Wadi AlShatti University
Journal of Human Sciences

مجلة جامعة وادي الشاطئ
للعلوم الإنسانيَّة

Vol. -2, No. -1.Jan - June, 2026, p 1-24 ISSN: 3105-8779 المجلد2، الإصدار1، يناير – يونيو، 2026، ص 1– 24

تاريخ التسليم:9-4-2026	تاريخ انهاء التعديلات:20-5-2026	تاريخ القبول:25-5-2026	تاريخ النشر: 3-6-2026

Administrative skills and their relationship to job performance (A field study on the Education Supervision of Al-Khums)

Najm Al-Din Al-Bahloul Ishtiwi[1], Hassan Amhamed Ali Faraj[2]
[1]Lecturer, Higher Institute of Marine Sciences, Al-Khums, Libya.
[2]Assistant Lecturer, Faculty of Science and Technology, Adri, Libya

ABSTRACT

This study aimed to identify the nature of the relationship between administrative skills and job performance among managers in the Al-Khums Education Supervision Office. This was achieved by testing the main hypothesis, which stated that there is a statistically significant relationship between administrative skills and job performance.

The study adopted administrative skills as the independent variable, encompassing three dimensions: intellectual skills, interpersonal skills, and technical skills. Job performance was the dependent variable. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was employed, as it was best suited to the nature of the research. A questionnaire was used as the primary tool for collecting primary data from the study population, which consisted of managers in the office under study. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), given its suitability to the nature of the data and the purposes of the analysis. The study yielded several important findings, most notably: Managers in the Al-Khums Education Supervision Office possess a high level of administrative skills, Managers demonstrate a good level of job performance, A strong statistically significant relationship exists between administrative skills, in their various dimensions, and the level of job performance.Introductory.

Keywords:- administrative skills, job performance

المهارات الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على مراقبة التعليم الخمس)

نجم الدين البهلول اشتيوي [1]*، حسن أمحمد على فرج [2].

محاضر بالمعهد العالي لعلوم البحار الخمس[1].
محاضر مساعد كلية العلوم والتقنية ادري[2].

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي لدى المديرين في مكتب مراقبة التعليم الخمس، وذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسة التي نصّت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة المهارات الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلاً بأبعادها الثلاثة: المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، في حين تمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، كما استخدمت الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المتمثل في المديرين بالمكتب محل الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نظرًا لملاءمتها لطبيعة البيانات وأغراض التحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها: وجود مستوى مرتفع من المهارات الإدارية لدى المديرين في مكتب مراقبة التعليم الخمس – تمتع المديرين بمستوى جيد من الأداء الوظيفي – وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المهارات الإدارية بأبعادها المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : المهارات الإدارية، الأداء الوظيفي.

المقدمة

تعدّ المهارات الإدارية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات المعاصرة، لاسيما في القطاعات

الحيوية ذات الطابع الخدمي كقطاع التعليم، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بقدرة قياداتها الإدارية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة وفعالية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الإدارة والتقنية والجودة، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بتطوير قدراتها الإدارية بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها.

ويُنظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره المؤشر الحقيقي لمدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ يعكس مستوى الإنجاز، والالتزام، وجودة المخرجات، والقدرة على استثمار الموارد المتاحة. ولا شك أن هذا الأداء لا يتشكل بمعزل عن البيئة الإدارية السائدة، بل يتأثر بشكل مباشر بمدى امتلاك القيادات والعاملين للمهارات الإدارية المختلفة، سواء كانت مهارات فنية، أو إنسانية، أو فكرية، وما يرتبط بها من قدرة على اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وتحفيز العاملين.

وفي السياق الليبي، يواجه قطاع التعليم تحديات متعددة تتعلق بجودة الإدارة، وفعالية الأداء، وضرورة مواكبة متطلبات التطوير المؤسسي. وتُعد مراقبة التعليم الخمس إحدى الجهات الإدارية المهمة المشرفة على العملية التعليمية في مدينة الخمس، حيث تضطلع بدور محوري في تنظيم شؤون المدارس، والإشراف التربوي، ومتابعة الأداء الإداري والتعليمي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع المهارات الإدارية لدى العاملين بها، وتحليل مدى ارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي.

وانطلاقًا مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي في الخمس، من خلال دراسة ميدانية تسعى إلى تشخيص مستوى توافر هذه المهارات، وقياس درجة الأداء الوظيفي، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير العمل الإداري وتحسين مخرجات المؤسسة التعليمية، وتعزز من كفاءة القطاع التعليمي في ليبيا بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

تُعدّ المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات اعتمادًا على كفاءة العنصر البشري وفاعلية الممارسات الإدارية في تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية. غير أن الواقع العملي يشير إلى وجود تباين في مستويات الأداء الوظيفي داخل بعض الإدارات التعليمية، وهو ما قد يرتبط بطبيعة ومستوى المهارات الإدارية المتوافرة لدى القيادات والعاملين بها.

تشير الأدبيات الإدارية والممارسات الميدانية إلى أن تدني مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات – لاسيما التعليمية – لا يرجع إلى عامل واحد، بل إلى مجموعة من الأسباب المتداخلة التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العاملين وجودة مخرجات العمل، ويمكن إبراز أهمها على النحو الآتي:

غياب الرؤية الواضحة والتخطيط المنهجي يؤدي إلى عشوائية في تنفيذ المهام، وتضارب في الأولويات، وتأخر في الإنجاز، قصور مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، وعدم إتقان الجوانب الفنية المرتبطة بالوظيفة يؤدي إلى أخطاء متكررة، وانخفاض جودة العمل، وزيادة الوقت اللازم لإنجازه، وضعف تنظيم العمل وتوزيع المهام، وضعف إدارة الوقت وضغط العمل.

وتُعد مراقبة التعليم الخمس إحدى الجهات الإدارية المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية بمدينة الخمس،

حيث يقع على عاتقها تنسيق الجهود الإدارية والتربوية وضمان جودة الأداء المؤسسي. إلا أن تحقيق هذا الدور بكفاءة يتطلب توافر مهارات إدارية عالية قادرة على توجيه الموارد البشرية وتحفيزها وتنظيم العمل بفعالية.

ومن هنا تتحدد مشـــكلة الدراســـة في التســـاؤل الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1.ما مستوى توافر المهارات الإدارية بأبعادها (الفكرية، الإنسانية، الفنية) لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

2.ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

3.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

4.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين المهارات الإنســـانية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

5.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

6.أيّ أبعاد المهارات الإدارية أكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس؟

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس .

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات الإنســـانية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس .

4. توجد فروق ذات دلالة إحصـائية في مسـتوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى اختلاف مسـتوى توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس .

5. تسهم المهارات الإدارية بأبعادها المختلفة في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحليل طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس، بما يسهم في دعم كفاءة العمل الإداري وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. قياس مستوى توافر المهارات الإدارية بأبعادها (الفكرية، الإنسانية، الفنية) لدى العاملين بمراقبة التعليم الخمس .

2. تقييم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمراقبة التعليم الخمس في ضوء مؤشرات الكفاءة والالتزام وجودة الإنجاز .

