



دور المدير في خلق الكفاءة والجدية في العمل
دراسة حالة تحليلية في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق
إعداد

د. رجعة المبروك عوض

استاذ مشارك - إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي

dr.arjaa72@mail.com

أحمد علي عبد الكريم جيد الله القطعاني

ماجستير إدارة الأعمال، محاضر، كلية الإدارة، قسم الإدارة، جامعة النجم الساطع البريقة.

ahmadalgt1967@gmail.com

المخلص:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة في أي مجتمع، حيث تؤثر على حياة المجتمعات من خلال ارتباطها بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. الكفاءة تعني استغلال الموارد بشكل صحيح لتحقيق الأهداف، بينما الجدية تشير إلى تحدي الأفراد والتزامهم. يلعب المدير دورًا حيويًا في تحسين الأداء والكفاءة والجدية في العمل لتطوير المنظمات. أجريت هذه الدراسة على موظفي شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق، بهدف معرفة دور المدير داخل الشركة وطرق كسب ثقة الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الشركة بشكل نسبي بتحفيز العاملين، وتناسب العمل مع المؤهل العلمي، وتناسب الوظيفة مع المسؤوليات. كما أظهرت النتائج وجود فرص متاحة للموظفين للمشاركة في النقاش واتخاذ القرار، بالإضافة إلى استقرار وظيفي، وثقة واحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسيه، واهتمام بسلامة المستخدمين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الواردة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss).

الكلمات المفتاحية: المدير، الإدارة والكفاءة، الجدية في العمل.

Abstract:

Management is one of the most important activities in any society, as it affects the lives of societies through its connection to economic, social and political affairs. Efficiency means exploiting resources properly to achieve goals, while seriousness refers to challenging individuals and their commitment. The manager plays a vital role in improving performance, efficiency and seriousness in work to develop organizations. This study was conducted on employees of the Arabian Gulf Oil Company in Tobruk, with the aim of knowing the role of the manager within the company and ways to gain the trust of employees and their participation in decision-making. The results of the study showed the company's relative interest in motivating employees, the suitability of work to academic qualifications, and the suitability of the job to responsibilities. The results also showed the availability of opportunities for employees to participate in discussion and decision-making, in addition to job stability, mutual trust and respect between employees and their subordinates, and interest in the safety of users. The descriptive analytical approach was used and the questionnaire tool was adopted as the main tool in collecting data from the study sample. To analyze the data, a set of statistical methods included in the Statistical Packages Program (SPSS) was used.

Keywords: Manager, management and efficiency, seriousness at work.

1.1 مقدمة:-

تعتبر إدارة الأعمال اليوم ذات أهمية كبيرة نظرًا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني، سواء في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية. تلعب الإدارة دورًا حيويًا في تحديد الأهداف والأولويات لتحقيق تلك الأهداف من خلال استغلال الإمكانيات المادية والبشرية. فهي عملية تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد، مما يسهم في الوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف. من خلال إدارة فعالة، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها وزيادة فعالية أدائها. (<https://ar.wikipedia.org>).

2.1 مشكلة الدراسة: تمثل مشكلة البحث في أن المدير يعد المحرك الأساسي في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، إلا أن هذا الدور افتقد في بعض المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر هذا الأمر قد يؤثر سلبًا على الأداء والفاعلية. يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- هل يُعتبر المدير دورًا أساسيًا وفعالًا في المنظمة ؟
- ما أهمية مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات ؟
- ما هي الطرق الإيجابية التي يمكن من خلالها كسب ثقة الموظفين وتعزيز مشاركتهم ؟

3.1 أهداف الدراسة: وتكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على دور المدير داخل شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق.
- معرفة الطرق التي تساهم في كسب ثقة الموظفين وتعزيز مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- إمكانية التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في رفع مستويات أداء المديرين وكيفية التعامل الصحيح والسليم مع الموظفين داخل المنظمات.

4.1 أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- تبرز أهمية هذه الدراسة كمحاولة متواضعة لإثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي يلعبه المدير في تطوير الأداء ورفع الكفاءة في العمل، مما يساهم في تحسين النتائج التنظيمية.

5.1 الفرضيات للدراسة: يمكن صياغة فروض هذه الدراسة على النحو التالي:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة الفعال وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين.
- 2- يساهم تحفيز الموظفين (من خلال المكافآت والتقدير) في تعزيز الجدية والالتزام في العمل.
- 3- هناك علاقة بين استقرار الوظيفة وثقة الموظفين في الإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

6.1 حدود الدراسة:-

- الحدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على دور المدير في رفع الكفاءة والجدية في العمل.
- الحدود المكانية : أجرت هذه الدراسة على موظفين شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال فصل خريف 2023.

7.1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفين شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (42) موظف.

8.1 منهجية الدراسة: تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية , ويعتمد علي مصدريين أساسيين للحصول على بيانات هما:

1. المصادر الاولية : ينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة الرئيسية, وتم استخدام صحيفة الاستبيان كوسيلة للجمع البيانات وتم تحليل البيانات

المتحصل عليها من صحيفة الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss) لقيام بعملية التحليل وتحقيق الاهداف.

