموعات	المهارات القيادية الفكرية
		0.420	41	17.206			0.235	41	9.634	داخل المجموعات	
			43	18.480				43	12.485	المجموع	
0.333	1.130	0.344	2	0.689	0.037	3.586	0.527	2	1.053	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.305	41	12.494			0.147	41	6.023	داخل المجموعات	
			43	13.183				43	7.076	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 41) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

جدول رقم (31)

اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير عدد الدورات (درجة الأهمية)

المحور	الفروق بين المتوسطات	لا يوجد	أقل من 5 دورات	5 دورات فأكثر
المهارات القيادية الإنسانية	لا يوجد		-0.525*	-0.247
	أقل من 5 دورات	0.525*		0.279
	5 دورات فأكثر	0.247	-0.279	
المهارات القيادية الفكرية	لا يوجد		-0.622*	-0.279
	أقل من 5 دورات	0.622*		0.343
	5 دورات فأكثر	0.279	-0.343	
جميع المحاور	لا يوجد		-0.387*	-0.214
	أقل من 5 دورات	0.387*		0.173
	5 دورات فأكثر	0.214	-0.173	

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة في مهارتي " المهارات القيادية الإنسانية و المهارات القيادية الفكرية " تساوي 4.15، و 6.067 على الترتيب وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.23 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المهارتين 0.023 و 0.005 على الترتيب وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإنسانية ومهارة القيادة الفكرية من حيث درجة أهميتها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة ، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (31) أن الفروق بين فئتي " أقل من 5 دورات" و " لا توجد دورات" ولصالح " أقل من 5 دورات" ، أما باقي المهارات فبلغت قيمة F المحسوبة لكل مهارة قيمة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.23 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة من المهارات المتبقية أكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها (المهارات القيادية الذاتية ، المهارات القيادية الفنية" تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المهارات مجتمعة تساوي 3.586 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.23 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المهارات مجتمعة 0.037 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

(جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة من حيث درجة أهميتها ويبين اختبار شفاهة جدول رقم (31) أن الفروق بين فئتي " أقل من 5 دورات" و " لا توجد دورات" ولصالح " أقل من 5 دورات "

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة " F " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.23 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة أكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة.

يبين التحليل الإحصائي وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإنسانية ومهارة القيادة الفكرية من حيث درجة أهميتها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة , و الفروق بين فئتي " أقل من 5 دورات" و " لا توجد دورات" ولصالح " أقل من 5 دورات" حيث يرى الذين التحقوا بالدورات القيادية أن مهارة القيادة الإنسانية ومهارة القيادة الفكرية مهمة جدا في حين يختلف معهم الذين لم يلتحقوا بالدورات اختلافا إحصائيا ملحوظا على درجة أهمية المهارتين القياديتين الإنسانية والفكرية مما يعكس الاستفادة الثقافية من الدورات القيادية.

كما يبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها " المهارات القيادية الذاتية ، المهارات القيادية الفنية" تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة، وهذا

راجع من وجهة نظر الباحث إلى الثقافة المتقاربة بين جميع المسؤولين لـ " المهارات القيادية الذاتية و المهارات القيادية الفنية" .

ويبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة، وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى تقارب المستوى التطبيقي للمهارات القيادية مما يدل على الاستفادة التطبيقية المحدودة للدورات القيادية .

6.3.1.7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم على أداة الدراسة تعزى للحالة الاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها ودرجة توفرها تعزى للحالة الاجتماعية والنتائج مبينة في جدول رقم (32) كما يلي:

جدول رقم (32)

اختبار " t " للفروق في آراء مسئولو شركة جوال حول المهارات القيادية لديهم في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

درجة توافرها				درجة أهميتها						
مستوى الدلالة	قيمة " t "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	قيمة " t "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	المحور
0.737	-0.338	0.0471	3.3000	0.518	-0.938	1.0371	3.6667	2	أعزب	المهارات القيادية الذاتية
		0.4668	3.4127			0.4318	4.3571	42	متزوج	
0.302	-1.044	0.5185	3.0333	0.452	-1.156	0.9428	3.6000	2	أعزب	المهارات القيادية الفنية
		0.5834	3.4730			0.3380	4.3730	42	متزوج	
0.636	-0.477	0.2357	3.0333	0.004	-3.022	0.6128	3.3667	2	أعزب	المهارات القيادية الإدارية
		0.6824	3.2667			0.4483	4.3571	42	متزوج	
0.262	-1.136	0.0943	2.8000	0.006	-2.927	0.2357	3.3000	2	أعزب	المهارات القيادية الإنسانية
		0.6584	3.3349			0.4908	4.3302	42	متزوج	
0.713	-0.371	0.4243	3.0333	0.082	-1.781	1.1785	3.7000	2	أعزب	المهارات القيادية الفكرية
		0.6670	3.2111			0.4992	4.3778	42	متزوج	
0.461	-0.744	0.2074	3.0400	0.461	-0.744	0.2074	3.0400	2	أعزب	جميع المحاور
		0.5624	3.3397			0.5624	3.3397	42	متزوج	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "42" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها يتبين أن القيمة المطلقة " t " المحسوبة في مهارتي " المهارات القيادية الإدارية و المهارات القيادية الإنسانية" تساوي 3.022، و 2.927 على الترتيب وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المهارتين 0.004 و 0.006 على الترتيب وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإدارية ومهارة القيادة الإنسانية من حيث درجة أهميتها تعزى للحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج) ولصالح