3. تحليل طبيعة العلاقة بين المهارات الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

4. تحديد أثر المهارات الإنسانية في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل .

5. الكشف عن مدى إسهام المهارات الفنية في رفع مستوى جودة الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء الإدارية والتنظيمية .

6. التعرف على أكثر أبعاد المهارات الإدارية تأثيرًا في الأداء الوظيفي للعاملين بمراقبة التعليم الخمس .

7. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير المهارات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية الليبية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالمهارات الإدارية والأداء الوظيفي في مجال الإدارة التعليمية .

2. تساعد في سد الفجوة البحثية في الدراسات الليبية والعربية التي تناولت العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي .

3. تقدم إطارًا علميًا وتحليليًا يوضح طبيعة تأثير المهارات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية .

4. تمثل مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة بالإدارة التعليمية والسلوك التنظيمي .

5. تدعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية تنمية المهارات الإدارية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي .

- **الأهمية التطبيقية:**

1. توفر نتائج الدراسة معلومات عملية تساعد متخذي القرار بمراقبة التعليم الخمس في تطوير الأداء الإداري .
2. تسهم في تحديد المهارات الإدارية الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
3. تساعد في تصميم برامج تدريبية وتطويرية مبنية على الاحتياجات الفعلية للعاملين والقيادات الإدارية .
4. تدعم تحسين السياسات الإدارية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة العمل المؤسسي .
5. تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون والتنسيق داخل المؤسسة التعليمية .
6. تساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة .

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لذلك فإذا أردنا دراسة الوضع الراهن لظاهرة من الظواهر أو الظروف السائدة التي تخص مجموعة من البشر أو الأشياء أو الأحداث دون التدخل في متغيرات دراستها، وكما إنه يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ومن أجل معرفة العلاقة بين المهارات الادارية والاداء الوظيفي بمكتب مراقبة التعليم الخمس.

مصادر جمع البيانات:

تمثلت مصادر البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الاتي:

1-المصادر الأولية: وهي ما تم الحصول عليه من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال توزيع صحائف الاستبيان على مفردات عينة الدراسة والتي تم اختيارها وفقاً للأسس الإحصائية العلمية.

2-المصادر الثانوية: وهي المسح المكتبي لأدبيات موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والمجلات والرسائل العلمية، وكذلك شبكة الإنترنت وغيرها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تم تناول المهارات الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين

الحدود المكانية: تم اختيار مكتب مراقبة التعليم الخمس مجالا جغرافيا لهذه الدراسة.

متغيرات الدراسة

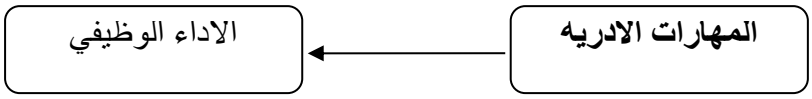
وتتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

المتغير المستقل: المهارات الادارية (الفكرية، الانسانية، الفنية)

المتغير التابع: الاداء الوظيفي.

نموذج الدراسة

Appendix A. استنادا إلى فرضيات الدراسة يمكن توضيح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وفقا للنموذج الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثان.

سابعا: المصطلحات الإجرائية

1 . المهارة: أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز أنها مكتسبة وليست موروثة، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب (أبو كشك ، 2006، ص103).

2 . الأداء: درجة أداء الممارس المهني للمسئوليات المرتبطة بعمله وقدرته على تحقيق نتائج متوقعة في إطار ما يتوفر لديه من جوانب معرفية ومهارات مهنية (شومان، 2004، ص1076)

3 . المهارات الفنية: هي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهارات، والواجبات، وتنسيق الجهود بين الموظفين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها(أبوالوفا، حسين ، 2000، ص202).

4. المهارات الفكرية: تعنى القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً" وتتمثل المهارات الفكرية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بينها وأسبابها وحلولها (الصرن، 2002، ص45).

5. **المهارة الانسانية:** كمهارة التعامل مع الآخرين وهي مهارات تمكن الممارس من الاتصال والعمل مع الاخرين لصالح منفعة العمل مثل مهارة التفاوض ومهارة العمل ضمن فرق العمل بفعالية.

6. **الاداء الوظيفي:** هي الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه (الاحمد، 2006،ص247).

العلاقة بين المهارات الادارية والاداء الوظيفي :

المهارات الادارية تساعد على توزيع العمل داخل المنظمة بطرق علمية عادلة وكذلك ابراز وتطوير قدرات العاملين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب وكفاءته في ممارسة اختصاصاته والتحقق من انجاز العمل على احسن وجه، والسرعة في حل المشكلات بطرق مبتكرة لتوفير الوقت والجهد، وزيادة درجة الفاعلية الادارية وتحسين الاداء والابتعاد عن الممارسات التقليدية، وتعطي وتمنح الموظفين ميزة المبادرة وزيادة قدرتهم، فالموظف الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات الانسانية التي تمكنه من كيفية التأثير في الاخرين وقيادتهم لاداء الاعمال وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (السكارنة، 2018، ص54).

ثامنا: الدراسات السابقة

1 . دراسة (بزايد نجاة، 2019) بعنوان المهارات الادارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة ارزيو، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين الاطارات النوع من حيث مهارات التأطير وتدريب الجماعات والاتصال والعلاقات بين الافراد والتخطيط وتنظيم العمل والشخصية والموقفية والتعلم لتحديد هذه المهارات.

ولاغراض انجاز الدراسة وتحقيق اهدافها تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الى وجود فروق بين الاطارات الذكور والاناث من حيث مهارة التأطير وتدريب الجامعات ومهارة التخطيط وتنظيم العمل بين الافراد والمهارات الشخصية والمهارات الموقفية ومهارة التعلم لصالح الاطارات الذكور، كما توصلت النتائج الى عدم وجود فروق بين الاطارات الذكور والاناث من حيث المؤشر العام للمهارات الادارية ومهارة الاتصال والعلاقات بين الافراد .

2 . دراسة (عبدالقادر توفي، هشام حسان،2018)، بعنوان العلاقة بين مهارات الاستاذ الجامعي في التدريس والاداء الوظيفي الطلبة للتعلم.

هدفت الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين مهارات الاستاذ الجامعي في التدريس والاداء الوظيفي الطلبة للتعلم، وتتمثل هذه المهارات في مجموعة من السلوكيات والنشاطات التي تتميز بالدقة والسرعة في الاداء فتثير انتباه وتركيز الطلبة مما يخلق لديهم الاداء الوظيفي للتعلم.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي في عرض المشكلة، واستخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، الى جانب ذلك اعتمد الأسلوب الإحصائي التحليلي لتحليل الاستمارة من خلال الاختبارات الإحصائية، وخلصت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها، توجد علاقة بين مهارة الاستاذ في الالقاء والتواصل والاداء الوظيفي الطلبة للتعلم، وتوجد علاقة بين الوسائل التعليمية التي يستخدمها الاستاذ والاداء الوظيفي الطلبة للتعلم، وهو ما يثبت انه توجد علاقة بين مهارات الاستاذ الجامعي في التدريس والاداء الوظيفي الطلبة للتعلم.