2. المصادر الثانوية : سيتضمن هذا الجانب الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال ما تناولته الكتب والرسائل. تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات الأولية والثانوية تم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها الي النتائج والتوصيات تساعد في حل المشكلة.

9.1 الدراسات السابقة:-

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات في بنغازي الوظيفة التخطيط، وكذلك التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة من المستشفيات في مدينة بنغازي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن كل مديري المستشفيات محل الدراسة (مدير عام) من حملة المؤهلات العلمية العالية في مجال الطب ولا يوجد من بينهم من لديه مؤهل في جانب الإدارة، وتمارس معظم المستشفيات المبحوثة عملية التخطيط بشكل غير منتظم وغير مستمر، أيضا ساهم القصور في القيام بالعملية التخطيطية بشكل جيد إلى قصور في مستوى جودة في الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة. (الحداد، 2004).

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة المديرين في الإدارة العليا والوسطي الوظيفة التخطيط الاستراتيجية للقوى العاملة الوطنية المؤهلة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مدراء الإدارة العليا والوسطي بالمنظمات المسؤولة عن تخطيط القوى العاملة بالمدن محل الدراسة نادرا ما يمارسون وظيفة التخطيط القوى العاملة، كما أظهرت النتائج أن مجتمع المدراء مؤهل تأهيلا عاليا ورغم ذلك لا يمارس وظيفة التخطيط إلا نادرة . (أمرجع، 2006).

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي وأظهرت النتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحفيزية يعزز من مستوى الجدية والالتزام بين الموظفين. وكذلك كانت الفرق التي يقودها مديرون يتبنون أسلوب القيادة التحويلية أعلى بالأداء مقارنة بالفرق الأخرى (جونز، 2018).

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على تحليل دور المدير في خلق بيئة عمل إيجابية. وأكدت النتائج الدراسة أن بيئة العمل الإيجابية التي يديرها مديرون فعالون تعزز من روح التعاون والجدية بين الموظفين وايضا أظهرت النتائج أن الفرق التي تتمتع بمديرين يشجعون التواصل المفتوح كانت أكثر إنتاجية. (براون، 2019).

الإطار النظري للدراسة :-

2. المدير:

1.2 المقدمة: يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملا مهما يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولا عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

(<http://www.siironline.org>)

2.2 تعريف المدير: المدير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في امر الآخرين أي ممارسة السلطة وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد. (أبو قحف، 2002)

هم أناس يقومون بآء إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، حيث لا يستطيع المدير أن يعتمد طويلا كلية على جهوده الذاتية لإنجاز الأعمال. (عبد الجواد 2000).

3.2 أنواع المدير:-

1- المدير الوظيفي (المتخصص): أي ما يرتبط بوظائف المنظمة فيمكن أن يكون :

• مدير الإنتاج. مدير التمويل المدير المالي). مدير التسويق.

• مدير إدارة الأفراد (شئون العاملين).

• مدير المشتريات. مدير المخازن.

2- المدير العام: ويكون مسؤولا عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة، مثل متجر متعدد الأقسام وعن جميع الإدارات المتخصصة داخله.

3- مدير مشروع: وهو يدير مشروعة معينة ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع، وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، ومع جهات خارج المنظمة. (القيوتي، 2004).

4.2 أهمية المدير الإداري: تظهر أهمية المدير من خلال النقاط التالية:

• يستطيع المدير الإداري تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

• توجه المدير الإدارة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

• بدون المدير يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

• بدون المدير يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة. (علاقي، 2007)

5.2 مهارات المدير: مهارات المدير هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها، ومن أهم المهارات الواجب توافرها لدي المدير:

1- مهارات الفنية: وهي القدرة على استخدام معارف وأساليب وموارد محدودة في إنجاز العمل، فرئيس قسم ضبط الجودة، ومراقب المصنع، ومدير الشؤون المالية، يجب أن يمتلك كل منهم المهارات الفنية التي تتعلق بمجال عمله.

2- مهارات التحليلية: وتتضمن المقدرة على تشخيص وتغيير الحالات والمواقف، وتحديد العوامل الرئيسية، وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي موقف، ولابد للمدير من فهم المشكلة التي تواجهه وتطوير خطة عمل لمعالجتها.

3- مهارات صنع القرار: وتتوقف هذه المهارات كثيرا على المهارات التحليلية، وتتضمن المقدرة على تحديد المشاكل وأسبابها الحقيقية وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه.

4- مهارات تفاعلية: إن عمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال من خلال أو بوسطة الآخرين، وهذا يتطلب منه مقدرة ومهارة في العمل مع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم. (حريم، 2006).

