



وظيفة التوجيه الاداري

من وجهة نظر العاملين في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى

((دراسة ميدانية)) / أ.م.د. جاسم حسن عبد الجامعة التقنية الوسطى

كلية الفنون التطبيقية

الملخص :

بشكل عام ان التوجيه عملية هامة وحساسة لانها تتضمن التعامل المباشر مع الافراد من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغايات والاهداف وواجب المسؤول هي عملية صهر كل هذه المكونات ببودقة واحدة لتنفيذ غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها ، والتوجيه الاداري من وظائف الادارية كونها مجموعة من النصائح والاورام والتعليمات الشفوية او المكتوبة الصادرة من الرئيس الى المروسين اثناء تنفيذهم الاعمال ضمانا للالتزام بتحقيق الاهداف بعيدا عن التهكم والتهجم والسخرية اثناء العمل ، فقد قام الباحث بتحديد عينة مكونة من (٩٠) فردا من مجموع (٢٢٢) فردا يعملون في المجال الاداري من تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى كعينة من المجتمع الاصلي حيث تم اختيارهم عشوائيا.

إما النتائج:

١- توصلت الدراسة الحالية إلى أن المستجيبين أكدوا أن التوجيه الإداري له أهمية عالية بالنسبة للموظفين لاستكمال عملهم اليومي ضمن الضوابط والقوانين وتنفيذ الأوامر في الوقت المطلوب حيث كانت الدلالة المعنوية لمتوسط فقرات الاستبيان (٢٧,٢)

٢- تشير الدراسة إلى أن التوجيه الوظيفي يوفر الدعم المعنوي من خلال التأثير الإيجابي للمسؤول على المروسين من خلال الإشادة بهم وتبادل الآراء حيث تشير الى الدلالة المعنوية (٢,٣)



٣- تبين أن التوجيه الإداري المكتوب كان أكثر استقرارا و "واضحا" للمرؤوسين، حيث كانت الأدلة المعنوية للتحليل الإحصائي (٢.٣٥)

٤- يشير التحليل الإحصائي للفقرة ((أن العاملين يعتقدون أحيانا أن التوجيه الإداري الذي يصدره المسؤول هو التهجم والتهكم والسخرية أثناء العمل)) حيث أن النسبة العالية لا توافق حسب الأدلة المعنوية (١, ٧٨)

٥- إن نتائج التوجيه الإداري تساعد أيضا على حل أو تقليل المشكلات المتكررة خلال العمل اليومي وحسب الدلالة المعنوية (١, ٨٧)

التوصيات:

١- التركيز على أهمية التوجيه الإداري من خلال العمل اليومي

٢- تكثيف الدورات التدريبية للموظفين ورفع مستوى الوعي بالتوجيه والإرشاد الإداري لتطوير عملهم وحل المعوقات.

المقترحات : دراسة ميدانية مماثلة بشأن التوجيه الإداري على مستوى القيادة العليا والدنيا

The role of administrative directing from the point of view of staff in some formation of middle technical University

Abstract /in general

Directing is an objective sensible process as it includes the direct treating with people with different natural disposition, personalities, backgrounds, manners and aims, and the role of manager or the person in charge is a process of smelting all of these components in one crucible aiming to achieve one goal all the people want to the directing is a function of administrative roles , it is a sum of pieces of advice, orders, instructions , oral or written outcomes from the employees in a good way far from attacking or irony



during work aiming at doing something or forbidding to convert eagerly at right performance in order to reach determined legal goal. As the current research tries to answer the following question.

What is the role of administrative directing from the point of view of staff in some formations of middle technical University.

The function of administrative directing sometimes refers to as preparing or human relations ,that is why directing is considered as the most important role on the minor administrative level because in simple it is the place where most of the workers in a foundation exist that is why the current research is aiming at recognizing.

The role of administrative directing and its importance for workers.

Recognition of the most important direction functions for the workers in administrative work.

Putting suitable recommendations to limit the side effect & to enhance the objective sides

Moreover the researcher has determined a sample of (90) persons of sum of (222) persons that work in the administrative field of the university formations as a sample of research as they are chosen at random.

Either result:

1_ the current study found that the respondents confirmed that the administrative guidance is of high importance for



the employees to complete their daily work within the controls and laws and to implement orders within the required time, where the moral evidence for the average paragraphs of the questionnaire (2, 27).

2_ the study indicates that career guidance provides moral support through the positive influence of the official to the subordinates by paying tribute to them and exchanging opinions where the moral indication (2.3)

3. The written administrative directive also proved to be more stable and "clear" to the subordinates, where the moral evidence for the statistical analysis was (2.35).

4_ Statistical analysis of the paragraph indicates that sometimes the workers follow that the administrative direction issued by the official is to attack and speculation and ridicule during the work the high percentage do not agree where the moral evidence (1,78).

5 - The results of the administrative guidance also help to solve or reduce the problems of recurring nature during the work day and the significance of the moral (1, 87).

Study subjects:

1 - Focus on the importance of administrative guidance through daily work.

2 - Intensifying training courses for employees and raising awareness of guidance and administrative guidance to develop their work and exchange obstacles.

The proposals:

A similar field study on administrative guidance at the level of senior and lower leadership.

الفصل الاول

❖ مشكلة البحث

ان التوجيه عملية هامة وحساسة لانها تتضمن التعامل المباشر مع الافراد من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغايات والاهداف، وواجب المسؤول هي عملية صهر كل هذه المكونات بودقة واحدة بقصد غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها، لذلك فإن المسؤول هنا يجب ان يكون شخصاً مميزاً عن بقية أفراد هذه المجموعة ويتمتع بقدرات وطاقت ومهارات قيادية بالإضافة الى الخبرات والمعارف ومهارات الاتصال التي تساعد على تحقيق الاتصال والتفاهم مع جميع هذه القوى وفهم حاجاتهم ورغباتهم ونفسياتهم وتوجيهها الصحيح والدقيق نحو أهدافها. (٤) ص ٧٢. إذن هي عملية افهام الافراد وجهة نظر ورؤية الدائرة للقيام بالاعمال بطريقة الدائرة وليس بطريقة الافراد بالرغم من قدراتهم وكفائتهم وفعاليتهم، ومكافأة المطيع والمجتهد ومعاقبة الكسول والمخل، اي القدرة على الحد من نسبة حدوث الاخطاء لتلافي حدوث المشكلات وحلها اذا حدثت ، وهذا يحتاج من الادارة تقديم الارشادات والتوجيهات للعاملين بشكل متواصل لانه التوجيه وظيفة من وظائف الادارة كونه مجموعة من النصائح والوامر والتعليمات الشفوية او المكتوبة الصادرة من الرئيسي الى المرؤسين بإسلوب حسن بعيداً عن التهجم والتهكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما او الامتناع عنه حرصاً على الاداء السليم وذلك من اجل الوصول الى هدف محدد مشروع وهي تعني ارشادات وتوجيه المرؤوسين اثناء تنفيذهم الاعمال ضماناً للالتزام بتحقيق الاهداف بأقل الجهد والتكاليف. (١٥). حيث يحاول البحث الحالي الاجابة على السؤال التالي :-

((ماهي وظيفة التوجيه الاداري من وجهة نظر العاملين من بعض تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى)).