3 . دراسة (سمسوم علي،2015) بعنوان مهارات ما وراء المعرفة وعلاقته بالاداء الوظيفي الانجاز.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العالقة بين مهارات ما وراء المعرفة والاداء الوظيفي الانجاز لدى طلبة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر ،حيث تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاساسية التي تبحث في مفاهيم ومتغيرات معرفية وتربوية ونفسية، إذ تعتبر مهارات ما وراء المعرفة من تخطيط ومراقبة وتقويم من القدرات العقلية التي يستخدمها المتعلم في تحسين نوعية التعلم لديه، والقدرة على التمييز الفعال بين المعلومات التي يعرفها والتي لا يعرفها في ضوء فاعليته الذاتية والاداء الوظيفي، التي من خلالها يستطيع الطالب بأن يشعر بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، وفيما يحققه من أهداف، وفيما يسعى إليه من حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الانساني، حيث لم يعد يقتصر الامر على تعليم التفكير السليم بل تجاوزه التعليم التفكير في التفكير أو بما يعرف بما وراء المعرفة، والتي أصبحت جزء من عملية التعليم العامة التي يكتسب فيها المتعلم الكفاءة من خلال التعرض لمجموعة كبيرة من مواقف التعليم، ولا يتم تدريس المهارات والاستراتيجيات مباشرة، ولكنها تظهر من خلال خبرات كل متعلم والدعم أو المساندة التي يتلقاها من الاساتذة ومن المحتوى الذي يتعرض إليه

4 . دراسة (الفيفي، 2008) بعنوان المهارات الادارية لسيدات الاعمال السعوديات وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة توضيح العلاقة بين كل من المهارات الادارية والاداء الوظيفي لسيدات الاعمال والتعرف على بعض المشكلات التي تواجه سيدات الاعمال ودور الاسرة في دعم سيدات الاعمال وتأثير كل منهما على المهارات الادارية والاداء الوظيفي بالإضافة الى الكشف عن الفروق في كل من المهارات الادارية والاداء الوظيفي والمشكلات التي تواجه سيدات الاعمال ودور الاسرة في دعم سيدات الاعمال وتوضيح العلاقة بين كل من المهارات الادارية والاداء الوظيفي وبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المشكلة، واستخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (272) سيدة اعمال، إلى جانب ذلك اعتمد الأسلوب الإحصائي التحليلي لتحليل الاستمارة من خلال الاختبارات الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين سيدات الاعمال في المهارات الادارية والاداء الوظيفي والمشكلات التي تواجه سيدات الاعمال ودور الاسرة في دعم سيدات الاعمال. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض المتغيرات الدراسة كل من المهارات الادارية وابعاد الاداء الوظيفي والمشكلات التي تواجه سيدات الاعمال ودور الاسرة في دعم سيدات الاعمال. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين

بعض المهارات الادارية وابعاد الاداء الوظيفي والمشكلات لدى سيدات الاعمال. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المشكلات التي تواجه سيدات الاعمال وبعض المهارات الادارية وابعاد الاداء الوظيفي لديهن. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين دور الاسرة في دعم سيدات الاعمال وبعض المهارات الادارية وابعاد الاداء الوظيفي لديهن.

الفجوة البحثية:

تكشف المراجعة التحليلية للدراسات السابقة عن وجود اهتمام واضح بموضوع المهارات الإدارية وعلاقتها بالأداء، إلا أن هذا الاهتمام اتسم بعدد من المحددات المنهجية والسياقية التي تحدّ من تكوين فهم متكامل للعلاقة بين المتغيرين في البيئة التعليمية الإدارية.

فمن ناحية السياق التطبيقي، يتبين أن دراسة (بزايد، 2019) قد عالجت المهارات الإدارية في إطار قطاع صناعي وبمنظور الفروق الفردية، دون ربط مباشر ومنهجي بالأداء الوظيفي، وهو ما يحدّ من قدرتها على تفسير العلاقة السببية أو الارتباطية بين المتغيرين في البيئات الخدمية التعليمية. وبالمثل، ركّزت دراسة (عبدالقادر وتوفي، 2018) على مهارات التدريس وعلاقتها بأداء الطلبة، الأمر الذي يعكس انزياحًا عن المستوى الإداري التنظيمي إلى المستوى التعليمي الصفي، بما يجعل نتائجها غير قابلة للإسقاط المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.

أما دراسة (سمسوم، 2015) فقد انطلقت من مدخل معرفي (مهارات ما وراء المعرفة) وعلاقته بالأداء الإنجازي لدى الطلبة، وهو طرح يبتعد عن الإطار الإداري المؤسسي، في حين أن دراسة (الفيفي، 2008) – رغم تناولها المباشر للعلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي – جاءت في سياق اقتصادي خاص (سيدات الأعمال)، وأدرجت متغيرات اجتماعية وسيطة، مما يحدّ من نقاء العلاقة المدروسة ويضعف إمكانية تعميم نتائجها على القطاع التعليمي الحكومي.

وعلى مستوى البناء المفاهيمي، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول أبعاد المهارات الإدارية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) بصورة تكاملية ضمن نموذج تحليلي موحّد يقيس أثرها المباشر على الأداء الوظيفي، بل عالجت هذه الأبعاد إما بشكل جزئي أو ضمن سياقات غير متجانسة، وهو ما يترك فجوة في الفهم البنيوي للعلاقة بين هذه المهارات كمنظومة متكاملة والأداء الوظيفي كمتغير ناتج.

كما تتجلى فجوة مكانية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة الليبية، وبالأخص داخل الإدارات التعليمية الإشرافية (مراقبات التعليم)، التي تمثل مستوى إداريًا حاسمًا في ترجمة السياسات التعليمية إلى ممارسات فعلية، الأمر الذي يجعل هذا السياق شبه غائب في الأدبيات التطبيقية.

بناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية لهذه الدراسة في قصور الأدبيات السابقة عن تقديم معالجة تطبيقية متكاملة ومباشرة للعلاقة بين أبعاد المهارات الإدارية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) والأداء الوظيفي داخل الإدارات

التعليمية الإشرافية في البيئة الليبية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سده من خلال نموذج تحليلي ميداني يُطبّق على مراقبة التعليم الخمس، بما يسهم في تقديم فهم أدق للعلاقة بين المتغيرات في سياقها الواقعي.

تاسعا: منهجية الدراسة

قام الباحث بدراسة الموضوع من خلال استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتناسب مع أغراض هذه الدراسة باعتبار أن هذا المنهج يتلاءم وطبيعة بيانات هذه الدراسة.