6.2 صفات المدير الناجح:-

- 1- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
 - 2- الزمن هو استثمار المستقبل.
 - 3- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
 - 4- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا. (جاري، ويسلر، 1991)
- 7.2 أدوار المدير:-**

- 1- **أدوار التفاعلية:** وتتركز على علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، ويؤدي هذه الأدوار بصفته الرسمية. وتشمل على الأدوار الثلاثة الآتية:
 - **دور الرئيس الرمزي:** مثل قيام رئيس الجامعة بتوزيع الشهادات على خريجين، أو قيام رئيس المؤسسة بإهداء درع المؤسسة لضيف زائر، لا يجد المدير مفرا من القيام ببعض الأنشطة والفعاليات التي تعتبر رمزية واحتفالية.
 - **دور قيادي:** ويتضمن توجيه وتنسيق جهود الأفراد التابعين للمدير. ويدخل ضمن هذا الدور اختيار الأفراد وترقياتهم والاستغناء عن خدماتهم وتدريبهم وتحفيزهم، وكذلك مراقبة أدائهم.
 - **دور حلقة الوصل:** ويشمل تفاعلات المدير مع الآخرين خارج نطاق وحدته، وقد يكون هؤلاء الآخرين من داخل المنظمة أو من خارجها، والهدف هو الإبقاء على علاقات جيدة.
- 2- **أدوار معلوماتية:** وتشتمل على استلام المعلومات وإرسالها فمن خلال الأدوار التفاعلية ويبني شبكة من العلاقات والاتصالات التي تساعد في القيام بالأدوار المعلوماتية التالية:
 - **دور الراصد:** حيث يقوم المدير بمتابعة وفحص البيئة الخارجية للحصول على معلومات ذات العلاقة بالمنظمة ومستقبلها، مثل التهديدات والمنافسة والفرص المتاحة.
 - **دور المرسل الناشر:** وقيام المدير بإطلاع العاملين معه على ما تجمع لديه من معلومات وعليه أن يقرر ما هي المعلومات الواجب توصيلها ولمن يجب أن توصل ومتي يجب إرسالها.
 - **دور الناطق الشخصي:** وينطوي هذا الدور على قيام المدير بتمثيل وحدته أمام الغير، سواء داخل منظمة أو خارجها.
- 3- **أدوار صنع القرارات:** وتعتبر هذه أهم أدوار المدير، وتستند إلى الأدوار المعلوماتية والتفاعلية والتي تمثل مدخلات لعملية صنع القرار، وتشمل على ثلاث أدوار هي:
 - **الدور الريادي:** ويتناول تطوير وتحسين أداء الوحدة، وجودة المنتجات والخدمات، وإدخال التغييرات والأساليب الجديدة المبتكرة للنهوض بمستوى الإدارة.
 - **دور معالج المشكلات:** كل مدير يواجه مشكلات وحالات طارئة وضغوظا خارج نطاق سيطرته، وعليه اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة تلك المشكلات.
- 1- **دور المفاوض:** وفي هذا الدور يقوم المدير بالتفاوض والمساومة والمحاورة مع الوحدات والأفراد الآخرين لضمان مصالح وحدته، وقد يتناول التفاوض الأهداف والموارد والاختصاصات والأداء وغيرها. (أبو بكر، 2004).

8.2 تعريف المدير الاستراتيجي: ويعرف المدراء الاستراتيجيون " بأنهم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية والذين لهم حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية". (عوض، 2003).
المدير الاستراتيجية كل من يهتم أو يشارك في عملية إدارة الاستراتيجية، وما تنطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الاستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة والرقابة. (المرسى، 2006).

9.2 خصائص المدير الاستراتيجي: أهم الخصائص التي تتوفر في المدير الاستراتيجي هي:

- 1- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق، ومواجهة وحل المشاكل.
- 2- سرعة البديهة والذكاء الفطري، والقدرة على تحليل المنطقي.
- 3- البصيرة النافذة والإلهام الموفق، وحسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
- 4- امتلاك مهارات الاختيار الاستراتيجي. (المغربي، 2001).

10.2 نظريات القيادة الإدارية:-

فيما يلي بعض الأمثلة من النظريات التي تعرض هذا المفهوم:

أولاً: نظريات السمات:

تقول هذه النظرية بأن هناك سمات" أو صفات" تتوفر في القيادة تميزهم وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العلمية، لقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ ميزات الخاصة مكنتهم من ذلك؟ أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي ظروف الملائمة؟ لقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها المفكرين إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات، والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد، ومن هذه السمات:

- بعض الخصائص البدنية (كالتطول والرشاقة والحيوية).
- بعض الخصائص الاجتماعية (كالصبر والعدل والنضج العقلي).
- 2- بعض الخصائص الذاتية (كالثقة في النفس والاستقامة والباقة). (عباس، 2004).

ثانياً: النظرية السلوكية:

بعض الدراسات السلوكية أن تستوضح وجود أساليب قيادية ناجحة وغير ناجحة يتميز فيها الأفراد بعضهم عن بعض ولعل من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال نظريتين اس و ص" باختصار يمكن تلخيص هذين النظريتين في الآتي:

أ- النظرية س" أو القيادة الاستبدادية:-

- 1- ترى هذه النظرية أن العاملين في منظمة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكرهية أعمالهم.

- 2- نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل، فإن أغلب الناس يجب مراقبتهم وأيضا تهديدهم بالعقوبة.
- 3- أغلب الناس في المنظمات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس ذلك لتجنب المسؤولية الوظيفية.
- 4- أن العاملين يطمحون أكثر مما يطمحون إلى وجود الضمان في عملهم.