المتزوجين، أما باقي المهارات والمهارات مجتمعة فبلغت قيمة t المحسوبة لكل مهارة وللمهارات مجتمعة قيمة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة من المهارات المتبقية اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها تعزى للحالة الاجتماعية.

بالنسبة للفروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها يتبين أن القيمة المطلقة " t " المحسوبة لكل مهارة والمهارات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مهارة اكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى للحالة الاجتماعية.

يبين التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا توفرها وأهميتها تعزى للحالة الاجتماعية عموماً، وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى تقارب الثقافة القيادية والأداء التطبيقي بين المتزوجين وغير المتزوجين.

بينما يبين التحليل الإحصائي وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإدارية ومهارة القيادة الإنسانية من حيث درجة أهميتها تعزى للحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج) ولصالح المتزوجين، وهذا راجع من وجهة نظر

الباحث إلى ثقافة وتجربة المتزوجون على غير المتزوجون من حيث المهارة القيادية الإدارية والمهارة القيادة الإنسانية.

6.3.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة بين درجة أهمية المهارات القيادية لديهم ودرجة توفرها على أداة الدراسة.

جدول رقم (33)

اختبار " t " للفروق في آراء مسؤولي شركة جوال بين درجة أهمية المهارات القيادية لديهم ودرجة توفرها على أداة الدراسة

اختبار t للفروق بين المتوسطين		درجة توفرها			درجة أهميتها			الفقرة	مسلسل
مستوى الدلالة	قيمة t	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.000	9.852	2	68.15	3.41	3	86.52	4.33	1 المهارات القيادية الذاتية	
0.000	9.060	1	69.06	3.45	2	86.76	4.34	2 المهارات القيادية الفنية	
0.000	9.269	4	65.12	3.26	4	86.24	4.31	3 المهارات القيادية الإدارية	
0.000	10.394	3	66.21	3.31	5	85.67	4.28	4 المهارات القيادية الإنسانية	
0.000	9.637	5	64.06	3.20	1	86.94	4.35	5 المهارات القيادية الفكرية	
0.000	11.129		66.52	3.33		86.42	4.32	جميع المحاور	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "42" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02

يدل التحليل الإحصائي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة بين درجة أهمية المهارات القيادية لديهم ودرجة توفرها على أداة الدراسة ولصالح أهمية المهارات القيادية، ويرجع ذلك إلى وجود ثقافة قيادية لدى المسؤولين وهذا نظرا لكونهم من حملة الشهادات الجامعة الأولى والثانية (البكالوريوس والماجستير) ولحصول البعض منهم أيضا على دورات في مجال القيادة ولخبرة البعض الآخر في العملية سواء بشركة (جوال) أو غيرها من المؤسسات، كل ذلك أدى إلى وجود ثقافة قيادية جيدة جدا حيث بلغ الوزن النسبي الكلي لأهمية المهارات القيادية (86.43%) ولكن توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بشركة جوال ضعيف حيث بلغ الوزن النسبي الكلي لتوفر المهارات القيادية (66.52%) ، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 11.129 وهي اكبر من قيمة t الجدولية 2.02 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فجوة بين أهمية المهارات القيادية ودرجة توفرها لدى المسؤولين في شركة (جوال) من وجهة نظرهم ،يدل ذلك على وجود مشاكل حقيقية بين أفكار وآراء وثقافة المسؤولين وبين التطبيق، ويرجع ذلك إلى محدودية الصلاحيات والبعث الجغرافي للإدارة العامة عن الإدارة الإقليمية بمحافظات غزة، ولا يعزى ضعف توفر المهارات القيادية لقصور المسؤولين كون الوزن النسبي يمثل متوسط آراء المسؤولين بمعنى أن القصور يمكن أن يكون في مسئول أو اثنين لا في جميع المسؤولين ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي وتختلف مع دراسة الرشودي من حيث أهمية المهارات القيادية حيث خلصت إلى أن المهارات القيادية الفنية مهمة جدا بينما المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة، وهذا راجع إلى وجود ثقافة أعلى ومستوى تعليمي أعلى في دراسة العنزي وفي هذه الدراسة مما يعزز الوزن النسبي لأهمية المهارات القيادية، أما من حيث توفر

المهارات القيادية فتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العنزي وهذا راجع لتشابه في المستوى التعليمي وفي درجة الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين مما يدل على محدودية الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين العسكريين في دراسة العنزي ومحدودية الممنوحة للمسؤولين في شركة (جوال)، ويرجع ذلك إلى حب الاستئثار بالمسؤولية ووجود حب الأنا في الرؤساء وإن كان هذا مبرراً في دراسة العنزي كون الدراسة أجريت على مجتمع قيادات عسكرية فهو غير مبرر عند الرؤساء في شركة (جوال).