❖ أهمية البحث

يحتاج الانسان على اختلاف مستواه ووظيفته ومركزه للادارة، فالنشاط الانساني يتطلب وجود الادارة، وذلك لانها عنصر مساعد على انجاز وتحقيق الاهداف التي يسعى الانسان لتحقيقها، لذا فهي تمس وتؤثر في حياة وممارسات الانسان. (١٧)

ويمكن النظر للادارة ايضاً كنشاط متميز يتسم بالحيوية لنجاح اي جهد فردي أو جماعي، الامر الذي جعلها وظيفة تمارس ومادة تدرس وتعلم. (٢٢) لذلك فإنه



لا يمكن لأية مؤسسة أو فرد أن يمارس أي نشاط مهما كان حجمه أو نوعه لا يمكن له أن يستغني عن الإدارة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي ينشدها، ولعل ما نشاهده اليوم من تقدم وتطور هائل مضطرب في مجال التقنيات والانجازات العلمية والثورة التكنولوجية الهائلة في مجال وسائل الاتصال والمواصلات يثبت لنا أهمية دراسة الإدارة ، من حيث وظائفها وعناصرها الأساسية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) .حيث ان الإدارة تمثل تأثيراً هادفاً في مجموعات العاملين في المنظمة بوساطة مجموعة من الطرق والوسائل المعينة بهدف المحافظة على التناسق الموجود او الانتقال الى تناسب جدي يحقق الاهداف المستوحاة . (١٨) ص ١١ . والتوجيه أحد عناصر ووظائف الإدارة الأساسية والذي يمثل كافة الأنشطة والفعاليات التي تبذل من المدير أو المسؤول بهدف توجيهه وارشاده وتحفيز العاملين لاداء الاعمال المكلفين بها وضمان التعاون فيما بينهم وقيادة فريق العمل الجماعي تحقيقاً للأهداف المرسومة. (٩) ولكن الاعمال لن تتحقق كاملة الا بتوجيه الافراد حول ماهو مطلوب، فهم ما عليهم وكيف يميزون الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف المنشودة. (١٦) حيث ان أهمية التوجيه تعود الى انها الأساس في وضع الخطط والتنظيم الفعال اضافة الى انها الأساس لشغل الوظائف بالافراد، الامر الذي يتطلب توجيههم عن طريق اصدار التعليمات اليهم وارشادهم عن كيفية انجاز ماهو مطلوب منهم ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الاهداف، ولذلك يتعين في الإداري ان يكون ماهر في قيادة الافراد وتوجيههم الى الطريق الصحيح واطلاعهم بما عليهم القيام به، وبعث الحماس ليؤدوا اعمالهم بطريقة ممتازة. (٢٤) وعليه فإن التوجيه هو وظيفة مركبة تنطوي على جميع الأنشطة التي يجب أن ينفذها العاملين من فترة معينة وهي وظيفة صعبة على المسؤول او المدير كونه يتعامل مع قوى مركبة لايعرف منها الا القليل اضافة الى انه لا يستطيع السيطرة على الكثير منها. (٣٢) ولهذا تبرز أهمية البحث عن أهمية واهداف التوجيه الإداري ومقوماته دراسته وركائزه الأساسية الثلاثة (الاتصال - والقيادة - والحوافز - والروح المعنوية) .

❖ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى معرفة :-

- وظيفة التوجيه الاداري واهميته للعاملين من وجهة نظرهم.
- التعرف على وظائف التوجيه الاكثر اهمية في عملية التوجيه الاداري.
- تقديم التوجيهات المناسبة للحد من تأثير الجوانب ذات التأثير السلبي، وتقوية الجوانب ذات التأثير الايجابي.

❖ **حدود البحث ومجالاته Research Limits**

بعد ان وضع الباحث اهمية الدراسة ومشكلة البحث عليه تحديد كل من المجال البشري والمكاني والزمني للبحث. (١)
حيث اقتصر البحث الحالي على العاملين من رئاسة الجامعة التقنية الوسطى وبعض تشكيلاتها للعام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦ للفترة من ١/١٠/٢٠١٥ لغاية ١/٤/٢٠١٦.

❖ **تحديد المصطلحات**

- **الادارة: Organization unit أو Management system** هية تعبير عن تفاعل النظام الاداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية الا وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. (٣٠)
- **الادارة :-** تمثل تأثيراً هادفاً في مجموعات العاملين في المنظمة بوساطة مجموعة من الطرق والوسائل المعينة بهدف المحافظة على التناسب الموجود او الانتقال الى تناسب جدي تحقق الاهداف المستوحاة. (١٨) ص١.

❖ **التوجيه DIRECTING**

بأنه عملية ادارية تنفيذية تنطوي على قيادة الافراد والاشراف وتوجيههم وارشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذ العمل المطلوب منهم تحقيقاً للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولاً للاهداف المشتركة. (٢٤) ص ٢٧٧.

- **التوجيه :-** هو وظيفة من وظائف الادارة ويعني مجموعة الارشادات والنصائح والوامر والتعليمات الشفوية او المكتوبة الصادرة من الرئيس الى المرؤوسين بأسلوب حسن بعيداً عن التهجم والتهكم والسخرية اثناء العمل بقصد القيام بعمل ما او الامتناع عنه حرصاً على الاداء الاداري السليم وذلك من اجل الوصول الى هدف محدد ومشروع. (١٥).

❖ **التوجيه :-** وظيفة ادارية قيادية مسؤولة عن تدفق الاوامر والقرارات والتعليمات والارشادات من الرئيسي الى المرؤوسين لتوجيههم لاعتبارات انسانية تؤدي الى تشجيع العمل الجماعي والتعاون والانسجام بين الافراد بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة. (١٥).

❖ **الاتصال Communication** - يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والواامر والقرارات من جهة الادارة الى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وابحاث ومذكرات ومقترحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه. (١٥) ص ٢٥٨.

▪ **الاتصال:-** انسياب وتبادل وفهم المعلومات بين شخصين أو أكثر بما يؤدي الى احداث تأثيرات من سلوك المرسل اليه. (٣١).

▪ **الاتصال :-** عملية تبادل المعلومات والافكار بين شخصين او أكثر. (٧).

❖ القيادة Manager

هي عملية الهام الافراد ليقدموا مالمديهم لتحقيق النتائج المرجوة والتي تتعلق بتوجيه الافراد للتحرك بالاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة. (١٢).

▪ **القيادة :-** هي الفن الذي تستطيع من خلاله التأثير في الاخرين من اجل تحقيق الاهداف المرسومة بطريقة تحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرؤوسين. (٤) ص ٣٨.

❖ التحفيز Motivation

مجموعة عوامل او وسائل او اساليب تختارها الادارات بعناية فائقة من اجل ايجاد او توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية ويحقق للعاملين حاجتهم ودافعهم المختلفة. (١٤) ص ١٥٥.

▪ **التحفيز :-** عبارة عن تبادل المنافع، تقدم في مقابل العمل والكفاءة والاجادة من جانب المرؤوس الذي يحصل عليه، وان تكون المكافئات ذات قيمة للفرد تنسجم مع رغباته، وتعمم لباقي الزملاء لتشجيعهم على الانجاز. (٣٢).