ب- النظرية ص" أو القيادة الديمقراطية:

- 1- أن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية موروثه للعمل.
- 2- أن الأفراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة.
- 3- أن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديد بالعقوبة.

ثالثا: النظرية الشبكة الإدارية:

النظرية مبنية على أبحاث ودراسة القيادة التي تم إجراؤها وقيمة هذه النظرية هي إنما تتجنب التطرف نحو نظرية معينة أو أخرى، وإنما يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على انه مزيج من عدة عوامل متداخلة. وتبين هذه النظرية على بعدين هما:

- 1- الاهتمام بالأفراد في داخل المنظمة.
- 2- الاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام. (الحيوسي، 2000).

3. الإدارة:-

1.3 المقدمة: لقد شهدت السنوات الثلاثين الماضية تطورا هائلا في مفاهيم الإدارة على المستوى العالمي، فقد كانت فكرة الإدارة في الماضي منحصرة في ممارسات وخبرات عدد من رجال الأعمال الموهوبين وما حققوه من إنجازات ونجاحات (بالتجربة والخطأ والكثير من المعاناة والتضحيات)، أما اليوم فإن الإدارة تعني مجموعة هائلة من المفاهيم التي تم تأصيلها علمية بالبحث والدراسة ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة في مواقف كثيرة ثبت فيها نجاحها لمعالجة المشكلات. (السلمي، 2007).

2.3 تعريف الإدارة:-

- الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة. (حافظ، 2005).
- وتعرف بأنها عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفعالية. (زيارة، 2004).

3.3 مراحل النمو الإدارية:-

1- مرحلة العلم بالإدارة: نظرا لما يوجد في العالم الآن من نشاطات دولية لعل من أهمها وجود منظمة الأمم المتحدة وهيئاتها المتخصصة، فإنه يصعب علينا التفكير في أية دولة قد تكون لم تصل إلى هذه المرحلة بعد، أي في مرحلة ما قبل العلم بشيء اسمه الإدارة: (بمرحلة العلم) بالإدارة هو أن الدولة توجد لديها فكرة عن إن هناك شيئا اسمه الإدارة تستخدمه دول أخرى كوسيلة من وسائل تحقيق التنمية والتقدم اللذين هما ولا شك هدفان رئيسيان من ضمن الأهداف التي تسعى جميع دول العالم دون استثناء جاهدة في الوصول إليها.

2- مرحلة الاهتمام بالإدارة: وتعتبر الدول التي تقع في هذه المجموعة أحسن من نظيراتها في المجموعة السابقة من وجهة نظر التنمية الإدارية، ففي هذه المرحلة يتولد لدى الدولة اقتناع بان الإدارة تعتبر ضرورية من أجل قيام تنمية حقيقية في المجتمع.

3- مرحلة تطبيق الإدارة: وهذه هي أعلى المراحل على طريق التنمية الإدارية، حيث تصبح الإدارة والإدارة الجيد بالطبع، قناعة واجبة الاتباع في مختلف مجالات الحياة. (بغيره، 2011).

4.3 وظائف الإدارة:-

1- التخطيط: ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

2- التنظيم: ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

3- التوجيه: ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا، ولاسيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة.

4- الرقابة: وبواسطة الرقابة تتمكن من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل على تصويبها وتجنبها مستقبلاً. (إبراهيم، 2012).

5- التجديد: إن مراجع الإدارة التي تتحدث عن وظيفة التجديد كإحدى الوظائف الرئيسية للمديرين ليست بالكثيرة، وإذا كانت وظيفة التجديد مهمة للمدير في كل البيئات، فإن أهمية هذه الوظيفة يعجز الكلام عن تقديرها للمدير في بيئة والظروف مثل ظروف الدولة النامية، حيث أن التجديد في حياة المدير يجب أن يكون حديث كل يوم، بل حديث كل ساعة ودقيقة وثانية من حياته. (بغيره، 2011).

5.3 أهداف الإدارة: -

1- تسعى الإدارة إلى تحديد واتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف، سواء كانت هذه الأهداف على المدى القصير أو المدى الطويل.

2- من أهم أهدافها وضع المعايير الفنية والتي تتمتع بجودة عالية، بحيث تكون ذات مواصفات متوافقة مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات.

3- تهدف إلى إيجاد طرق تمويلية للمشروع وغير تقليدية، أي طرق مبتكرة وحديثة ومتطورة.

4- تهدف إلى استخدام الوسائل التكنولوجية في جميع مجالات العمل. (<http://mawdoo3.com>).

6.3 أنواع الإدارة:-

1- الإدارة العامة:

يمكن التعريف الإدارة العامة بأنها تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام، فإن الإدارة العامة تشمل جميع مهام الحكومة المتعلقة بالسيادة كالدفع والأمن والقضاء، والمتعلقة بالاقتصاد كوزارة المالية ووزارة تخطيط، والمهم والمتعلقة بالجوانب التعليمية والتقنية كوزارة التربية والتعليم، والمهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين.