عاشرا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين في مكتب مراقبة التعليم الخمس والبالغ عددهم (65) موظفاً، وقد استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل فقام بتوزيع (65) استمارة استبيان واسترد منها (59) استمارة وبعد تفريغ البيانات منها تم استبعاد (3) استمارات لعدم استيفائها لشروط الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستمارات الداخلة (56) استمارة ، بنسبة بلغت (95.00%). حسب الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات غير الصالحة	نسبة الاستمارات غير الصالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاستمارات الصالحة
المجموع	65	59	%90.8	3	%0.05	56	% 95.00

أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقام بتصميم استمارة الاستبيان، واشتملت على محورين، حيث استخدم المحور الأول الاستمارة فتم تخصيصه لتحديد المهارات الادارية لدى الموظفين، أما المحور الثاني من الاستمارة تم تخصيصه عن مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين وتكونت الاستبيانة من (78) فقرة.

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الرمز	1	2	3	4	5

وقد استخدم الباحثان الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، وقد استخدم الباحثان متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة

لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5.

جدول (3) طول خلايا المقياس

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
المتوسط	1 - 1.79	1.8- 2.59	2.6 – 3.39	3.4 – 4.19	4.2 – 5

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، وقد تم استخدام الآتي :

التوزيع التكراري – مقاييس النزعة المركزية(المتوسط الحسابي) – مقاييس التشتت (المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري– اختبار تي – اختبار الثبات– مستوى الدلالة الفا) .

صدق فقرات الاستبانة : وتم ذلك من خلال الآتي:

أولاً:– صدق الاداة

قد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

ثانياً: ثبات الاداة

يقصد بثبات اداة جمع البيانات دقته واتساقه في نتائج المقياس، إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد نفسهم، وتم حساب الثبات بواسطة معامل ألفا كرونباخ وبواسطة التجزئة النصفية.

معامل (ألفا) للاتساق الداخلي

إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) و أقل من ذلك تكون ضعيفة (Uma Sekaran,2003,311)، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البحث المكونة من (48) استمارة، وقد تراوحت قيم معامل الثبات بهذه الطريقة ما بين (0.95) إلى (0.972) ولإجمالي الاستبيان (0.99)، وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (4) يوضح معامل ثبات محاور الاستبانة

ت	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	الفقرات المتعلقة بالمهارات الانسانية.	14	%84
2	الفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية.	14	%87.7
3	الفقرات المتعلقة بالمهارات الفكرية.	9	%90
	مجموع الفقرات المتعلقة بالمهارات الادارية	37	%94.2
	مجموع الفقرات المتعلقة بالاداء الوظيفي	52	%92.7
	إجمالي الاستبيان	89	%95.4

الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين:

ومن أجل التحقق من فرضيات الدراسة تم وضع فقرات تعالج المتغير التابع والتي تم تناولها في الاستبيان بالمحور الثالث المتعلقة بالأداء الوظيفي كما في الجدول التالي والتي تمثل في مجموعها درجة الاداء الوظيفي لدى الافراد الموظفين:

الجدول رقم (5)

درجة الاداء الوظيفي لدى الافراد الموظفين

	الاداء الوظيفي	الوسط الحسابي	نسبته %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أحس ان عملي ينقصه النظام.	1.63	32.50	.799	49.18
2	قليل ما انجح في انجاز عملي.	1.38	27.50	.676	49.16
3	أحب ان أكمل عملي بسرعة.	2.41	48.21	1.372	56.92
4	أتضايق كلما اذهب الى عملي.	1.70	33.93	.829	48.89
5	أفضل المهام التي تتميز بالمخاطرة والصعوبة.	2.77	55.36	1.414	51.09
6	أحب التنافس مع الأخرين.	3.75	75.00	1.254	33.44
7	لا استسلم للعمل مهما كان صعبا.	4.27	85.36	1.000	23.43
8	احرص علي ألا أضيع اى دقيقة من وقتي دون فائدة.	3.93	78.57	1.488	37.87
9	أفكر كثيرا قبل البدء في اى مشروع.	4.36	87.14	1.103	25.30
10	لا اتخذ اى قرار إلا بعد النصيحة.	4.52	90.36	.809	17.90
11	تعودت دائما علي تنظيم أوقات عملي	4.09	81.79	1.456	35.60
12	اشعر بالراحة عندما أنجز كل أعمالي.	4.86	97.14	.353	7.27
13	أحاول معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني.	4.73	94.64	.447	9.44
14	تربكني المواقف الجديدة التي تصادفني في العمل.	2.20	43.93	1.102	50.19
15	أجد صعوبة في تحسين أدائي.	1.88	37.50	1.096	58.48
16	التدريب أمر هام للنجاح في العمل.	4.43	88.57	1.110	25.06
17	اشعر باني انجح في اى شئ إذا ما حاولت ذلك.	4.36	87.14	1.052	24.14
18	أحاول ان أضاعف جهودي عندما أواجه أعمال أو مهام جديدة حتى لا افشل.	4.34	86.79	1.100	25.35

19	أحاسب نفسي دائما على الانجاز.	4.61	92.14	.493	10.70
20	أضحي باستقراري العائلي لحقق تقدما في العمل.	2.98	59.64	1.286	43.13
21	استمر في عمل الشئ ولو استغرق إتمامة وقت طويل	4.57	91.43	.951	20.80
22	أتحمل المسؤولية الكاملة لما أقوم به من عمل.	4.57	91.43	.710	15.53
23	شعوري بالحاجة لتطوير نفسي يدفعني الي الجد والمثابرة في العمل.	4.48	89.64	1.062	23.68
24	اجتهد في عملي لأكون شخصا يحترمه الأخرين.	4.82	96.43	.386	8.02
25	أحب النشاط والعمل باستمرار.	4.73	94.64	.522	11.03
26	المستوى الأخلاقي والعلمي يحفزان علي الاجتهاد أكثر.	4.46	89.29	1.061	23.77
27	اعتقد ان الوصول إلي مركز اجتماعي مرموق يكون بالجد والعمل.	4.42	88.46	1.091	24.66
28	أجد صعوبة في الاستيقاظ مبكرا لممارسة العمل.	1.93	38.57	1.006	52.19
29	أجد صعوبة عند العمل.	1.91	38.21	1.014	53.07
30	خوفي من الله يدفعني للعمل بإخلاص.	4.93	98.57	.260	5.27
31	أثق بنفسي واشعر بإمكاني ان اعمل أشياء ناجحة.	4.82	96.43	.386	8.02
32	الشهرة هدفي الأساسي في العمل.	2.11	42.14	1.231	58.42
33	استفيد من التدريب في عملي.	4.16	83.21	1.372	32.98
34	المشكلات الصعبة تستهوني أكثر من غيرها.	3.61	72.14	1.139	31.58
35	اشعر بالاستقرار وبالأمان في عملي.	4.38	87.50	1.287	29.42
36	اشعر بالفخر والاعتزاز لما أقوم به من عمل.	4.05	81.07	1.494	36.87
37	لا يهمني ما بذله من وقت وجهد إذا كان يساعدني في النجاح في عملي.	4.48	89.64	1.112	24.80
38	ما أقوم به من عمل يثير اهتمام زملائي.	4.13	82.50	1.129	27.37
39	اشعر ان المسؤولية في العمل كبيرة لا استطيع تحملها.	3.52	70.38	1.627	46.23
40	امن بان المستقبل لمن يملك عملا.	4.25	85.00	1.250	29.42
41	حسي الوطني يدفعني لبذل أقصى جهد وتحمل أصعب.	4.42	88.46	1.289	29.13
42	أحب ان أكون في تخصص معين.	3.54	70.77	1.407	39.76
43	اعتز بكوني رجل أعمال وأنا فخور بذلك.	4.65	93.08	.480	10.32
44	اشعر بان عملي يحقق لي ذاتي.	4.44	88.85	1.092	24.58
45	عملي يمكني من الاستفادة بقدراتي ومهاراتي.	4.23	84.62	1.337	31.61
46	ارغب في وضعية مهنية هامه.	4.06	81.15	1.145	28.21
47	ليس لدى مشاريع محددة.	2.15	43.08	1.127	52.32
48	لدى الرغبة في الحصول علي شهادة علمية تؤهلني. للوصول إلي وضعية أو مركز هام.	4.04	80.77	1.236	30.61
49	كل اهتماماتي ونشاطاتي نحو أهداف أود ان تتحقق في المستقبل.	4.25	85.00	.813	19.14
50	أنجز أكثر مما أكون مصمما علي عمله.	4.29	85.77	.800	18.66
51	اسعي دائما لأكون متفوقا في عملي.	4.44	88.85	.958	21.57
52	ابذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي.	4.58	91.54	.825	18.02
متوسط الفقرات مجتمعة المتعلقة بالاداء الوظيفي		3.80	76.01	.468	12.31