طيتضح من الجدول أعلاه أن أعلى محور قيادي في الوزن النسبي من حيث الأهمية هو المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (86.94%) بينما يحتل أدنى وزن نسبي من حيث التوفر بوزن نسبي (64.06%) ويدل ذلك أهمية وجود مهارات فكرية لدى المسؤولين بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ولكن توفر هذه المهارات ضعيف وهنا مشكلة ويتعلق ذلك بأفكار لا تطبق بالتالي قلة تنمية المهارات الفكرية لديهم وبالتالي نسبة توفر المهارات القيادية متدنية وهذا راجع لمحدودية الصلاحيات وقلة الأخذ بأفكار المسؤولين في محافظات غزة من قبل الإدارة العامة.

يحتل محور المهارات القيادية الإنسانية من حيث درجة الأهمية أدنى وزن نسبي ب(85.67%) وهذا راجع لوجوده وتوفره بكثرة نظراً لطبيعة المجتمع العربي الإسلامي. أما محور المهارات القيادية الفنية فيحتل المحور الأول من حيث درجة توفره بوزن نسبي (69.06%) ويدل ذلك على توفر المعرفة المتخصصة لدى المسؤولين كل في مجال تخصصه مما يعطي تميزاً مهنياً لشركة (جوال).

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:-

يسعى هذا الفصل إلى تلخيص نتائج البحث في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، والتي تناولت المهارات القيادية ومدلولاتها، وصولاً إلى وضع توصيات تساعد شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في تحسين واقع العمل، بما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والمالي وزيادة الإنتاجية و الخدمات المقدمة.

و يتكون هذا الفصل من جزئين، الجزء الأول يتناول نتائج الدراسة و الجزء الثاني يتناول التوصيات.

7.1 النتائج

7.1.1 المهارات القيادية الذاتية

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الذاتية التي يجب أن تكون موجودة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: التمتع بالهدوء في مواجهة الأزمات ،القدرة على ضبط الانفعالات ،توفر المرونة الذهنية.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الذاتية أهمية من حيث وجوب تواجدها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: تحمل جهدا كبيرا في انجاز العمل ،فهم تفاصيل الموقف ،القدرة على الابتكار ،القدرة على تحليل البيانات.

وبينت النتائج أيضا أن أعلى المهارات الذاتية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: الاهتمام بالمظهر الخارجي ،إنصات الجميع لوجهة نظر المسئول ،تقبل الأفكار الجديدة.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات الذاتية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على الابتكار ،تقبل النقد من الرؤساء والمرءوسين ،الموازنة بين الحزم واللين في معاملة المرءوسين ،التمتع بالهدوء في مواجهة الأزمات ،القدرة على تحليل البيانات ،توافر المرونة الذهنية لدى المسئول.

7.1.2 المهارات القيادية الفنية

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الفنية التي يجب أن تكون موجودة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على الإقناع بأهمية العمل ،تفهم الأنظمة الخاصة بجوال ،القدرة على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الفنية أهمية من حيث وجوب تواجدها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: مهارات استخدام برامج جوال، المعرفة بأنظمة الاتصالات الخلوية مثل(الجيل الثالث والجيل الثاني و...)، المهارات التحليلية.

بينت النتائج أيضا أن أعلى المهارات القيادية الفنية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: تفهم الأنظمة الخاصة بجوال، تفهم المزايا والخدمات مثل(التجوال الدولي،حجب الرقم....)، انجاز الأعمال بإتقان.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الفنية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: المهارات التحليلية، القدرة على تطوير أداء الأفراد، القدرة على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة.

7.1.3 المهارات القيادية الإدارية

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإدارية التي يجب أن تكون موجودة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على استغلال طاقات المرءوسين، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على التحفيز والاهتمام بالعمل.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات الإدارية أهمية من حيث وجوب تواجدها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: توزيع أعمال اللجان بين الأعضاء، مهارة توزيع أعمال اللجان، طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان.

وبينت النتائج أيضا أن أعلى المهارات القيادية الإدارية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على اتخاذ قرارات تساعد على إنجاز العمل، القدرة على استغلال طاقات المرءوسين، المهارة في استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الإدارية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على تحفيز المرعوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات ،طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان ،المهارة في تنسيق أعمال اللجان.