2- إدارة الأعمال:

تعرف إدارة الأعمال بأنها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح، لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في المجتمعات سواء على مستوى المحلي أو الدولي، هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع بل والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات، هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات. (الشميري، 2014).

4. الكفاءة:-

1.4 المقدمة: إن الكفاءة تمثل جزءاً من القدرة على القيام بنوع معين من العمل على مستوى محدد، والتي يمكن اعتبارها "موهبة" أيضاً، وقد تكون الكفاءات بدنية أو عقلية، ولا يمكن اعتبار الكفاءة معرفة أو فهم أو قدرات تم تعلمها أو اكتسابها (مهارات) أو توجه، وتتعارض الطبيعة الفطرية للكفاءة مع التحصيل، والذي يمثل المعرفة أو القدرة المكتسبة وقد اتجهت العلوم الفيزيائية والهندسية إلى تقييم الكفاءة. (<https://ar.wikipedia.org>).

2.4 تعريفات الكفاءة: هي العلاقة بين مدخلات منظمة ومخرجاتها فإن استطاعت الحصول على مخرجات أفضل من تلك المدخلات فإن أكثر كفاءة من ذلك الذي يحصل على تلك المخرجات باستخدامه المدخلات. (زيارة، 2004).

3.4 تقدير الكفاءة: يعني تقدير كفاءة العاملين تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم المناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، ومن ثم فتقدير الكفاءة يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.

4.4 أهمية التقدير الكفاءة:

- 1- تقدير أو قياس الكفاءة أساس لعمليات الإصلاح الإداري.
- 2- يساهم نظام تقدير الكفاءة في الكشف عما يكون هنالك من طاقات ومواهب وقدرات ومهارات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي.
- 3- يساهم نظام تقدير الكفاءة في تحسين كفاءة العاملين وتطوير أدائهم الذاتي.
- 4- يساهم نظام تقدير الكفاءة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

5- يساهم نظام تقدير الكفاءة في دعم العلاقة بين العاملين وجهة الإدارية. (عباس، 2004).

5.4 العوامل المحددة للكفاءة: تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة للمشروع بصفة عامة، ولعمل الفرد بصفة خاصة تلك العوامل يمكن إجمالها في عاملين رئيسيين:

1- العوامل الفنية:

أ- التقدم الآلي والتكنولوجي.

ب- المواد الخام.

ج- تصميم العمل.

د- طرق وأساليب الإنتاج.

2- العوامل إنسانية:

1- القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتحدد بالآتي:

- المعرفة بالتعليم والخبرة بالتدريب.

- المهارة القدرة الشخصية، التكوين النفسي والجسماني.

2- الرغبة في العمل، وتتحدد بالآتي:

- ظروف العمل المادية.

- ظروف العمل الاجتماعية.

- حاجات ورغبات الفرد. (السلمي، 1999).

6.4 مستويات الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، والخبرة.

1- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3- المعرفة: أنها ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. (نجم، 2005).

7.4 أبعاد الكفاءة:

الكفاءة العملية: وهي المرتبطة بالوظيفة المنفذة نفسها. **الكفاءة الوظيفية:** هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات. **الكفاءة الهيكلية:** والتي ترتبط بالطرق المستعملة والإجراءات. **الكفاءة التسلسلية:** هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير. (<http://mawdoo3.com>)

8.4 أصناف الكفاءة:

- 1- **الكفاءة الفردية:** هي المهارات العملية المقبولة، ويتم قياسها من خلال أساليب فنية وتقنية.
- 2- **الكفاءة الجماعية:** هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال منافسة المؤسسات، ومن مصادر تقييمها حكم المجتمع.
- 3- **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** يعبر عنها بالكفاءة المرتبطة بمجال مهاري، أو وجداني، أو معرفي معين وهي خاصة. (<http://mawdoo3.com>)
5. **الجدية في العمل:-**

1.5 المقدمة: أن الجدية في الشخصية تؤثر في كفاءة وفاعلية ودوافع المستخدمين نحو العمل، فهي صفة من الصفات الشخصية، كما أن الجنس والعمر والاعتقادات المهنية تؤثر على الكفاءة والجدية تجاه العمل، حتى تكون هناك فاعلية في عمل المدير وعمل الإدارة، لا بد من توفر درجة عالية من الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى المدير. (جرار، 2011).

2.5 تعريف الجدية في العمل: بأنها سمة من سمات الشخصية الإدارية والتي تساعد في التخلص من الضغوط المهنية وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم. (القاروط، 2006).

3.5 مجالات الجدية في العمل:-

المجال 1: الالتزام والمشاركة: يعد الالتزام بعدا رئيسيا للجدية حيث يوصف أنه ميل للمشاركة والانشغال بالعمل، والمواجهة بنجاح، والمشاركة والاندماج في النشاطات المستمرة، وليس الشعور بالاختلاف والعزلة وعدم وجود الأهداف.

المجال 2: التحكم والسيطرة: مجال آخر مهم من مجالات الجدية في العمل وهو التحكم أو السيطرة حيث يمكن للشخص أن يكون مؤثرة أو فعل وأن يتغلب على الأوضاع الضاغطة في الحياة اليومية.