ومن خلال الجدول رقم (5) يلاحظ بأن (الفقرات المتعلقة بالاداء الوظيفي) جاءت ضمن الفترة متوسطة التطبيق درجة الوسط الحسابي للاداء الوظيفي بلغت (3.80) وبنسبة مئوية (76.01%) والتي تقع ضمن الجيدة التي تقع بين (من 3.40 إلى أقل من 4.20) وبما نسبته (من68% إلى أقل من 84%) وهي الدرجة الأدنى للمتغير التابع التي سيقبل بها الباحثان لقياس العلاقة فيما بين المهارات الإدارية (المتغير المستقل) والاداء الوظيفي(المتغير التابع) من خلال اختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف ومعالجة مشكلة الدراسة ثم عرض واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

(توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين المهارات الإدارية والاداء الوظيفي) والتي تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان والتي بلغ مجموعها (9 فقرات) فقد تم استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومقاييس تجمع بين مقاييس النزعة المركزية والتشتت وبالاعتماد على الأهمية الترتيبية للفقرات وكما مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(6)

نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات المبحوثين المهارات الفكرية

المهارات الفكرية	الوسط الحسابي	نسبته %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القيمة الترتيبية
له القدرة على التنسيق .	4.59	91.79	.654	14.26	الخامسة
له القدرة علي التحليل والتشخيص للمشكلات.	4.55	91.07	.658	14.46	السابعة
له القدرة علي التنبؤ بالفرص.	4.05	81.07	1.166	28.78	الثامنة
يتم اتخاذ القرارات بطريقة منهجية.	4.66	93.21	.478	10.25	الثانية
يستطيع وضع الخطط الإستراتيجية.	4.57	91.43	.657	14.36	السادسة
القدرة على إدارة ضغوط العمل.	4.64	92.86	.586	12.61	الثالثة
القدرة على تطوير جودة أداء العمل.	4.66	93.21	.478	10.25	الثانية مكرر
له القدرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل.	4.84	96.79	.371	7.66	الأولى
له القدرة على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة.	4.63	92.50	.489	10.56	الرابعة
متوسط الفقرات المتعلقة بالمهارات الفكرية	4.58	91.55	.486	10.61	
قيمة اختبار T	11.718				
درجة الحرية	51				
مستوى المعنوية	0.000				
مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة	0.050				

ومن خلال الجدول رقم (6) يلاحظ بأن (له القدرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره(4.84) وبما نسبته (96.79%) وبانحراف معياري قدره(0.371) عن الوسط الحسابي وليس هناك تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة من خلال

معامل الاختلاف الذي يشير لتجانس وانسجام ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الاختلاف البالغ (7.66%).

كما جاءت الفقرات (4، 7) بالمرتبة الثانية والتي تشير إلى أنة يتم اتخاذ القرارات بطريقة منهجية و القدرة على تطوير جودة أداء العمل بوسط حسابي (4.66) وما نسبته (93.21%) والتي كانت ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) وما نسبته (من84% على 100%) ذات قوة التطبيق المرتفعة وبانحراف معياري (0.478) عن الوسط الحسابي فيما كانت التشتت جيد والذي جاء (10.25) مما يدل على التجانس وتوافق في الإجابة على هذه الفقرات فيما بين أفراد عينة الدراسة.

كما جاءت باقي الفقرات ضمن فترة التطبيق المرتفعة الواقعة فيما بين (من 4.20 إلى 5) وما نسبته (من84% على 100%) وهي تدل على أن هناك قدرة على إدارة ضغوط العمل وله القدرة على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة .

ويلاحظ هذا من خلال الوسط الحسابي العام فأن المهارات الفكرية لدى أفراد عينة الدراسة ممتازة ومرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.58) وبنسبه (91.55%)، وذلك حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

كما تبين أن البيانات المتوفرة عن هذه الفرضية تتجمع حول المتوسط وبتشتت غير عال جداً إذ يظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المتدنية والتي تساوى (0.486) ومعامل اختلاف الذي نسبته(10.61%) مما يدل على تجانس وانسجام عال جداً في الإجابة على بيانات الدراسة.

ولمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي من عدمه قام الباحثان بإجراء اختبار T,test المزدوج، ومن الجدول السابق يتبين بأن قيمة(t) بلغت (11.718) وبمستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050).

وبناء على ما تقدم فإننا **نقبل الفرضية الفرعية الأولى** التي تنص على " **توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي**"، وبدرجة تطبيق تصل إلى نسبة (91.55%) .

<u>اختبار الفرضية الفرعية الثانية</u>: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان والتي بلغ مجموعها(14فقرة) فقد تم استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومقاييس تجمع بين مقاييس النزعة المركزية والتشتت وبالاعتماد على الأهمية الترتيبية للفقرات وكما مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(7)

نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات المبحوثين المهارات الانسانية