7.1.4 المهارات القيادية الإنسانية

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإنسانية التي يجب أن تكون موجودة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: مهارات الاستماع والإنصات ،مهارة توجيه المرعوسين ،القدرة على بناء فرق عمل.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الإنسانية أهمية من حيث وجوب تواجدها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: الرغبة في مساعدة الآخرين ،تقبل انتقادات المرعوسين ،فهم مشاعر الآخرين.

وبينت النتائج أيضا أن أعلى المهارات الإنسانية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: مهارة توجيه المرعوسين ،تكوين علاقات طيبة بين الرؤساء والمرعوسين ،الرغبة في مساعدة الآخرين ،مهارات الاتصال الإنساني.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الإنسانية توفرا لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: تقبل الانتقادات من المرعوسين ،فهم مشاعر الآخرين ورغباتهم ،تقدير اقتراحات الآخرين.

7.1.5 المهارات القيادية الفكرية

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الفكرية التي يجب أن تكون موجودة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على تطوير حلول وبدائل ،القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين ،اتخاذ القرار بناء على معلومات صائبة.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الفكرية أهمية من حيث وجوب تواجدها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: تكريس الجهد للتمييز بين المعلومات الهامة وبين المعلومات غير الهامة والتي لا تتصل بالمشكلة، القدرة على معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء والمرعوسين، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم المهنة.

وبينت النتائج أيضاً أن أعلى المهارات القيادية الفكرية توفراً لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء، القدرة على التعريف بالمشكلة، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم المهنة.

كما بينت النتائج أن أقل المهارات القيادية الفكرية توفراً لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال) هي: القدرة على التفكير الإبداعي، القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من المرعوسين، القدرة على معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة للعاملين.

7.1.6 بالنسبة للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة تجاه

أهمية وتوافر المهارات القيادية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية أظهرت الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للعمر عموماً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها في مهارة " المهارات القيادية الفكرية " تعزى للعمر والفروق بين الفئة " 30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة" ولصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة"
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للخبرة.
- وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة "الإدارية" من حيث درجة أهميتها تعزى للمسمى الوظيفي ، و الفروق بين فئتي " مهندس أول " و " مدير" ولصالح فئة " المدير" ، وكذلك توجد فروق بين فئتي " قائد فريق " و " مدير" ولصالح فئة " المدير" أيضا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للمسمى الوظيفي عموما.
- وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الذاتية من حيث درجة أهميتها تعزى للمستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير) ولصالح البكالوريوس

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للمستوى التعليمي عموماً.
- وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارتي القياديتين الإنسانية والفكرية من حيث درجة أهميتها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة , و الفروق بين فئتي " اقل من 5 دورات" و " لا توجد دورات" ولصالح " اقل من 5 دورات"
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها " المهارات القيادية الذاتية ، المهارات القيادية الفنية" تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة من حيث درجة أهميتها الفروق بين فئتي " اقل من 5 دورات" و " لا توجد دورات" ولصالح " اقل من 5 دورات " .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة توفرها تعزى لعدد الدورات التدريبية في القيادة.

- وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة في شركة (جوال) في محافظات غزة لمهارة القيادة الإدارية ومهارة القيادة الإنسانية من حيث درجة أهميتها تعزى للحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج) ولصالح المتزوجين
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتا أهميتها وتوفرها تعزى للحالة الاجتماعية عموماً.
- مهارة "تمتع المسئول بالهدوء في مواجهة الأزمات" مهمة جداً وغير متوفرة بقدر أهميتها بل تحتل مستوى متدنياً جداً في التوافر.
- مهارة "توفر المرونة الذهنية" مهمة جداً وغير متوفرة بقدر أهميتها بل تحتل مستوى متدنياً جداً في التوافر
- مهارة "القدرة على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة" مهمة وغير متوفرة بقدر أهميتها بل تحتل مستوى متدنياً في التوافر
- مهارة "الرغبة في مساعدة الآخرين" فتحتل في درجة أهميتها وزناً نسبياً متدنياً وهو الأقل بينما تحتل مرتبة عالية بوزن نسبي عال في درجة توفرها لدى المسؤولين في شركة (جوال) وهذا يرجع إلى روح إنسانية عالية عند المسؤولين في مساعدة الآخرين راجعة إلى ثقافتهم والشركة والمجتمع .
- مهارة "قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء" فتحتل في درجة أهميتها وزناً نسبياً متدنياً وهو الأقل بينما تحتل مرتبة عالية بوزن نسبي عال في درجة توفرها لدى المسؤولين في شركة (جوال) وهذا يرجع إلى حرص المسؤولين

على الالتزام بما يدور في فلك الرؤساء من أفكار لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

- تحتل المهارات القيادية الفكرية في درجة أهميتها أعلى وزن نسبي على كل من المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإدارية، الإنسانية)، بينما تحتل أدنى وزن نسبي في درجة توفرها على كل من المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإدارية، الإنسانية) .
- تحتل المهارات القيادية الإنسانية في درجة أهميتها أدنى وزن نسبي على كل من المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإدارية، الفكرية)، بينما تحتل المهارات القيادية الفنية أعلى وزن نسبي في درجة توفرها على كل من المهارات القيادية (الذاتية، الفكرية، الإدارية، الإنسانية) .