المجال 3: التحدي والتغيير: من مجالات الجدية في العمل، إن لكل عمل ظروفًا خاصة به تختلف من عمل لآخر، وهذه الظروف والضغوط التي يتعرض لها الفرد تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموماً، ولهذا فإن مدير الذي يتصف بالتحدي والتغيير سوف لا يتجاهل هذه المشاكل ولكن سوف يسعى إلى تغييرها ويتعامل معها حتى يتغلب عليها (<http://www.google.blogspot.com>)

الاطار العملي للدراسة: في هذا الجانب يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وقمت بتحليل الجزء المتعلق بأبعاد المقياس وتحليلها، وذلك للتعرف على وجهة نظر مجتمع الدراسة حول دور

المدير في خلق الكفاءة والجدية في العمل اعتمدت الدراسة على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

- **منهج الدراسة:** انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة.
- **توزيع وتجميع استمارات الاستبيان.**

لتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة حيث قمنا بتوزيع (42) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة ولقد تم استردادها بالكامل.

- **أداة جمع بيانات الدراسة:** استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. لأغراض البحث فقد قمنا بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار البحث لتفسير نتائج الدراسة التي أجريت على موظفين شركة الخليج العربي للنظمت بمدينة طبرق، وفيما يلي توزيع الدرجات حسب درجات الموافقة على بنود الإجابة:

جدول (1) عدد ونسب افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.1%	37	ذكر
11.9%	5	انثى
100%	42	الإجمالي

يمثل الجدول رقم (1) عدد ونسبة افراد العينة، حيث تتمثل العينة 88.1% ذكور و 11.9% إناث.

جدول (2) عدد ونسب افراد العينة حسب الشغل الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الشغل الوظيفي
11.9%	5	مدير
31%	13	رئيس قسم
21.4%	9	موظف إداري
35.7%	15	غير ذلك
100%	42	الاجمالي

يمثل الجدول رقم (2) عدد ونسبة افراد العينة، حيث تتمثل العينة 31% من رئيس قسم و 21.4% موظف إداري و 11.9% مدير.

• تحليل بيانات الدراسة الميدانية: - تحليل وتفسير البيانات الديموغرافية:

جدول (3) عدد ونسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
28.6%	12	بكالوريوس
16.7%	7	ماجستير
2.3%	1	دكتوراه
52.4%	22	غير ذلك
100%	42	الإجمالي

يتضح من الجدول (3) أن ما نسبته 16.7% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة ماجستير وما نسبته 28.6% من حملة درجة البكالوريوس وما نسبته 52.4% غير ذلك مما يشير إلى أن عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات عليا تجعل لهم القدرة علي فهم أسئلة الاستبيان مما يعزز الثقة في إجاباتهم.

جدول (4) عدد ونسب أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد السنوات
0%	0	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
11.9%	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
7.1%	3	من 10 إلى أقل من 15
81%	34	15 سنة فأكثر
100%	42	الإجمالي

يتضح من الجدول (4) أن 81% من عينة الدراسة خبراتهم تتجاوز 15 سنة، و 11.9% من عينة الدراسة خبراتهم من 5-10 سنوات مما يشير إلى توافر الخبرة الكافية لعينة الدراسة وأن لديهم القدرة علي التعامل مع المشاكل التي تواجه الشركة وايجاد الحلول المناسبة .

الجدول (5) قوائم الاستبيان الموزعة والمستلمة

النسبة	صحائف الاستبيان المستلمة	صحائف الاستبيان الموزعة
100%	42	42

يتضح من الجدول (5) أن عدد صحائف الاستبيان الموزعة 42 صحيفة استبيان على الموظفين شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق وتم استرداد جميع هذه الاستبيانات بنسبة 100%.

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الدراسة.

استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والوصول لأهداف الدراسة من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).

- تحليل النتائج:

لتحليل بيانات الدراسة قد تم استخدام الاحصاء الوصفي التحليلي والمتمثل في المتوسطات الحسابية بهدف معرفة اتجاه مفردات العينة حول اسئلة الدراسة، وقد تم تحليل محاور الدراسة كالتالي:

جدول (6) نتائج المحور الأول: دور المدير في خلق العمل

ت	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	نسبة الموافقة
1	أسلوب القيادة الذي يتبعه مديري ينتج ديناميكياً في العمل	5	15	8	12	2	3.21	47.6%
2	تساهم الحوافز والجهود المقدمة من الإدارة في زيادة كفاءتي في العمل.	5	13	6	16	2	3.07	42.9%
3	أشعر بأنني مدير للدعم اللازم للوظائف الإدارية	2	21	8	9	2	3.29	54.8%
4	توفير فرص التدريب للمساعدة ويساعدني في تحسين كفاءتي.	0	10	7	23	2	2.60	23.81%
5	أعتبره مديرتي تتولى الإدارة الفعالة للعمل الفعال	2	16	13	9	2	3.17	42.9%
6	أشعر أن هناك وضوحاً في القوة التي تحددتها مديرتي، مما يساعدني على العمل لوقت قصير.	3	14	14	10	1	3.19	40.5%