	المهارات الانسانية	الوسط الحسابي	نسبته %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القيمة الترتيبية
	إجراء اتصالات مع أطراف مختلفة.	4.27	85.36	.963	22.56	الحادي عشر
	يعمل علي توثيق العلاقة بين زملائه.	4.63	92.50	.648	14.02	الرابعة
	يعمل مع الأخرين باسلوب ديمقراطي تعاوني.	4.61	92.14	.824	17.89	الخامسة
	يعامل الموظفين معه بعدالة.	4.89	97.86	.312	6.38	الأولى
	يراعي الظروف الشخصية والاجتماعية لزملائه.	4.71	94.29	.594	12.61	الثالثة
	يشرك زملائه في صنع واتخاذ القرار.	4.21	84.29	.889	21.09	الثاني عشر
	الاستماع والإنصات للاخرين.	4.50	90.00	.661	14.68	السابعة
	حسن التعامل مع الأخرين.	4.73	94.64	.447	9.44	الثانية
	التفاعل مع انتقادات الأخرين.	4.46	89.29	.738	16.52	الثامنة
	يتسم بالموضوعية في الحكم على الأمور.	4.52	90.36	.831	18.39	السادسة
	توجيه وإرشاد الأخرين.	4.41	88.21	.682	15.45	التاسعة
	التأثير علي الأخرين.	4.14	82.86	1.167	28.16	الثالث عشر
	يتصف بالهدوء ورباطة الجأش في لأزمات والمشكلات التي تواجهه.	4.30	86.07	1.077	25.03	العاشرة
	يتسم بالتواضع في تعامله مع الناس.	4.73	94.64	.486	10.27	الثانية مكرر
	متوسط الفقرات المتعلقة بالمهارات الانسانية	4.51	90.18	.441	9.77	
	قيمة اختبار T	10.139				
	درجة الحرية	51				
	مستوى المعنوية	0.000				
	مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة	0.050				

ومن خلال الجدول رقم (7) يلاحظ بأن .(يعامل الموظفين معه بعدالة.) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره(4.89) وبما نسبته(97.86%) وبانحراف معياري قدره(.312)عن الوسط الحسابي وليس هناك تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة من خلال معامل الاختلاف الذي يشير لتجانس وانسجام ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الاختلاف البالغ(6.38).

كما جاءت الفقرات (8،14) بالمرتبة الثانية والتي تشير إلى حسن التعامل مع الاخرين و بالتواضع في تعامله مع الناس. بوسط حسابي (4.73) وما نسبته (94.64) والتي كانت ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) وما نسبته (من84% على 100%) ذات قوة التطبيق المرتفعة وبانحراف معياري

(0.486) عن الوسط الحسابي فيما كانت التشتت جيد والذي جاء (10.27) مما يدل على التجانس وتوافق في الإجابة على هذه الفقرات فيما بين أفراد عينة الدراسة.

كما جاءت باقي الفقرات ضمن فترة التطبيق المرتفعة الواقعة فيما بين (من 4.20 إلى 5) وما نسبته (من84% على 100%) وهي تدل على أن هناك قدرة على حسن التعامل مع الاخرين والتواضع في التعامل مع الناس .

ويلاحظ هذا من خلال الوسط الحسابي العام فأن المهارات الانسانية لدى أفراد عينة الدراسة ممتازة ومرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.51) وبنسبه (90.18%) والبالغ (3.30) والذي يقع ضمن فترة التأثير المتوسطة (من2.60إلى أقل من 3.40) وبنسبه (52% إلى أقل من 68%)، وذلك حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

كما تبين أن البيانات المتوفرة عن هذه الفرضية تتجمع حول المتوسط وبتشتت غير عال جداً إذ يظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المتدنية والتي تساوى (0.486) ومعامل اختلاف الذي نسبته (10.27%) مما يدل على تجانس وانسجام عال جداً في الإجابة على بيانات الدراسة.

ولمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي من عدمه قام الباحثان بإجراء اختبار T,test المزدوج، ومن الجدول السابق يتبين بأن قيمة(t) بلغت (11.718) وبمستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050).

وبناء على ما تقدم فإننا **نقبل الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على " **توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي** " ، و بدرجة تطبيق تصل إلى نسبة (91.55%)

<u>اختبار الفرضية الفرعية الثالثة</u> : توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفنية والاداء الوظيفي .

ولاختبار هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان والتي بلغ مجموعها(14 فقرة) فقد تم استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومقاييس تجمع بين مقاييس النزعة المركزية والتشتت وبالاعتماد على الأهمية الترتيبية للفقرات وكما مبين في الجدول التالي

جدول رقم(8)

نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات المبحوثين المهارات الفنية

	المهارات الفنية	الوسط الحسابي	نسبته %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القيمة الترتيبية
	تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره..	4.68	93.57	.471	10.07	الثانية
	يقدر نتائج العمل والأداء.	4.68	93.57	.471	10.07	الثانية مكرر
	تحديد حجم العمل واسلوب التخطيط والتنظيم له.	4.39	87.86	1.139	25.93	الثامنة
	المقدرة علي استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة منها بانجاز العمل.	4.36	87.14	1.167	26.78	التاسعة
	تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد	4.64	92.86	.645	13.88	الثالثة
	المقدرة على انجاز المهام.	4.30	86.07	1.306	30.35	العاشرة
	يتميز بالصبر في معالجة المشكلات.	4.64	92.86	.554	11.92	الثالثة مكرر
	يراعى قدرات وإمكانات الموظفين معه أثناء توزيع الأعمال عليهم.	4.71	94.29	.456	9.67	الأولى
	تدريب الموظفين.	4.50	90.00	.661	14.68	السابعة
	إدارة الوقت.	4.36	87.14	.841	19.29	التاسعة مكرر
	يستطيع تحمل المسؤولية.	4.59	91.79	.826	18.01	الخامسة
	التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل.	4.54	90.71	.934	20.58	السادسة
	إدارة الاجتماعات بشكل فعال.	4.71	94.29	.456	9.67	الأولى مكرر
	تبسيط إجراءات وأساليب العمل.	4.61	92.14	.679	14.74	الرابعة
	متوسط الفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية	4.55	91.02	.500	10.99	
	قيمة اختبار T	13.365				
	درجة الحرية	51				
	مستوى المعنوية	0.000				
	مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة	0.050				

ومن خلال الجدول رقم (8) يلاحظ بأن (يراعى قدرات وإمكانات الموظفين معه أثناء توزيع الأعمال عليهم) فى المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره(4.71) وبما نسبته(94.29%) وبانحراف معياري قدره(0.456)عن الوسط الحسابي وليس هناك تشتت كبير في اجابات عينة الدراسة من خلال معامل الاختلاف الذي يشير للإنسجام في البيانات ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الاختلاف البالغة(9.67%).

كما جاءت الفقرات (1،2) بالمرتبة الثانية والتي تشير تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.. ويقدر نتائج العمل والأداء. بوسط حسابي (4.68) وما نسبته (93.57) والتي كانت ضمن الفترة (من

4.20 إلى 5) وما نسبته (من84% على 100%) ذات قوة التطبيق المرتفعة وبانحراف معياري (0.471) عن الوسط الحسابي فيما كانت التشتت جيد والذي جاء (10.07) مما يدل على التجانس وتوافق في الإجابة على هذه الفقرات فيما بين أفراد عينة الدراسة.

كما جاءت باقي الفقرات ضمن فترة التطبيق المرتفعة الواقعة فيما بين (من 4.20 إلى 5) وما نسبته (من84% على 100%) وهي تدل على أن يراعى قدرات وإمكانات الموظفين معه أثناء توزيع الأعمال عليهم و تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.. ويقدر نتائج العمل والأداء.