7.2 التوصيات

1- أهمية الحفاظ على المهارات القيادية قوية التوافر لدى المسؤولين وخاصة:

- الاهتمام بالمظهر الخارجي
- تفهم الأنظمة الخاصة بجوال
- القدرة على اتخاذ قرارات تساعد على إنجاز العمل
- القدرة على توجيه المرعوسين
- القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء

2- تنمية المهارات القيادية ضعيفة التوافر لدى المسؤولين وذلك بعقد دورات أو ورش عمل أو

بالذهاب إلى مؤتمرات أو بتوفير مزيد من الصلاحيات والأمن الوظيفي أو بإتاحة جو

ديمقراطي أو بطرق أخرى وخاصة للمهارات القيادية التالية:

- تقبل الانتقادات من المرعوسين
- القدرة على التفكير الإبداعي
- القدرة على تحفيز المرعوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات
- القدرة على تنسيق أعمال اللجان
- الهدوء في مواجهة الأزمات
- القدرة على استغلال طاقات المرعوسين
- القدرة على تطوير حلول وبدائل
- القدرة على الإقناع بأهمية العمل
- القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من المرعوسين

- 3- العمل على الوصول بجميع المهارات المتوفرة لدى المسؤولين إلى درجة أهميتها.
- 4- منح المسؤولين مزيد من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم وبما يسهم في تمكينهم من التجديد والابتكار.
- 5- وضع نظام إداري لتحفيز وتشجيع المسؤولين على امتلاك مهارات قيادية.
- 6- تشجيع وتحفيز أصحاب الخبرة من المسؤولين لتدريب زملائهم.
- 7- الاستفادة من المهارات القيادية الفكرية المتوفرة لدى المسؤولين في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، وكذا الاستفادة من ثقافة المهارات القيادية الإدارية المتواجدة لدى المديرين وتوفير الإمكانيات لتطبيقها.
- 8- العمل على تنمية المهارات القيادية الإدارية والإنسانية للمسؤولين غير المتزوجين.
- 9- العمل على تقبل المسؤولين للأفكار المرتدة من المرءوسين بمساواتها مع تقبلهم للأفكار المرتدة من الرؤساء.
- 10- دراسة مدى تشجيع اللوائح والنظم الإدارية على امتلاك مهارات قيادية والعمل على إجراء التعديلات التي تجعلها عامل مساعد في دعم المهارات القيادية للمسؤولين.
- 11- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات الضفة الغربية، كما ونوصي بإجراء المزيد من الدراسات عن المهارات القيادية منفردة ومجمعة على مؤسسات فلسطينية أخرى من أجل النهوض بالمسؤولين وبالمؤسسات وبالتالي النهوض بالوطن.
- 12- التأكيد على ضرورة تواصل المسؤولين في الإدارة الإقليمية بمحافظات غزة مع الرؤساء في الإدارة العامة للاستفادة العملية من الاحتكاك المباشر حول واقع القيادة.

13- العمل على الوصول بمهارة "القدرة على استغلال طاقات المرءوسين" إلى درجة أهميتها العالية.

14- الاهتمام بالمسؤولين من خلال دعم روح المبادرة والابداع وخلق جو ديمقراطي يحول دون أي تأثيرات سلبية همم وأفكار ومبادرات المسؤولين.

المراجع

مراجع عربية

الكتب

- أبو العزم، فتوح (1975)، العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية، الرياض، الإدارة العامة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (1997)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة دار المعارف الحديثة.
- أروبيك (1960)، عناصر الإدارة، ترجمة علي جابر بكر، إشراف كمال دسوقي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- البناء، فرناس عبد الباسط (1985)، أصول القيادة الإدارية، القاهرة.
- جان دفكان (1989)، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحيوي، الرياض، الدار الدولية للنشر.
- حجي، أحمد إسماعيل (2000)، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي.
- حميد، محمد، المعاز، حمدي (1983)، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية.
- حنفي، عبد الغفار (1990)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- الخطيب، رداح وآخرون(1996)، الإدارة والإشراف التربوي و اتجاهات حديثة، طبعة3، عمان، دار الفرقان.
- درويش ،عبد الكريم،وليلي، تكلا(1995)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
- درويش، إبراهيم(1988)، الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، مطبعة جامعة القاهرة.
- دسوقي ،كمال (1960)، سيكولوجية إدارة الأعمال ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية.
- زويلف، مهدي حسن، و العضائلة، علي(1996)، إدارة المنظمة، عمانو دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
- سلامة، احمد، و عبد الغفار، عبد السلام(1977)، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار النهضة العربية.
- السلمي، علي(1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- سليمان، عرفات(1985)، استراتيجيه الإدارة في التعليم، القاهرة، مكتبة الانجلو.
- الشوبكي، علي (1992)، المدرسة والتربية،بيروت، دار مكتبة الحياة.
- الشيباني، عمر(1988)، علم النفس الإداري، ليبيا، الدار العربية للكتاب.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(1998)، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، عمان، وائل للنشر والتوزيع.