■ **التعريف الاجرائي :- التوجيه الاداري : ماهيه التوجيه من وجه نظر العاملين ووظيفته للعملية الادارية التنفيذية للعاملين من حيث تقبل الارشادات والنصح والاوامر والتعليمات اليومية الشفوية والتحريرية الصادرة من مرجعيتهم ومدى تنفيذها والرضا عنها لتحقيق التعاون والتنسيق لانجاز الاعمال المطلوبة منهم**

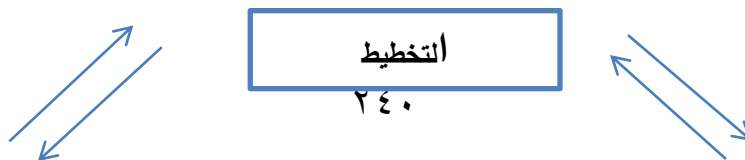
الفصل الثاني

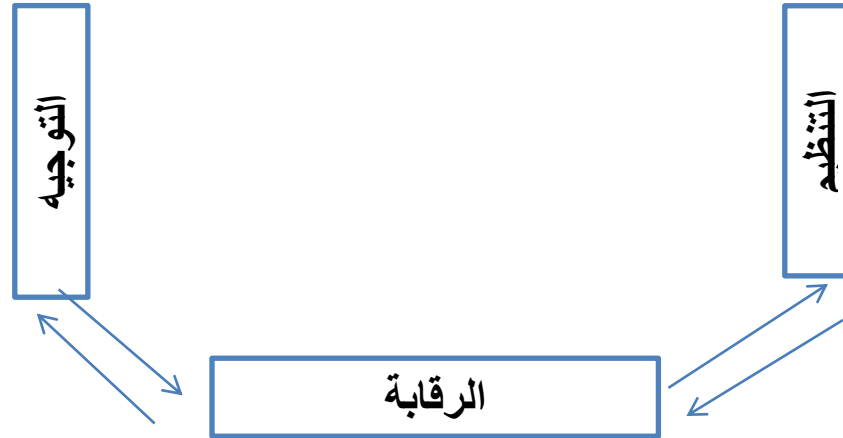
❖ الاطار النظري

ان العملية الادارية بعناصرها المختلفة تستحق كل الاهتمام والحرص ليس من قبل المعنيين بشؤون الادارة ومتطلباتها فحسب بل ومن جميع الباحثين والمختصين وعموم المجتمع، فلقد اصبحت الادارة مهنة كباقي المهن تمارس عن طريق استخدام معارف ادارية منظمة ومرتبطة ومبادئ عامة يمكن تطبيقها في المجالات الادارية المختلفة لذلك سعت الامم والشعوب وعموم المنظمات على اهمية خلق اجيال من القيادات الادارية للاسهام في مجالات الحياة الانسانية المختلفة، اذ ان التقدم العلمي بمبادئه المختلفة يحتاج الى ادارات ادارية فاعلة وكفوءة. (٩) ص ١٩. لذلك فالادارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة لتحقيق الاهداف المنشودة لاي مجال من مجالات حياه الانسان، فإذا غابت الادارة عن حياة الانسان حل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد اي مجال من المجالات بالفشل حيث ان الادارة هي فن قيادة الافراد بهدف انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف، والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تحقيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق الى افضل النتائج وبالاسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق، والادارة ليست فن فحسب بل علم حيث انها تعتمد على الاسلوب العلمي والابحاث العلمية في تحقيق الاهداف بكفاءة كبيرة وتعتمد ايضاً في حل مشكلاتها في نفس الوقت على مبادئ علوم كثيرة وبصورة مباشرة، على اعتبار الادارة مهنة بحد ذاتها وقادرة على الانجاز وهي الطريقة الصحيحة للوصول الى الهدف، والادارة الرشيدة هي وسيلة فعالة للنجاح وضد العشوائية وتحارب الارتجال

وتتدد به. (١٥) ص^{١٩}. اذن فالادارة عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف الى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق اهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة باعلى درجة من الفاعلية والكفاءة من خلال وظائفها الاساسية هي التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة، والتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، والتنظيم كيفية توزيع المسؤوليات والمهام على الافراد والعاملين في المؤسسة اضافة الى توجيه موضوع البحث الحالي والذي يمثل بإرشاد أنشطة الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة، بينما الرقابة هي للتأكيد من ان التنفيذ يسير على اساس الخطة الموضوعية واذا وجد انحراف فيجب تعديله. وهذا يوضح لنا معنى الوظائف الادارية بانها تشير الى مجموعة النشاطات التي تمارس من قبل المدراء او المسؤولين او المشرفين بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية وان ممارسة اي من هذه الوظائف لا بد ان ينعكس على النشاطات الاخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها. اضافة الى ان معنى الوظائف الادارية يتجه الى عناصر ومكونات العملية الادارية اي كان المستوى الذي يمارس هذه الوظائف والتي لا تقتصر على مستوى اداري دون مستوى اخر بغض النظر عن شكل المنظمة القانوني او نوع المنظمة ولربما الاختلاف بين هذه المستويات لا يكون في نوع الوظائف التي تمارسها وانما في ابعاد الوظيفة الادارية ونطاق ممارستها واهميتها النسبية ضمن الهيكل التنظيمي والجهد والوقت المبذول الذي يبذل عند ممارستها.

(٩) والشكل التالي بين علاقة الوظائف الادارية مع بعضها:





شكل رقم (١) يبين طبيعة العلاقة بين الوظائف الادارية

وعليه سنتناول في بحثنا الحالي الوظيفة الرابعة من وظائف العملية الادارية وهو (التوجيه) والتي من خلالها نبين بان مجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوة التالية هي عملية التوجيه الاداري للعاملين باتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية، حيث يكون في هذه الوظيفة الادارية واجب المدير او المسؤول تحقيق اهداف المؤسسة من خلال ارشاد المرؤوسين وتحفيزهم حيث يشار الى وظيفة التوجيه احياناً اليها انها التحفيز او الارشاد او العلاقات الانسانية، ولهذه الاسباب يعتبر التوجيه الوظيفي او الاداري الاكثر اهمية في المستوى الاداري الادنى لانه ببساطة مكان وجود معظم العاملين في المؤسسة، واذا اراد اي شخص ان يكون مديراً او مشرفاً فعلاً عليه ان يكون قيادياً فعلاً، فحسن مقدرته على توجيه الافراد تبرهن فعاليته. حيث ان التوجيه الاداري يعني ، قيادة الافراد والاشراف وتوجيههم وارشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقاً للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولاً الى الهدف المشترك، وهنا القيادة الادارية تعني قدرتها للحصول على التعاون، ومساعدة العاملين على قبول كل شئ يتعلق بالادارة، اضافة الى تكوين فريق عمل متكامل بشكل منسق. (٦)، حيث ان هذه المهمة تقع على عاتق مؤسسات التنمية الادارية كونها سلسلة متصلة من الحلقات تربط بين عمليات هادفة لتأكيد الفعاليات الدائمة للاجهزة الادارية فلا بد من تضافر جهود متنوعة ومتسقة بين مؤسسات متعددة لتأخذ دورها في المبادرة والزيادة والاهتمام والحفز والتنسيق لكافة أنشطة العملية التي تحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة والاستراتيجية

المتكاملة للتنمية الادارية لتشمل منهج المؤسسات التعليمية الجامعات والمعاهد التخصصية من المعرفة والمهارات بما يؤهله لدرجة تعينه في وظيفة تناسب مؤهلاته، اضافة الى ذلك دور اجهزة التخطيط المركزية ومعاهد الادارة ومراكز التدريب ومراكز البحوث الادارية الخ. (٢٠) ص ١٢٨، لتكون وظيفة عملية التوجيه الاداري بمثابة القلب في اعمال الادارة لانه يحفز على العمل ليشمل القيادة والملاحظة واعطاء الاوامر والارشادات للوصول الى الهدف. (١٦) ص ٢٥٠، ولهذا فإن ركائز ووظائف التوجيه الاداري هي :-

(الاتصالات ، القيادة ، الحوافز والروح المعنوية.)