مجلة جامعة طبرق للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس عشر - يناير - 2025 م

7	أستفيد من المراجعات الفعالة من مديري تحسين أدائي.	19	19	4	0	0	4.36	90.5%
8	مديري يشجعني في العمل.	0	10	9	17	6	2.55	23.81%
9	أشعر بالتحفيز من قبل المدير للجهود المبذولة.	4	24	4	8	2	3.48	66.7%
10	تساعدني بيئة العمل التي تمنحها منصب مدير في أداء مهامتي.	6	23	5	7	1	3.62	69%
11	هناك تواصل فعال بين وبين مديري، مما يشكل مواصلة العمل.	0	12	14	13	3	2.83	28.6%
12	مديري يتيح لي الفرصة للمشاركة في التحضير للمهمة.	1	13	11	14	3	2.88	33.3%
13	أشعر بأن مديري يولي الاهتمام بحاجاتي المهنية والشخصية.	3	20	10	7	2	3.36	54.8%
14	وهي متخصصة في المجموعة التي تديرها في مجال تعزيز الروح الجماعية.	2	18	5	15	2	3.07	47.6%
15	أشعر بأن مديري يقدر جهودي ويعترف بإنجازاتي	7	23	8	4	0	3.79	71.4%
16	مديري الصحي لتحسين بيئة العمل.	4	27	5	6	0	3.69	73.8%
17	يساعدني ويتحمل مسؤولية الإدارة في مواجهة التحديات اليومية.	2	16	10	13	1	3.12	42.9%
18	أشعر أن هناك اهتماماً كافياً من قبل الإدارة بسلامة الموظفين وصحتهم.	2	16	10	13	1	3.12	42.9%
19	توجد ثقافة العمل التي يروج لها مديراً إيجابياً ذو كفاءة عالية.	8	14	7	13	0	3.40	52.4%
المتوسط الحسابي العام 3.25								

يبين الجدول (6) اتجاه مفردات العينة نحو الموافقة او عدم الموافقة على وجود دور المدير في خلق العمل في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق حيث يأخذ السؤال رقم 8 أقل متوسط حسابي 2.55 المتعلق بوجود مديري يشجعني في العمل وبنسبة موافقة 23.81%، كما يأخذ السؤال رقم 7 اعلى متوسط حسابي 4.36 والمتعلق أستفيد من المراجعات الفعالة من مديري تحسين أدائي. وبنسبة موافقة 90.5%. وعليه فإن المتوسط الحسابي العام والمتعلق بوجود أستفاد من المراجعات الفعالة من مديري تحسين أدائي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق يساوي 3.25 في منطقة الموافقة على أستفيد من المراجعات الفعالة من مديري تحسين أدائي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق

جدول رقم (7) نتائج المحور الثاني العامل الجدي في العمل على الأداء الوظيفي

يبين الجدول (7) اتجاه مفردات العينة نحو الموافقة او عدم الموافقة على وجود الحوافز المادية في شركة الخليج

ت	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	نسبة الموافقة
1	مستوى الجدية والالتزام في العمل يؤثر بشكل مباشر على جودة أدائي الوظيفي.	0	20	5	14	3	3.00	47.6%
2	أنا ملتزم بأداء مهامي بشكل جيد، مما يساهم في نجاح الفريق.	1	23	6	11	1	3.29	57.1%
3	أعتبر أن الجدية في العمل تعزز من روح التعاون بين الزملاء.	5	24	4	6	3	3.52	69%
4	مستوى الالتزام الشخصي يؤثر على قدرتي على تحقيق الأهداف المحددة.	4	20	5	10	3	3.29	57.1%
5	أشعر أن الجدية في العمل تعزز من فرص الحصول على ترقيات ومكافآت.	0	12	8	20	2	2.71	28.6%
6	الالتزامي بمهامي اليومية يساهم في تحسين سمعة الفريق داخل الشركة.	2	15	9	13	3	3.00	40.5%
7	أعتبر أن الجدية في العمل تزيد من إنتاجيتي الشخصية.	7	24	6	4	1	3.76	73.8%
8	أشعر بأن مستوى الجدية في العمل يؤثر على علاقتي مع الإدارة.	4	9	12	15	2	2.95	31%
9	الالتزام في العمل يعزز من قدرتي على مواجهة التحديات اليومية.	8	21	5	8	0	3.69	69%
10	أعتبر أن الجدية في العمل تساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام.	2	15	12	13	0	3.14	40.5%
11	أشعر أن الزملاء الذين يظهرون جدية في العمل يؤثران بشكل إيجابي على أدائي.	21	18	3	0	0	4.43	93%
12	الجدية في العمل تعزز من قدرتي على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.	11	22	4	4	1	3.90	79%
13	أشعر بأن الجدية والالتزام تؤثران على مستوى الرضا الوظيفي الذي أعيشه.	2	18	12	10	0	3.29	47.6%

العربي للنفط بمدينة طبرق حيث يأخذ السؤال رقم 5 أقل متوسط حسابي 2.71 المتعلق بوجود بالجدية في العمل تعزز من فرص الحصول على ترقيات ومكافآت وبنسبة موافقة 28.6%، كما يأخذ السؤال 11 اعلى متوسط حسابي 4.43 والمتعلق بأن الزملاء الذين يظهرون جدية في العمل يؤثران بشكل إيجابي على أدائي. وبنسبة موافقة 93%. وعليه فإن المتوسط الحسابي العام والمتعلق بوجود الحوافز المادية في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق يساوي 3.93 في منطقة الموافقة على وجود الحوافز المعنوية في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق.