- عبود، عبد الغني(1995)، إدارة التعليم في الوطن العربي،(أعمال المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير،1994) مصر،دار الفكر.
- العبودي، محسن(1984)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الرادارية،القاهرة،دار النهضة العربية.
- العبودي،محسن(1984)،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،القاهرة ، دار النهضة العربية.
- عدس، محمد وآخرون(1986)، الإدارة و الإشراف التربوي، عمان،مطبعة الزهراء.
- العديلي، ناصر محمد(1993)،إدارة السلوك التنظيمي،الرياض،مرام للطباعة الالكترونية.
- عساف، محمود(1982)، أصول الإدارة، القاهرة، مطبعة لطفي.
- العقيل، عبدالله بن عبد اللطيف(1419هـ)،الإدارة القيادية الشاملة،الرياض.
- عليوة ، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة .
- قراقزة، محمود عبد القادر علي(1987)، نحو إدارة تربوية واعية، بيروت، دار الفكر اللبناني ودار الوسام.
- كلادة ، ظاهر (1997) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية دار السماح ،القاهرة .
- كنعان، نواف(2002) ،القيادة الإدارية ، عمان، مكتبة دار الثقافة.
- كنعان، نواف(1995)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة و النشر و التوزيع.

- مرسي، سيد عبد الحميد(1984)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، القاهرة، مكتبة وهبة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد(1994)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري، الرياض، دار المريخ.
- المغربي، كامل(1994)، المدخل لإدارة الأعمال، الأردن، مكتبة عمان.
- نشوان، يعقوب حسن(1992)، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، القاهرة، روض العلماء للطبع والنشر و التوزيع.
- نشوان، يعقوب(1992)، الإدارة والإشراف التربوي، عمان، دار الفرقان.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون(1426هـ)، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- الهواري، سيد(1985)، المدير الفعال. القاهرة، مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد(1996)، المديرون خمسة أنواع، الطبعة السابعة، مصر، دار الجيل للطباعة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح(1987)، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- أبو حرب، سعيد(2002)، نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- الأشقر، وفاء محمد(1994)، الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك و العلوم و التكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- التويجري، عبد العزيز إبراهيم(1427هـ)، تقويض الصلاحيات ودورة في تنمية المهارات القيادية بجمرك الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- الخطيب مازن(2004)، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة.
- رسائل وأبحاث علمية ومقالات
- أبوندا، سامية خميس(2007)، تحليل بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الرشودي، محمد بن علي إبراهيم(1422هـ)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي "دراسة مقارنة بين ضباط مدينة الرياض والدمام"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- الشهري، علي بن عبدالله(1989)، دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- عباس، مفرح عبد الغفار(1994)، سمات القيادة الإدارية الرشيدة ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 64 يوليو .

- العتيبي، عبد المحسن (2003)، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- العسيلي، رجا (1999)، النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- العمري، علي بن ضيف الله سعيد (1419هـ)، أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على الدفاع المدني السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- العنزي، شافي (2007)، تقويم البرامج التدريبية في حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- الفراء، ماجد (2003)، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني - بحث حاله قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 12 عدد 2 .

References:-

- Ardichvili Alexander and K. Kuchinke Peter (2002), "Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US", , HRDI Vol.5, No.1, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Dubinsky, A. J. and others (1996), "How should women sales managers lead their sales personnel?" Journal of Business & Industrial Marketing, VOL.11, No. 2.
- Field, Richard H.G. (2002), "Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management", School of Business University of Alberta, Canada.
- Fielder, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Glombiewsky, Robert (1961). "Three Styles of Leadership and their Uses". Personel, July-August.
- Goode, C. (1951). "Significant research on leadership ", personel, Vol xxvii, no.5.
- Katzenbach, J. R. (1996), "New roads to job opportunity: from middle manager to real change leader", Strategy & Leadership, VOL.24, No. 4.
- Ole, M. I. (1995), "a leader's inner security might be a crucial factor for choice of leadership style ", Journal of European Industrial Training, vol. 19, No. 4.
- Peng, T.K. & Peterson, M.F. (1997). "Contingent and noncontingent social rewards and punishments from leaders: do

US and Japanese subordinates make comparable distinctions?,
International Business Review, Vol 7.