■ **الاتصال :-** يعتبر احد وظائف او عناصر التوجيه في المنظمة يتم فيه تبادل المعلومات والافكار والمقترحات بين الرؤساء والمرؤوسين او بين المرؤوسين انفسهم حيث تتطلب طبيعة العملية الادارية اطلاع المرؤوسين على القرارات والتعليمات والاوامر الصادرة ذات الصلة بطبيعة عملهم وبيان دور المرؤوسين في تنفيذها وعليه فان مفهوم الاتصال يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والاوامر والقرارات من جهة الادارة الى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم بشكل تقارير وابحاث الخ.

وهذا ينطلق من ان المنظمة باعتبارها مؤسسة اجتماعية حية ولايمكنها ان تنمو وتتطور وتحقق كامل اهدافها بدون ضمان شبكة من العلاقات وقنوات الاتصال التي تربطها مع غيرها من الافراد والمنظمات المماثلة ومن هنا تبرز الاهمية الاكثر لعملية الاتصال من خلال التنظيم الكبير في حجم المنظمات والتعدد والتشعب الواسع في فروعها والتنوع والتعقيد الهائل في وظائفها، مما اوجب ضرورة وجود نظام متطور للاتصالات التي تساعد في الربط بين هذه الاجزاء

بواسطة عناصر الاتصال المرسل **Sender** - والرسالة **Message** -

والمستقبل **Receiver** - والوسيلة **Media**. (٢٣) ص ٢٤٧ .

■ **القيادة :-** مما لا شك فيه ان الانشطة والاعمال لا تنجز على الوجه الافضل بمجرد اصدار الاوامر والتعليمات الى المرؤوسين وانما من خلال تنمية روح التعاون فيما بينهم وهنا يمارس المسؤول دور القائد للمجموعة، ان من هو القائد ، وماهي القيادة، وهذا الموضوع اثاره اهتمام الباحثين والكتاب وعامة الناس على حد سواء فمصطلح القيادة يوحى للاشخاص الاقوياء الذين يقودون

الجيش المنتصرة او الذين يوجهون الشركات والمؤسسات الكبيرة او الذين يرسمون مستقبل الامم والشعوب. (٣٥) ص^{١٤}. حيث وجدت القيادة عند الانسان عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية الا انها لم تأخذ بعدها الحقيقي في المجالات الادارية حتى النصف الثاني من القرن العشرين. (١٣) ص^{٢٨٩}.

ولهذا ركزت الدراسات الادارية في السنوات الاخيرة على موضوع فاعلية القيادة ، حيث ان نشاط القيادة الادارية يتأثر بثلاثة متغيرات اساسية هي القائد والمرؤوسين والموقف حيث ان هذه المتغيرات يغلب عليها الطابع الانساني لذلك وجد علماء النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي الفرصة السانحة للقيام بالعديد من الدراسات والترويج للعديد من النظريات في مجال القيادة وهناك دراسات اخرى ركزت على متغيرات الموقف بينما دراسات اهتمت بتفاعل خصائص القائد مع خصائص الموقف واخرى اهتمت بمفاهيم ومبادئ التعليم..... الخ (٥) ص^٢. وبسبب تعدد الدراسات والابحاث فقد تعددت نماذج وانماط القيادة من حيث طبيعة القيادة ومفاهيم القيادة ، والمهارات القيادية، واساليب تنمية المهارات القيادية، حيث احتل القائد دائماً دوراً اساسياً في نظرية الادارة وكانت هنالك عدة محاولات لتعريف نوع او صفات القائد حيث اكد قسم من هذه الدراسات على انه الشخص الذي يمكن ان يتولى القيادة في اي زمان ومكان وتحت اية ظروف وكان هنالك احساس بان القادة يولدون ولا يصنعون. (٣٣). حيث نرى في الوقت الحالي تم اجراء العديد من البحوث في متطلبات السلوك القيادي حيث تم اكتشاف انه لايمكن ان تكون هنالك وصفة جاهزة سهلة من الخصائص البشرية لنجاح القيادي وكان الاستنتاج العام هو ان القيادة عبارة عن علاقة بين عدة عوامل متشابكة ومعقدة بدءاً من القائد والمرؤوسين والظروف. وان ذلك كله يسهم في التأثير على سلوك الافراد بما يكفل تحقيق الهدف. (٢٩) ص^{٣٣٥}. وهذا يتطلب بالضرورة ان يكون القائد بارعاً في قيادته لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف، خاصةً وان القيادة اصبحت في جانب اساسي منها رغبة حقيقية من المرؤوسين في تقبل التأثير التوجيهي للقيادات. حيث اعتبرت القيادة عملية الهام الافراد ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة والتي تتعلق بتوجيه الافراد للتحرك بالاتجاه السليم

والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق اهداف المؤسسة من خلال سلوك القائد الذي تركز حول العاملين وهو الاكثر ملائمة للتأثير فيهم لموقعه في قمة الهيكل التنظيمي ويحتاج الى الصفات والمهارات والقدرات تختلف عن الاخرين وعلى هذا الاساس فإن الانجاز يرتبط بين سمات وصفات القائد والموقع الاداري الذي يعمل من خلاله، اي ربط السلوك القيادي بالموقف والاحوال المحيطة به. (٢٧) ليكون قادراً على اكتساب احترام الاخرين دون الشعور بالخرج من خلال صفات القائد الهادئ والثابت والمهذب حيث يؤكد احد الخبراء بانه (لا يبحث القائد الحقيقي عن السلطة حياً بالسيطرة وصولاً بضغط ارادات الرجال بغية تحطيمها وانما يبحث في سبيل مساعدتها لتصبح قادرة على خدمة هدف نبيل). (١٠) ص ١٦ .

■ الحوافز Motives والروح المعنوية :-

مفهوم التحفيز :- هو عملية معرفة احتياجات الافراد العاملين ودوافعهم ورغباتهم والاهتمام بهم واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية ودفعهم لزيادة الاساليب القيادية الفعالة وقيادتهم بالمبادرة والقوة الحسنة واختيار الاساليب القيادية الفعالة وتوفير المناخ الانساني للعمل والتأكيد على العمل الجماعي والاتصال بهم واعطائهم الارشادات والتوجيهات والتعليمات والاستماع الى ارائهم ومشاكلهم. (١٤) ص ١٤٢ . وهذا يعني ان الادارة الناجحة ان تسعى للوصول الى الاهداف المرسومة لابد لها من اعتماد اسلوب التحفيز الايجابي باشكاله وصوره المختلفة لضمان حشد امكانيات وطاقات الافراد . وهذا ينعكس ايجابياً في تسهيل عملية تحفيز الافراد العاملين لرفع روحهم المعنوية ووصولهم الى ما يسمى بالرضا الوظيفي بما يضمن زيادة كفاءتهم الانتاجية وان فقدان اي من المؤشرات السابقة على مستوى التخطيط والتنظيم سيجعل من عملية التحفيز غير ذات قيمة وأثر وربما تتسم بالتعقيد وعدم الوضوح وهو ما يؤثر في طبيعة الاهداف المطلوبة الوصول اليها. (٩) ص ١٣٠ . ولهذا فإن الحوافز هي فرصة او وسيلة توفرها امام الافراد لتثيير بها رغبتهم وتخلق لديه الدافعية من اجل الحصول عليها. (٢١) ص ٣٢٩ . وبشكل أعم هي عبارة عن عوامل او وسائل او اساليب تختارها الادارات بعناية فائقة من اجل ايجاد او توجيه السلوك الانساني لكي



يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة. وعليه تتضمن وظيفة التوجيه بث روح الفريق الواحد بين العاملين وتنمية روح التعاون ورفع الروح المعنوية، ووظيفة التوجيه تختص اساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية الروح المعنوية وتحفيز العاملين، وان الهدف من التحفيز هو تحسين الاداء ورفع الكفاية الانتاجية لتحقيق الاهداف، واذا ارادت الادارة بلوغ الاهداف المرسومة عليها وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية. (٣٤) وان مداخل التحفيز الاساسية ستكون هي اقتناع الادارة بالشخصية الفردية للعاملين واشعار المرؤوسين بأهميتهم واستخدام اسلوب التوجيه وليس الامر، ومنح الاجر العادل وتوسيع تطبيق أنظمة الاجور الشخصية، وتوفير فرص الاتصال السليمة والمنافسة والعلاقات الطيبة بين العاملين، وتوفير سياسات جديدة للأفراد ومستندة على اساس موضوعية وعادلة ولهذا وظيفة التوجيه يشار اليها احياناً على انها التحفيز او القيادة - او الارشاد - او العلاقات الانسانية وعليه اذا اراد اي شخص ان يكون مشرفاً او مديراً او مسؤولاً عليه ان تكون له رؤية شخصية واضحة المعالم ودقيقة الوضوح لها القابلية على التطوير وتشارك مباشرة مع العمل لاجل انتاج نشاط انساني وهذه الرؤية لوجود لها قبل مواجهة الفرد مشكلة ما تستدعي تدخله بغية حلها او تقويمها او الوصول الى حقيقتها مما يجعله ان يكون قيادياً فعالاً ، فحسن مقدرته على توجيه الافراد تبرهن مدى فعاليته. (٨) ص ١١١ .

الفصل الثالث

اجراءات البحث

مجتمع البحث يتحدد مجمع البحث وعينة من العاملين في رئاسة الجامعة التقنية الوسطى وبعض تشكيلاتها ((كلية الفنون التطبيقية ، الكلية التقنية الهندسية / بغداد ، ومعهد التكنولوجيا ، معهد اعداد المدربين)).

❖ عينة البحث

تعتبر العينة الخطوة المهمة والاساسية في اجراء البحث العلمي لكونها لابد ان تكون ممثلة لمجتمع البحث الاصلي الذي يجب ان تضم افراد يمثلون الصفات المشتركة لمجمع البحث. (١٩)

لذا قام الباحث باختيار عينة من العاملين من مجمع البحث من التدريسيين والفنيين والاداريين من هم بالمناصب الادارية (المعاونين -ورؤساء الاقسام – والمقررين- ومسؤولي الشعب –والوحدات) ، حيث كان عددهم (٢٢٢) فرداً وتم اختيار عينة البحث وكان عددهم (٩٠) من المجمع الاصلي والتي تشمل نسبة (٤٠%) تقريباً من مجمع البحث الاصلي وبهذه الطريقة تعني ان لكل فرد من افراد المجمع الاصلي فرصة متساوية لاختيار من العينة. (٢) ، كما موضح بالجدول ادناه

جدول يمثل اعداد عينة البحث

المجموع	الوحدة	الشعبة	مقرر القسم	رئيس القسم	معاون	الكلية او المعهد
٣٥	٨	١٠	-	١٤	٣	رئاسة الجامعة
٣٨	٢٣	٨	٣	٢	٢	كلية الفنون

التطبيقية						
٥٠	٢٣	٨	٨	٨	٣	الكلية التقنية الهندسية
٥٢	٢٣	٨	٩	٩	٣	معهد التكنولوجيا
٤٧	٢٣	٨	٧	٧	٢	معهد اعداد المدرسين
٢٢٢	١٠٠	٤٢	٢٧	٤٠	١٣	المجموع

❖ الاداة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية لكون الاستبانة (Questionnaire) اداة تتضمن مجموعة من الاسئلة والجمل الخيرية التي تتطلب من المبحوث الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب اغراض البحث. (١١) ص ٨٥ .

وقام الباحث بعملية اعداد وتصميم استبانة بعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتم عرضها على الخبراء وبعد ذلك تم تصميم وبناء الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٥٠) فقرة تم بعدها اخذ الصدق والثبات لها واصبحت جاهزة للتطبيق.

❖ الصدق

يشير مفهوم الصدق ارتباط اداة القياس واغراضها بالقدرة على تحقيق الهدف الذي وضعت من اجله الاختيار (٢٦) . لقد تم عرض الاستبانة بصورتها الاولية على بعض الخبراء والمحكمين في مجال علم النفس وعلم الادارة التربوية والاداة العامة ، والاختبارات والمقاييس لابداء آرائهم حول صلاحيتها ، وفي ضوء اراء الخبراء تم حذف بعض الفقرات واطافة فقرات اخرى واجراء بعض التعديلات اللغوية لعدد من فقرات الاستبانة ، وبذلك اصبحت الاداة بصورتها النهائية وكما موضح في الملحق رقم (١)*.

❖ الثبات (Raliabitty)

بشكل عام يعتبر الثبات الاتفاق والحصول على النتائج نفسها. (٢٨) ولغرض حساب الثبات قام الباحث بإعتماد طريقة الاختبار واعادة الاختبار (Test – Retest method) تم اختيار عينة عشوائية من غير عينة البحث مؤلفة من (١٥) موظفاً من منتسبي تشكيلات الجامعة حيث اجر تطبيق الاستبانة عليهم وبعد فترة اسبوعين من التطبيق الاول ، تم اعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة ، وبعد حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري. طبق قانون معامل ارتباط بيرسونل (personal) على البيانات الاحصائية ، وكان معامل الارتباط (٠,٨٥ %) .

❖ الوسائل والاحصائية المستخدمة

- النسبة المئوية والتكرارات.
- معامل ارتباط بيرسون.
- استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) mean of score في معالجة البيانات.(٣٦)

*إ.د. منير فخري الحديثي ، ا.د. عباس عبد الحسين كويش ، ا.م.د. عياد حسين محمد علي ، ا.م.د. كريم عبد ساجت ، ا.م.د. حيدر ماجد الهاشمي ، ا.م.د. ابراهيم حمدان ا.م.د. كريم سالم جوني ، م.د. احلام محمد جرجيس

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها



سوف يتم عرض النتائج ومناقشتها على ضوء اهداف البحث الحالي والتي تتضمن وظيفة التوجيه الاداري للعاملين في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى المتمثلة بالتوجيه الاداري واهمية تقديم التوجيهات المناسبة للحد من تأثير الجوانب ذات التأثير السلبي وتقوية الجوانب ذات التأثير الايجابي فقد تبين الدراسة الحالية من خلال نتائج تطبيق استبيان البحث وتحليلها والتي تتضمن عدد من الاسئلة التي تشير الى طبيعة التوجيه الاداري واهميته بالنسبة للعاملين بمختلف مستوياتهم الادارية والعلمية لتسهيل العمل الاداري ولالتمزام بالضوابط والتعليمات وتنفيذ الاوامر وتطبيق القوانين لا نجاز العمل اليومي ضمن الوقت المطلوب. فقد تشير نتائج هذه الدراسة خلال التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة وكما موضح بالجدول (١)

والذي يبين خلاصة استجابة عينة البحث على الفقرات الخاصة بالاستبانة والتي عدد (٥٠) فقرة موزعة على مجالات النشاطات الادارية حيث كانت النتائج تشير الى مستوى دلالة احصائية حيث كانت الدلالة المعنوية لمتوسط فقرات الاستبانة (٢,٢٧)

- (0-5----- 1.4 N.S. Non-Sign if cant
(1-5----- 2.4 S.S ignifcant
(2-5----- 1.4 H.S nighiy signif cant

هذا رغم تفاوت النسب بين استجابات العينة على فقرات الاستبانة للمواقف المختلفة لكن النتيجة ذات دلالة معنوية واضحة