ويلاحظ هذا من خلال الوسط الحسابي العام فأن المهارات الفنية لدى أفراد عينة الدراسة ممتازة ومرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.58) وبنسبه (91.55%) والبالغ (3.30) وبنسبه (66.09) والذي يقع ضمن فترة التأثير المتوسطة (من2.60إلى أقل من 3.40)وبنسبه (52% إلى أقل من 68%)، وذلك حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

كما تبين أن البيانات المتوفرة عن هذه الفرضية تتجمع حول المتوسط وبتشتت غير عال جداً إذ يظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المتدنية والتي تساوى (0.471) ومعامل اختلاف الذي نسبته(10.7%) مما يدل على تجانس وانسجام عال جداً في الإجابة على بيانات الدراسة. ولمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي من عدمه قام الباحثان بإجراء اختبار T,test المزدوج، ومن الجدول السابق يتبين بأن قيمة(t) بلغت (11.718) وبمستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050).

وبناء على ما تقدم فإننا **نقبل الفرضية الفرعية الثالثة** التي تنص على " **توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفنية والاداء الوظيفي**"، و بدرجة تطبيق تصل إلى نسبة (91.55%).

وبعد هذا الاستعراض للمهارات الإدارية لدى الافراد الموظفين محل الدراسة من خلال الوسط الحسابي ونسبته والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية الترتيبية للفقرات، فان الجدول رقم (9) يبين ملخصاً للمهارات الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لكل عنصر إضافة إلى درجة تطبيق المهارات مجتمعة من قبل الافراد الموظفين محل الدراسة .

جدول رقم (9)

ملخص درجة تطبيق المهارات الإدارية

المهارات	الوسط الحسابي	نسبته %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	درجة التطبيق	الأهمية الترتيبية
متوسط الفقرات المتعلقة بالمهارات الفكرية	4.58	91.55	0.486	10.61	ممتازة	الأولى
متوسط الفقرات المتعلقة بالمهارات الانسانية	4.51	90.18	0.441	9.77	ممتازة	الثالثة
متوسط الفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية	4.55	91.02	0.500	10.99	ممتازة	الثانية
متوسط مجموع فقرات المحور المهارات الإدارية	4.55	90.92	0.434	9.55	ممتازة	

قيمة t	12.649
مستوى معنويةt	0.000
مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة	0.050

من الجدول السابق يتضح إن المهارات الإدارية لدى الافراد الموظفين في مراقبة التعليم الخمس بشكل عام ممتازة، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.55) وبدرجة وبنسبة تطبيق وممارسة (90.92%) والذي جاء ضمن فترة التطبيق المرتفعة حسب المقياس المعتمد بالدراسة (من 4.20 إلى 5) وما نسبته (من 84% إلى 100%)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.434) ومعامل اختلاف أو تشتت في الإجابات بنسبة (9.55%) عن الوسط الحسابي مما يدل على التجانس الجيد جداً فيما بين أفراد عينة الدراسة حول المهارات الإدارية لدى الافراد الموظفين في مكتب مراقبة التعليم الخمس ، وأن هذه الدرجة تعتبر والظروف الحالية مناسبة إلى حد ما، وهذه النتيجة تعكس ارتفاع مستوى المهارات الادارية لدى الافراد الموظفين.

كما يتضح ان المهارات الفكرية احتلت المرتبة الاولى وهذا يدل على ان اغلب الافراد الموظفين هم في مستوى مرتفع من الاهتمام بالتنسيق لأعمالهم، والتحليل والتشخيص للمواقف والمشاكل التي تعترضهم واتخاذ القرار السليم وكذلك الابداع والابتكار في مجال العمل.

كما احتلت المهارات الفنية في المرتبة الثانية فنلاحظ ان معظم الافراد الموظفين ذوى استجابات مرتفعة فيما يتعلق بالمهارات الفنية، وهذا يعكس بدوره اهتمام الافراد الموظفين بالمهارات الفنيه المتعلقة بالمبادرة والجدية في العمل والمتابعة المستمرة وتقييم الاداء مما ينعكس بدوره ايجابيا على مهاراتهم الادارية ونجاحهم في ادارة مكتب مراقبة التعليم الخمس.

واحتلت المهارات الانسانية المرتبة الثالثة مما يدل على مستوى عالي فيما يتعلق بالمهارات الانسانية التعاملية متمثلة في العدالة والتواضع مع الناس، ويرجع ذلك الى تولى المناصب القيادية في القطاع الخاص وحسن استخدام العلاقات العامة في مجال العمل.

كما أنه يلاحظ بأن هناك علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الإدارية والاداء الوظيفي حيث بلغت قيمة (t) (12.649) وجاءت نسبة مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد بالدراسة (0.050). مما يدل على وجود علاقة إحصائية فيما بين المهارات الإدارية والاداء الوظيفي عند مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة.

وعليه يمكن القول بأنه " **توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين المهارات الإدارية والاداء الوظيفي** " مطبقة وبدرجة تصل إلى (90.92%).

نتائج الدراسة:

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي، من خلال نتائج الدراسة تم قبول الفرض ورفض الفرض البديل(الصفري) ومن الجدول السابق رقم(6) يتبين بأن قيمة(t) بلغت (11.718) وبمستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الفكرية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050). وهذا يعنى ان الافراد الموظفين بمكتب مراقبة التعليم الخمس، يمتلكون مهارات معرفية ممتازة ومرتفعة وأن أغلب الافراد الموظفين لديهم استيعاب لعمل المكتب وهو ما يمكنهم من إدارة الأعمال بنجاح ومن تحليل للمشاكل التي تواجههم في العمل والقدرة على التنسيق وتحديد الاهداف وكذلك التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات السليمة التي تحقق اهداف الافراد والمنظمة.

وقد يرجع ذلك الى وعي الافراد بأهمية امتلاك المهارات الفكرية في تحسين مستوى الانجاز لديهم، وبالتالي الاصرار على الانجاز والتحمل والمثابرة من اجل تعلم تلك المهارات، وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وقد يرجع ذلك ايضا الى التنشئة الاجتماعية المؤسسية للعاملين لما لها من دور هام في اكتساب المهارات الفكرية ورفع فاعلية الاداء لديهم، وضمان مناخ تنظيمي جيد داخل المكتب يساعد على اداء الاعمال. ويرجع كذلك الى ان ادارة مكتب مراقبة التعليم الخمس تتفهم الجوانب الفكرية والفكرية المكتسبة والتي تمكن الموظفين من اداء مهامهم وادوارهم بطريقة منظمة على درجة قبول ورضاء على العمل، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وزاد حافز الانجاز والانتماء الى المكتب. وكذلك يرجع الى عوامل خاصة بالفرد العامل نفسه تأثر بها وتأثر على عمله فالإنجاز لا يقف عند نقطة معينه.

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي.

من خلال نتائج الدراسة تم قبول الفرض ورفض الفرض البديل(الصفري) ومن الجدول السابق رقم(7) يتبين بأن قيمة(t) بلغت (11.718) وبمستوى معنوية (0.000).

مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050).