- Pfiffner, John M. and Presthus, Robert (1967), **Public Administration**, New York, The Roland Press Company.
- Stodgill, R. (1948). “ **Personal Factors associated with leadership**”,
Journal of psychology, Vol. 25.
- Waldman,L. & Chastukhina,N. (2001),”**Training and Development of Leaders in top u.s. companies**”, Dept. of Management, Marketing and Business Administration, Murray State University, USA.

الملاحق

ملحق رقم(1)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين لأداة الدراسة ووظائفهم

م	اسم المحكم	الوظيفة
1	أ.د/ يوسف عاشور	مشرف الدراسات العليا بكلية التجارة /الجامعة الإسلامية بغزة
2	د/ماجد الفرا	عميد التخطيط /الجامعة الإسلامية بغزة
3	د/رشدي وادي	عميد كلية التجارة /الجامعة الإسلامية بغزة
4	د/سامي أبو الروس	محاضر بكلية التجارة/الجامعة الإسلامية بغزة
5	د/نافذ بركات	محاضر بكلية التجارة/الجامعة الإسلامية بغزة
6	د/عبد المعطي الأغا	محاضر بكلية التربية/الجامعة الإسلامية بغزة
7	د/صلاح الأغا	محاضر بكلية الهندسة/الجامعة الإسلامية بغزة

ملحق رقم(2)
أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية بغزة
كلية التجارة
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الأخ/ المسنول بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) المحترم ،، حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الاستبانة التي بين يديك هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بعنوان: "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري من وجهة نظرهم". إن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي و التنمية في فلسطين، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، آملاً أن تحظى هذه الدراسة بعنايتكم واهتمامكم.

مع خالص الشكر لكرم تعاونكم

الباحث/ رائد عمر الأغا

أولاً) البيانات الأولية:-

1.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.	فئات العمر	<input type="checkbox"/> من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3.	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 8 سنوات
		<input type="checkbox"/> من 8 سنوات إلى أقل من 11 سنة	<input type="checkbox"/> من 11 سنة فأكثر
4	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
		<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
		<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> الثانوية العامة فأقل
5	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> مهندس أول
		<input type="checkbox"/> إداري أول	<input type="checkbox"/> مشرف
		<input type="checkbox"/> قائد فريق	
6.	عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة	<input type="checkbox"/> لا يوجد	<input type="checkbox"/> أقل من 5
			<input type="checkbox"/> 5 فأكثر
7	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج
		<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> غير ذلك

ثانياً) البيانات الأساسية:-

المحور الأول: المهارات القيادية الذاتية

درجة توافرها لدى المسؤولين الحاليين في (جوال)					درجة أهميتها للمسئولين في (جوال)					المهارات القيادية الذاتية	
غير متوافرة إطلاقاً	غير متوافرة لحد كبير	متوافرة	متوافرة لحد كبير	متوافرة جداً	غير هامة على الإطلاق	غير هامة	هامة إلى حد ما	هامة	هامة جداً		
										1	إنصات الجميع لوجهة نظر المسئول
										2	اهتمام المسئول بالمظهر الخارجي
										3	تحمل المسئول جهداً كبيراً في إنجاز العمل
										4	احتفاظ المسئول بالحيوية والنشاط
										5	فهم المسئول لتفاصيل الموقف
										6	توفراً لمرونة الذهنية لدى المسئول
										7	تمتع المسئول بسرعة البديهة
										8	تقبل المسئول للأفكار الجديدة
										9	قدرة المسئول على تحليل البيانات
										10	قدرة المسئول على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة
										11	قدرة المسئول على الابتكار
										12	يتمتع المسئول بالهدوء في مواجهة الأزمات
										13	قدرة المسئول على ضبط الانفعالات
										14	تقبل المسئول للنقد من الرؤساء والمرعوسين
										15	يوفق المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرعوسين

المحور الثاني: المهارات القيادية الفنية

درجة توافرها لدى المسؤولين الحاليين					درجة أهميتها للمسئولين في (جوال)					المهارات القيادية الفنية	
غير متوافرة إطلاقاً	غير متوافرة لحد كبير	متوافرة	متوافرة لحد كبير	متوافرة لحد كبير جداً	غير هامة على الإطلاق	غير هامة	هامة إلى حد ما	هامة	هامة جداً		
										مهارات المسئول في استخدام برامج جوال	1
										قدرة المسئول على تطوير أداء الأفراد	2
										إصدار المسئول للتعليمات بصورة منطقية	3
										تفهم المسئول للأنظمة الخاصة بجوال	4
										تفهم المسئول للمزايا والخدمات في جوال مثل (التجوال الدولي، حجب الرقم، ...)	5
										قدرة المسئول على تحديد الأهمية للمواقف السوقية	6
										معرفة المسئول بأنظمة الاتصالات الخلوية مثل (GSM, 3G, WAB...)	7
										مهارات المسئول التحليلية	8
										تعبير المسئول عن رأيه بشكل واضح	9
										قدرة المسئول على الإقناع بأهمية العمل	10
										ينجز المسئول الأعمال بإتقان	11
										قدرة المسئول على توظيف خبراته في العمل	12
										قدرة المسئول على تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة	13
										استفادة المسئول من أفكار الغير	14
										قدرة المسئول على الفهم الشامل للأمور	15