جدول رقم (١)

يبين الدلالة المعنوية لمجتمع البحث

ت	الفقرات	١	٢	٣
		لاوافق	وافق	وافق

				بشدة	
S	2.15	٢٥	٢٦	٣٩	١ تعدد مصادر اصدار القرارات والاوامر للعاملين يضعف وظيفة التوجيه الاداري
S	2.24	١٩	٣٠	٤١	٢ ضعف ثقة المسؤول بدوره التوجيهي يؤثر سلبا على اداء العاملين معه
S	2.04	١٩	٤٨	٢٣	٣ ضعف ثقة الموظف باتخاذ القرارات بنفسه يؤثر سلبا في توجيهه
S	1.83	٣٥	٣٥	٢٠	٤ التوجيه الاداري الشفوي اكثر تأثيرا واسرع انجازا بالنسبة للمرؤسين
S	2.35	٨	٤٢	٤٠	٥ التوجيه الاداري المكتوب اكثر استقرارا ووضوحا للمرؤسين
S	2.17	١٥	٤٤	٣١	٦ نمط القيادة المركزية للعاملين له تاثير واضح في توجيههم
S	2.12	٢٢	٣٥	٣٣	٧ نمط القيادة الديمقراطية له التاثير الاكبر في توجيه العاملين
S	2.12	١٩	٤١	٣٠	٨ نمط القيادة الادارية في تفويض السلطة الموكلة لها اكثر تأثيرا في توجيه العامل
S	1.94	٣٠	٣٥	٢٥	٩ هل تعتقد ان اسلوب الادارة مع المرؤسين لانجاز العمل يقاس على اساس الوقت

					المبذول اكثر تأثيراً
S	2.11	١٥	٥٠	٢٥	١٠ التوجيه الاداري اكثر تأثيرا في امتلاك السلطة الرسمية في توجيه العاملين
S	1.94	٣٥	٢٥	٣٠	١١ تأثير التوجيه الاداري اكبر بدون امتلاك السلطة الرسمية في توجيه العاملين
S	2.11	٢٠	٤٠	٣٠	١٢ تشعر ان مسؤولك يعطي اهمية عالية لعملية التوجيه
S	1.94	٣٠	٣٥	٢٥	١٣ توافق على العبارة الاتية (ووراء كل قرار تاديبى يخلق عدو جديد)
S	2.13	١٥	٤٨	٢٧	١٤ هل مشكلة التوجيه الاداري تكمن في كفاءة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين في تنظيم وتوجيه العاملين
S	2.08	٢٢	٣٨	٣٠	١٥ كثرة القرارات التاديبية تضعف الالتزام بالتوجهات الادارية
S	2.25	٩	٤٩	٣٢	١٦ توافق على ان اغلب المشكلات والتوجيهات الادارية تعود الى سوء عملية الاتصال بين الادارة والعاملين .
S	2.34	١٤	٣١	٤٥	١٧ يعكس التوجيه الاداري السليم الى الفهم العميق والنضج لتحمل المسؤولية في اداء

					العمل	
S	2.28	١٢	٤٠	٣٨	فاعلية التوجيه تعود الى توعية العاملين ومستوياتهم العلمية والادارية	١٨
S	2.17	١٣	٤٨	٢٩	يمكن التوجيه الاداري ان يخلق قناعة عند العاملين لانجاز عمل ما كانوا يرغبون بانجازه	١٩
S	2.18	١٣	٤٧	٣٠	يساهم التوجيه الاداري بتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث المهام والمسؤولية	٢٠
S	2.21	١٨	٣٥	٣٧	عدم توفر الامكانيات المادية والاقتصادية للمؤسسة يضعف الالتزام بالتوجيهات والارشادات الادارية لدى العاملين	٢١
S	2.05	٢٥	٣٥	٣٠	هل تكليف الموظف الجيد باكثر من عمل دون اقرانة يضعف التزامه بالتوجيهات والارشادات الادارية.	٢٢
S	1.94	٣٠	٣٥	٢٥	كثرة وتكرار التوجيهات الادارية يؤدي الى الالتزام الاكثر والتركيز لتجنب الخطا	٢٣
S	2.27	١٠	٤٥	٣٥	فاعلية التوجيه يعتمد على القدرات العقلية والذهنية للمسؤول	٢٤

٢٥	التوجيه الاداري في بعض الاحيان يتلائم مع الموقف وليس مع القوانين والانظمة التي لا تتلائم مع الواقع.	٢٧	٤٣	٢٠	S	2.07
٢٦	القائد الاداري الذي يشغل اغلب وقتة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (الرسائل- المكالمات- الانترنت ... الخ). اكثر فاعلية في توظيف التوجيهات الادارية وتنفيذها.	٣٠	٣٧	٢٣	S	2.07
٢٧	يحقق القائد الرضا الوظيفي للمرؤوسين بالتوجيه وتبسيط المهمة وتذليل الصعوبات اثناء العمل	٤٠	٣٥	١٥	S	2.27

ت	الفقرات	٣	٢	١	المعيار	دلالة معنوية
		اوافق بشدة	اوافق	لااوافق		
٢٨	السمات والصفات الشخصية للمسؤول الاداري لها تاثير على توجيه العاملين	٤٠	٣٢	١٨	S	2.24
٢٩	ضعف الرغبة والطموح والا ابالي للعاملين يقلل من قيمة التوجيه الاداري	٣٨	٣٢	٢٠	S	2.2
٣٠	هل العوامل النفسية والاجتماعية كالحجل	٣٣	٣٧	٢٠	S	2.14

					والارباك يؤثر على توعية العاملين لاستلام الاوامر وتنفيذها	
S	2.11	٢٠	٤٠	٣٠	قلة التوجيه والمتابعة اليومية يؤدي الى الانحرافات والتنافر والمشكلات بين العاملين اثناء اداء العمل	٣١
S	1.96	٣٣	٢٧	٣٠	كثرة ايام العطل والمناسبات يؤدي سلبا بالالتزام بالتوجهات والاوامر	٣٢
S	1.9	٣١	٣٧	٢٢	كثرة ايام العطل والمناسبات يؤثر ايجابا بالالتزام العالي بالتوجهات وانجاز العمل لكونه يوفر لهم الوقت لانجاز اعمالهم الخاصة بهم	٣٣
S	1.9	٣٢	٣٥	٢٣	قرب موقع العمل للعاملين يؤدي الى الالتزام العالي بالتوجهات وانجاز العمل	٣٤
S	1.9	٢٥	٤٩	١٦	كبر حجم نطاق الاشراف الاداري يؤدي الى احتمالية التغيير او التحريف في المعلومات المرسله للعاملين.	٣٥
S	2.06	١٨	٤٨	٢٤	تشعر بالتوجيه الاداري الصادر من مسؤولك غايته الرعاية التوجيه	٣٦

					والقيادة لتسهيل تنفيذ الاوامر وانجاز العمل	
S	1.78	٤٣	٢٣	٢٤	٣٧ بعض الاحيان ينتابك بان التوجيه الاداري الصادر من مسؤولك غايته التهجم والتهكم والسخرية اثناء العمل	
S	2.17	١٦	٤٢	٣٢	٣٨ يخلق التوجيه الاداري روح التعاون وتكوين فريق عمل متكامل رغم الفروقات الفردية للعاملين (الاجتماعية - الشخصية - العلمية - الادارية)	
S	2.35	١٥	٢٨	٤٧	٣٩ تقديم الدعم المعنوي التحية (القاء السلام) من المسؤول للمرؤوسين لها تأثير ايجابي	
S	2.27	١٥	٣٥	٤٠	٤٠ الدعم المعنوي التحية (القاء السلام) من قبل المسؤول للمرؤوسين الجيدين والمتميزين لها تأثير ايجابي لاستمرار التميز في العمل	
S	2.1	٢١	٣٩	٣٠	٤١ تقديم الدعم المعنوي التحية (القاء السلام) من قبل المسؤول للمرؤوسين المهمين او الاقل كفاءة لها تأثير ايجابي لتحفيزهم.	
S	1.96	٢٩	٣٥	٢٦	٤٢ تفضل ارسال المعلومات والتوجيهات	