وهذا يعنى ان الافراد الموظفين بمكتب مراقبة التعليم الخمس يمتلكون مهارات الانسانية كبيرة من خصائص وصفات تمكن الافراد الموظفين من التفاعل مع الاخرين التأثر بهم والقدر على التعامل والتفاعل معهم، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وبناء جسور من الود التي تؤدى الى تعزيز الثقة ومضاعفة الانتاج واستغلال وقت العمل الرسمي والقدرة على انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية تحليل للمشاكل التي تواجههم في العمل والقدرة على التنسيق وتحديد الاهداف.

وقد يرجع الى ان ادارة بمكتب مراقبة التعليم الخمس تتفهم الجوانب النفسية والاجتماعية والتي تعمل على تنظيم علاقات الافراد بالأخرين وبالبيئة المحيطة لتمكن من اداء مهامهم وادوارهم بطريقة منظمة على درجة قبول ورضاء على العمل، وكذلك اهتمام ادارة المكتب بالحوافز سواء كانت معنوية او مادية وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وزاد حافر الانجاز والانتماء الى المكتب، وكذلك يرجع الى عوامل خاصة بالفرد العامل نفسه تأثر بها وتأثر على عمله فالإنجاز لا يقف عند نقطة معينه.

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين المهارات الفنية والاداء الوظيفي.

من خلال نتائج الدراسة تم قبول الفرض ورفض الفرض البديل (الصفري) ومن الجدول السابق رقم(8) يتبين بأن قيمة(t) بلغت (11.718) وبمستوى معنوية (0.000).

مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الفنية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050).

وهذا يعنى ان الافراد الموظفين بمكتب مراقبة التعليم الخمس يمتلكون مهارات تنظيمية كبيرة وممتازة من خصائص وصفات تمكن الافراد الموظفين من التفاعل مع الاخرين التأثر بهم والقدر على التعامل والتفاعل معهم، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وبناء جسور من الود التي تؤدى الى تعزيز الثقة. واستغلال وقت العمل الرسمي والقدرة على انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية تحليل للمشاكل التي تواجههم في العمل والقدرة على

التنسيق وتحديد الاهداف وكذلك التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات السليمة التي تحقق اهداف الافراد والمنظمة، ويؤدى ذلك الى ارتفاع مستوى الانجاز لديهم.

وقد يرجع ذلك الى وعي الافراد بأهمية امتلاك المهارات الفنية والفنية في تحسين مستوى الانجاز لديهم، وبالتالي الاصرار على الانجاز والتحمل والمثابرة من اجل تعلم تلك المهارات، وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي. وكذلك التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات السليمة التي تحقق اهداف الافراد والمنظمة، ويؤدى ذلك الى ارتفاع مستوى الانجاز لديهم، وقد يرجع ذلك الى وعي الافراد بأهمية امتلاك المهارات الفنية في تحسين مستوى الانجاز لديهم، وبالتالي الاصرار على الانجاز والتحمل والمثابرة من اجل تعلم تلك المهارات، وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي، يرجع الى عوامل خاصة بالفرد العامل نفسه تأثر بها وتأثر على عمله فالإنجاز لا يقف عند نقطة معينه.

الفرضية الرئيسية:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين المهارات الادارية والاداء الوظيفي الإنجاز لدى الافراد الموظفين. من خلال نتائج الدراسة تم قبول الفرض ورفض الفرض البديل (الصفري) ومن الجدول السابق رقم(9) يتبين بأن قيمة(t) بلغت (12.649) وبمستوى معنوية (0.000).

مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية جداً فيما بين المهارات الادارية والاداء الوظيفي حيث كان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.050).

مما سبق يمكن القول ان الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية للدراسة قد تحققت، بمعنى انه كلما تمكن الافراد الموظفين من امتلاكهم للمهارات الادارية ارتفع مستوى الانجاز لديهم، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية ذات دالة إحصائية بين المهارات الادارية والاداء الوظيفي الإنجاز لدى الافراد الموظفين بمكتب مراقبة التعليم الخمس ان الاداء الوظيفي للإنجاز من الدوافع المكتسبة التي يمكن تعلمها تحت ظروف معينه. أي ان تعلم الافراد مهارات ادارية يؤدى ذلك بالضرورة الى الرفع من مستوى الاداء الوظيفي الانجاز لديهم. وهناك تأثير لمشاركة الموظفين في صنع القرار على الاداء الوظيفي والولاء، وبالتالي توجد علاقة بين المهارات الادارية والاداء الوظيفي لدى الافراد الموظفين.

توصيات الدراسة:

بناءاً على النتائج فإن الدراسة توصي بالآتي:

1-تشجيع المهارات الادارية للأفراد الموظفين من الجهات المسؤولة في الدولة الليبية لما تلعبه من دور في الرفع من الاداء الوظيفي لدى الافراد مع الاهتمام بالحوافز، حتى يبدع الفرد العامل في مجال عمله بعيدا عن العشوائية في ادارة الاعمال، وكذلك اهمية الخبرة لأنها مطلب ضروري للإدارة الاعمال بكفاءة وفاعلية.

2-دعم الاداء الوظيفي لدى الافراد الموظفين من طرف الدولة الليبية لما في ذلك من نفع يعود علي القطاعات بشكل خاص وعلي المجتمع بشكل عام من خلال اقامة دورات تدريبية لفائدة الافراد الموظفين.

3-دعم وتشجيع المرأة للمشاركة في إدارة الأعمال ومساعدتها علي تجاوز القيود الاجتماعية والنظرة السيئة للمرآه العاملة في المجتمع لليبي.

4-الاهتمام بالأفراد الموظفين بشكل عام لما له من اهمية بالغة في احداث النمو الاقتصادي والتقدم.

قائمة المـراجـع:

1. أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة" (2000) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية" ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

2. أبو الكشك، محمد نايف :(2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، ط(1) ، دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

3. أمل الأحمد، (2006) بحوث ودراسات في علم النفس، ط1، الرسالة للطباعة والنشر، بيروت.

4. بزايد، نجاة (2019)، المهارات الادارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة ارزيو، مجلة التنمية البشرية، مجلد 6، عدد 4، الجزائر.

5. السكارنة، بلال خلف (2018) المهارات الادارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

6. سمسوم، علي(2015) مهارات ما وراء المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة علوم وممارسات الانشطة البدنية والرياضية والفنية، مجلد 1، عدد 7

7. شومان، عبدالناصف يوسف (2004). دراسة تقويمية لبرنامج تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في العمل مع الحالات الفردية. جامعة حلوان، المؤتمر العلمي السنوي للخدمة الاجتماعية.

8. الصرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضاء للنشر، دمشق.

9. وتقي، عبدالقادر، هشام حسان(2018) العلاقة بين مهارات الاستاذ الجامعي في التدريس والاداء الوظيفي الطلبة للتعلم، مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 4.

10. الفيفي، سميرة بنت احمد (2008) مهارات الادارية لسيدات الاعمال السعوديات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه ، جامعة ام القرى، السعودية.

11. قاسم، اماني محمد رفعت (2009) نحو برنامج لتنمية المهارات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين في العمل مع حالات العنف الاسري، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد (26) الجزء الاول. مصر.