المحور الثالث: المهارات القيادية الإدارية

درجة توافرها لدى المسؤولين الحاليين					درجة أهميتها للمسئولين في (جوال)					المهارات القيادية الإدارية	
غير متوافرة إطلاقاً	غير متوافرة لحد كبير	متوافرة	متوافرة لحد كبير	متوافرة لحد كبير جداً	غير هامة على الإطلاق	غير هامة	هامة إلى حد ما	هامة	هامة جداً		
										قدرة المسئول على اتخاذ القرارات	1
										المهارة في استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات	2
										قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	3
										قدرة المسئول على اتخاذ قرارات تساعد في إنجاز العمل	4
										قدرة المسئول على استئثاره الجهود لتحسين الأداء	5
										قدرة المسئول على التحفيز والاهتمام بالعمل	6
										قدرة المسئول على استغلال طاقات المرعوسين	7
										تنسيق المسئول بين أهداف المرعوسين وأهداف العمل	8
										قدرة المسئول على تحديد وقت ومدة انجاز العمل	9
										قدرة المسئول على ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح	10
										مهارة المسئول في إدارة الوقت	11
										مهارة المسئول في تنسيق اجتماعات اللجان	12
										مهارة المسئول في توزيع أعمال اللجان	13
										طرح المسئول لمقترحات لتحسين أعمال اللجان	14
										توزيع المسئول لأعمال اللجان بين الأعضاء	15

المحور الرابع: المهارات القيادية الإنسانية

درجة توافرها لدى المسؤولين الحاليين					درجة أهميتها للمسئولين في (جوال)					المهارات القيادية الإنسانية	
غير متوافرة إطلاقاً	غير متوافرة لحد كبير	متوافرة	متوافرة لحد كبير	متوافرة لحد كبير جداً	غير هامة على الإطلاق	غير هامة	هامة إلى حد ما	هامة	هامة جداً		
										للمسئول مهارات اتصال إنساني	1
										استجابة المسئول للآخرين بوعي كامل	2
										تنسيق المسئول بين الآراء المختلفة	3
										للمسئول مهارات استماع وإنصات	4
										تكوين المسئول لعلاقات طيبة بين الرؤساء والمرعوسين	5
										رغبة المسئول في مساعدة الآخرين	6
										فهم المسئول لمشاعر الآخرين ورغباتهم	7
										تقبل المسئول لانتقادات المرعوسين	8
										قدرة المسئول على تكوين علاقات مع الآخرين	9
										قدرة المسئول على بناء فريق عمل	10
										مهارة المسئول في توجيه المرعوسين	11
										تقدير المسئول لاقتراحات الآخرين	12
										قدرة المسئول على تحفيز المرعوسين	13
										قدرة المسئول على توفير جو عمل جيد	14
										تقدير المسئول للآخرين وكسب تأييدهم	15

المحور الخامس : المهارات القيادية الفكرية

درجة توافرها لدى المسؤولين الحاليين					درجة أهميتها للمسئولين في (جوال)					المهارات القيادية الفكرية	
غير متوافرة إطلاقاً	غير متوافرة لحد كبير	متوافرة	متوافرة لحد كبير	متوافرة لحد كبير جداً	غير هامة على الإطلاق	غير هامة	هامة إلى حد ما	هامة	هامة جداً		
										قدرة المسئول على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين	1
										اتخاذ المسئول للقرار بناء على معلومات صائبة	2
										يكرس المسئول جهودة للتمييز بين المعلومات الهامة وبين المعلومات غير الهامة والتي لا تتصل بالمشكلة	3
										قدرة المسئول على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة	4
										قدرة المسئول على التفكير الإبداعي	5
										قدرة المسئول على التعريف بالمشكلة	6
										قدرة المسئول على معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة	7
										قدرة المسئول على تطوير حلول وبدائل	8
										اختيار المسئول لأكثر الحلول تمثيلاً لقيم المهنة	9
										قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء	10
										قدرة المسئول على استغلال الأفكار المرتدة من المرعوسين	11
										قدرة المسئول على التفكير العلمي بمهارة	12
										قدرة المسئول على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة	13
										قدرة المسئول على إقناع الرؤساء والمرعوسين بضرورة التطوير	14
										قدرة المسئول على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين	15