					على شكل وحدات صغيرة لأمكانية فهمها وتنفيذها.	
S	1.87	٢٨	٤٥	١٧	يساهم التوجيه الاداري في حل المشكلات او الحد منها ذات الطابع المتكرر لبعض العاملين (مثلاً التأخير عن البصمة)	٤٣
S	2.23	١٨	٣٣	٣٩	العدالة في تقسيم الواجبات اليومية للعاملين اكثر تأثيرا بالالتزام بالتوجيهات الادارية	٤٤
S	1.97	٢٧	٣٨	٢٥	يلتزم العاملين بالتوجيهات الادارية رغم شعورهم بعدم العدالة في تقسيم العمل	٤٥
S	2.05	٢٣	٣٩	٢٨	تؤيد المقولة الاتية: (خذو منا صناعتنا وطرق مواصلاتنا واموالنا ولا تبقوا لنا سوى تنظيمنا وسوف نسترد مجدنا بأقرب وقت)	٤٦
S	2.1	١٩	٤٣	٢٨	يزيد الالتزام بالتوجيهات الادارية في حالة اعطاء بدائل متعددة للعاملين لانجاز العمل المطلوب.	٤٧
S	2.01	٢٠	٤٩	٢١	تفضل المعلومات والتوجيهات الادارية لانجاز العمل	٤٨

					على أساس المرؤوسين وليس كما يراها المسؤول.
S	2.27	١٤	٣٧	٣٩	٤٩ تساهم الثقافة الشخصية للفرد في تنمية الوعي والتوجيه الإداري في إنجاز العمل المطلوب.
S	2.26	١٩	٢٨	٤٣	٥٠ ضعف دعم رئيس الدائرة للمعاونين ورؤوساء الأقسام والشعب بضعف عملية توجيههم لمرؤوسيه.

فقد قام الباحث بأخذ الفقرات الثلاثة العليا كما موضح بالجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

جدول يمثل الدرجات العليا

ت		المعيار	الدلالة المعنوية
٣٩	تقديم الدعم المعنوي التحية (لقاء السلام) من المسؤول للمرؤوسين لها تأثير ايجابي.	212	2.35
٥	التوجيه الإداري الشفوي أكثر تأثيرا وأسرع إنجازا بالنسبة للمرؤوسين.	٢١٢	2.35
١٧	يعكس التوجيه الإداري السليم الى الفهم العميق والنضج لتحمل المسؤولية في أداء العمل.	211	2.34

والفقرات الثلاثة الدنيا كما موضح بالجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

جدول يمثل الدرجات الدنيا

ت		المعيار	الدلالة
---	--	---------	---------

المعنوية				
٣٧	بعض الاحيان ينتابك بان التوجيه الاداري الصادر من مسؤولك غايته التهمج والتهكم والسخرية اثناء العمل.	١٦١	1.78	
٤	التوجيه الاداري المكتوب اكثر استقرارا ووضوحا للمرؤسين.	١٥٦	1.83	
٤٣	يساهم التوجيه الاداري في حل المشكلات او الحد منها ذات الطابع المتكرر لبعض العاملين (مثلاً التأخير عن البصمة).	١٦٩	1.87	

وتم تحليلها لمعرفة النسب المئوية لكل فقرة وعلى مستوى الاستبانة على متغيرات الاستبانة (اوافق بشدة - اوافق - لا اوافق) وكانت النتائج كالاتي بالنسبة الى الفقرات الثلاثة العليا حيث تشير الدراسة الميدانية للفقرة (٣٩) والتي نتحدث عن ان تقديم الدعم المعنوي لنخبة (القاء السلام) من المسؤول للمرؤسين لها تأثير ايجابي حيث تبين ان (٤٧) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث وبنسبة ٥٢% اجابوا (اوافق بشدة) على الفقرة ، وان (٢٨) مبحوث وبنسبة ٣١% اجابوا ب (اوافق) على الفقرة ، اما (١٥) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث وبنسبة ١٦% اجابوا ب (لا اوافق) على الفقرة كما موضح بالجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤)

ت	الفقرة	اوافق بشدة		اوافق		لا اوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٣٩		٤٧	٥٢	٣٨	٣١	١٥	١٦
٥		٤٠	٤٤	٤٢	٤٦	٨	٩
١٧		٤٥	٥٠	٣١	٣٤	١٤	١٥

اما الفقرة (٥) فقد تبين للباحث والتي نتحدث عن التوجيه الاداري المكتوب اكثر استقرارا" ووضوحا" للمرؤسين



وكانت اجابات المبحوثين (٤٠) مبحوث من مجموع (٩٠) ومبحوث بنسبة ٤٤% اجابوا (لا اوفق بشدة) ، وان (٤٢) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث بنسبة ٤٦% اجابوا (اوافق) اما (٨) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث بنسبة ٩% اجابوا ب(لا اوفق) أما الفقرات الدنيا كما موضح بالجدول رقم (٥)

ت	الفقرة	اوافق بشدة		اوافق		لا اوفق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٣٧		٢٤	٢٦	٢٣	٢٥	٤٣	٤٦
٤		٢٠	٢٢	٣٥	٣٨	٣٥	٣٨
٤٣		١٧	١٨	٤٥	٥٠	٢٨	٣١

حيث تشير الدراسة الميدانية لتحليل الفقرة (٣٧) والتي تشير الى ان بعض الاحيان ينتابك بأن التوجيه الاداري الصادر من مسؤولك غايته التهجم والتهمك والسخرية اثناء العمل فقد تبين ان (٢٤) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث وبنسبة ٢٦% اجابوا ب(اوافق بشدة) على الفقرة ، اما (٢٣) مبحوث وبنسبة ٢٥% كانت اجابتهم ب(اوافق) على الفقرة اضافة الى ان (٤٣) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث وبنسبة ٤٦% اجابوا ب (لا اوافق) على الفقرة . هذا وتبين الفقرة (٤) والتي تتحدث عن ان التوجيه الاداري الشفوي اكثر تأثيرا واسرا انجازا بالنسبة للمرؤوسين ، من خلال التحليل الاحصائي لاستجابة المبحوثين على الفقرة فكانت اجابة (٢٠) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث وبنسبة ٢٢% اجابوا ب (اوافق بشدة) على الفقرة اما (٣٥) مبحوث وبنسبة ٣٨% اجابوا ب (اوافق) على الفقرة وأخيرا كانت اجابة (٣٥) مبحوث وبنسبة ٣٨% اجابوا ب (لا اوافق) على الفقرة ، وأخيرا كانت الفقرة (٤٣) والتي تشير بأن التوجيه الاداري يساهم في حل المشكلات او الحد منها ذات الطابع المتكرر لبعض العاملين (مثلا التأخير عن البصمة) فكانت استجابة المبحوثين من خلال التحليل الاحصائي (١٧) مبحوث من مجموع (٩٠) مبحوث وبنسبة ١٨% اجابوا ب(اوافق بشدة) على الفقرة ، وأن (٤٥) مبحوث وبنسبة ٥٠%

اجابوا ب (اوافق) على الفقرة واخيرا كانت اجابة (٢٨) مبحوث من (٩٠) مبحوث
وبنسبة ٣١% اجابوا ب (لا اوافق) على الفقرة.