النتائج والتوصيات :

النتائج : من خلال الجانب العلمي يمكن استخلاص النتائج التالية:-

- 1- وجود قيادات التي تساهم في تزويد الشركة برؤية شاملة.
- 2- التنوع في المناصب يعكس تعددية وجهات النظر في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة طبرق.
- 3- يشير إلى أن الشركة تمتلك مؤهلات تعليمية متنوعة.
- 4- يشير إلى أن الكثير من الموظفين يشعرون بعدم وجود تشجيع كافٍ من قبل الإدارة.
- 5- يعكس إدراك الموظفين لأهمية التغذية الراجعة في تعزيز أدائهم وجود موافقة معتدلة على استفادة الموظفين من هذه المراجعات.

التوصيات: بعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات فيما يلي:-

- 1- توفير برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين.
- 2- تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير استراتيجيات الشركة.
- 3- من الضروري أن تعمل الإدارة على تعزيز دور المديرين في تشجيع الموظفين.
- 4- يجب على المديرين التركيز على تقديم تغذية راجعة فعالة ومنتظمة للموظفين .
- 5- خلق بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح بين الموظفين والمديرين، مما يسهل تبادل الأفكار.

المراجع :-

- أ- الحداد، صابرين المبروك، درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات الوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوي جودة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، الإدارة والتنظيم، سنة 2004.
- ب- أمراجم، عيسى رزق الله، مدى ممارسة المديرين لوظيفة التخطيط الاستراتيجي للقوي العاملة وواقع ومستجدات الفرص الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، الإدارة والتنظيم، سنة 2006.
- ت- سميث وجونز، دراسة تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي، سنة 2018.
- ث- ليزا براون ، تحليل دور المدير في خلق بيئة عمل إيجابية، سنة 2019 .
- ج- أبو قحف، عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، سنة 2002، ص 582.
- ح- عبد الجواد، محمد احمد، حرفة الإدارة، طنطا، دار البشير، ط1، سنة 2000، ص71.
- خ- القريوتي، محمد قاسم، نظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل، ط2، 2004، صص 73- 76.
- د- علاقي، عبد القادر، الدراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، تهامة، 2006، ص21.
- ذ- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة الحامد، ط1، 2006، ص22.
- ر- جاري، ويسلر، أساسيات الإدارة والتطبيقات الحديثة، الرياض، دار المريخ، سنة 1991، ص155.
- ز- أبو بكر، مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية الإسكندرية، دار الجامعة، 2004، ص34.
- س- عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية الأصول ولأسس العلمية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003، ص11.
- ش- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2006، ص59.
- ص- المغربي، عبد الحميد عبد المفتاح، الأصول العلمية الإدارة الأعمال، المنصورة، المكتبة المصرية، 2001، ص288.
- ض- عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة، ط1، 2004، ص146.

- ط- الجبوسي، محمد رسلان، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط1، 2000، ص147.
- ظ- السلمي، علي، (1995م): الإدارة معاصرة، القاهرة، دار غريب، ط1، 2007، ص17.
- ع- حافظ، إجلال عبد المنعم، الأصول العلمية للإدارة، كلية تجارة، 2005، ص13.
- غ- زيارة، فهمي، الأصول والمبادئ للإدارة الأعمال، عمان، مطبعة الشعب، ط4، 2004، ص8.
- ف- بعيره، أبو بكر مصطفى، مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات، بنغازي، دار الفضيل، ط7، 2011، صص 10-15.
- ق- إبراهيم، السعيد المبروك، إدارة المكتبات الجمعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة، المجموعة العربية، 2012، ص ص 40-41.
- ك- الشميمري، احمد بن عبد الرحمان، مبادئ الإدارة الأعمال، الرياض، مكتبة العبيكان، ط10، 2014، ص25.
- ل- زيارة، فريد فهمي، الأصول والمبادئ للإدارة الأعمال، عمان، مطبعة الشعب، ط4، 2004، ص22.
- م- عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة، ط1، 2004، ص93.
- ن- السلمي، علي، الإدارة معاصرة، القاهرة، دار غريب، ط2، 1999، ص21.
- هـ- نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، مؤسسة الورق للنشر وتوزيع، ط1، 2005، ص26.
- و- جرار، سنبل أمين صالح، الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الإدارة التربوية، 2004، ص ص 3-4.
- ي- القاروط، صادق سميح صادق، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الإدارة التربوية، 2006، ص ص 13-14.
- أ- : <https://ar.wikipedia.org> 2023-11-24
- بب- : <http://www.siironline.org> 2023-11-23
- تت- : <http://mawdoo3.com> 2023-11-20
- ثث- : <http://www.google.blogspot.com> 2023-11-25