الفصل الخامس

اولا: اهم النتائج

- ١- توصلت الدراسة الحالية الى ان افراد العينة اكدوا على ان التوجيه الاداري ذات اهمية عالية بالنسبة للعاملين لا نجاز اعمالهم اليومية ضمن الضوابط والقوانين وتنفيذ الاوامر ضمن الوقت المطلوب حيث كانت الدلالة المعنوية لمتوسط فقرات الاستبانة (٢,٢٧)
- ٢- كما تشير الدراسة على ان التوجيه الوظيفي يقدم الدعم المعنوي من خلال التأثير الايجابي للمسؤول الى مرؤوسين من خلال القاء التحية لهم وتبادل الآراء حيث كانت الدلالة المعنوية (٢,٣٥) .
- ٣- كما تبين ان التوجيه الاداري المكتوب اكثر استقرارا "ووضوحا" للمرؤوسين حيث (٢,٣٥) ايضا" . كانت الدلالة المعنوية للتحليل الاحصائي
- ٤- اضافة الى ان التوجيه الاداري السليم يعكس الفهم والنضج لتحمل المسؤولية في اداء العمل اليومي بالنسبة للعاملين حيث اشارة الدلالة المعنوية (٢,٣٤) .
- ٥- وقد تبين من التحليل الاحصائي للفقرة التي تشير ان في بعض الاحيان يتابع المسؤول غايته التهجم والتكهن العاملين على ان التوجيه الاداري الصادر من والسخرية اثناء العمل النسبة العالية لا يوافقوا على ذلك حيث تشير الدلالة المعنوية (١,٧٨) ينتابهم الارتياح والتقبل لتوجيهات وارشادات المسؤول عن العمل
- ٦- كذلك توصلت الدراسة الى نتائج بان التوجيه الاداري الشفوي اكثر تأثيرا" واسرع انجازا" بالنسبة للمرؤوسين حيث كانت الدلالة المعنوية للتحليل الاحصائي لاستجابة المبحوثين عن استبانة البحث هي (١,٨٣) .
- ٧- كما تبين من نتائج البحث الاداري يساهم في حل او الحد من المشكلات ذات الطابع المتكرر يوميا" اثناء العمل وكانت الدلالة المعنوية (١,٨٧) .



ثانياً : التوصيات

- ١- التركيز على اهمية التوجيه الاداري من خلال العمل اليومي
- ٢ - تكثيف الدورات التدريبية للعاملين ورفع مستوى الوعي بالإرشاد والتوجيه الاداري لتطوير عملهم وتبادل المعلومات
- ٣- تبادل الزيارات الميدانية بين المستويات الادارية المناظرة لتطوير العمل الاداري وازهار دور الارشاد والتوجيه الوظيفي والاطلاع على انماط التوجيه الاداري من خلال التفاعل بين المرؤوسين .

ثالثاً : المقترحات

- ١- دراسة ميدانية مماثلة عن التوجيه الاداري على مستوى القيادات العليا والدنيا
- ٢- اجراء دراسة مماثلة عن التوجيه الاداري تتناول متغيرات اخرى مثل اتخاذ القرارات سرعة انجاز العمل استخدام تكنولوجيا المعلومات .

المصادر

١. ابو صالح ، محمد صبحي واخرون ، ٢٠٠٠ ، مقدمة في الطرق الاحصائية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٢. ابو صوبج ، مروان ، ٢٠٠١ ، البحث التربوي المعاصر ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، الاردن ، عمان.
٣. احمد النزجاني ، ٢٠٠٨ ، الادارة الاسلامية ، المفهوم والخصائص ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة ، المجلد ١٢ ، العدد ٢ ، ص ٦٩ .
٤. الاشعب ، نوال عبد الكريم ، ٢٠١٤ ، اساسيات في القيادة والادارة ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان.
٥. آل ياسين ، محمد حسن ، ١٩٨٨ ، اتجاهات دراسة القيادة ، المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري ، بغداد.
٦. بشير العلاق وقحطان العبدلي ، ٢٠٠٦ ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٧. حنفي عبد الغفار عبد السلام ، ابو قحف ، عبد السلام ، ٢٠٠٤ ، اساسيات تنظيم ادارة الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.



٨. الجميلي ، سعد خضير ، ٢٠١٥ ، سيكولوجية الادراك وتنمية مهارات التنظيم الابداعي ، مطبعة كلية الفنون ، بغداد.
٩. الجنابي ، فارس عبد الله كاظم ، ٢٠١١ ، اساسيات الادارة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
١٠. ح. كوروتوا ، ١٩٩٩ ، الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية ، ترجمة ، سالم العيسى ، دار علاء الدين ، دمشق.
١١. جودت عزت عطوي ، ٢٠٠٨ ، ط ١ ، اساليب البحث العلمي ومفاهيمه ، طرق احصائية ، دار الثقافة للنشر والدار العلمية للنشر ، الاردن ، عمان
١٢. الدهان ، اميمة واخرون ، ٢٠٠٥ ، ط ٨ ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار الكتب للنشر والتوزيع ، الاردن.
١٣. السالم ، مؤيد سعيد ، ١٩٨٨ ، نظرية المنظمة (مداخل وعمليات) ، مطبعة شفيق ، بغداد.
١٤. صالح ، عادل حرحوش واخرون ، مبادئ الادارة ، مطبعة جامعة الموصل ، العراق.
١٥. على الزعبي ، وعبد الوهاب بن بريكة ، ٢٠١٣ ، ط ١ ، مبادئ الادارة (الاصول والاساليب) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
١٦. علي الزعبي ، ٢٠٠٩ ، ط ١ ، ادارة التسويق ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
١٧. علي محمود منصور ، ١٩٩٩ ، مبادئ الادارة (الاسس والمفاهيم) ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
١٨. عبد السلام ، ابو قحف ، ٢٠٠٣ ، اساسيات التنظيم والادارة ، دار الجامعة الجديد ، الاسكندرية.
١٩. العيسوي ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٠ ، البحث التربوي المعاصر ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، الاردن ، عمان.
٢٠. عطية خليل عطية ، ٢٠١٢ ، ط ١ ، التربية والتنمية من الوطن العربي ، دار غيدان للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان.
٢١. عفيفي ، صديق محمد واخرون ، ١٩٨١ ، الادارة من مشروعات الاعمال ، مؤسسة دار الكتب ، الكويت.



٢٢. فيصل فخري مراد ، ١٩٨٣ ، الادارة (الاسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٢٣. غسان عبد المعطي ، ١٩٩٣ ، مبادئ الادارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٢٤. فريد زياد ، ٢٠٠٥ ، ط ، المبادئ والاصول للادارة والاعمال ، مطبعة الشعب ، اربد ، الاردن.
٢٥. محمود الصميدعي ، ٢٠٠٠ ، استراتيجيات التثويق (مخل كمي وتحليل) ، دار الجامعة للنشر ، عمان ، الاردن.
٢٦. محمد ناجي ادريس ، ٢٠٠١ ، تقييم برنامج تدريس لتطوير ادارة القيادة التربوية والتنمية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.
٢٧. المعايرة ، محمد حسن ، ٢٠٠٢ ، مبادئ الادارة المدرسية ، دار الفكر للنشر ، عمان.
٢٨. ناهد عبد الكريم حافظ ، ٢٠٠٧ ، مناهج البحث الاجتماعي ، العراق ن بغداد.
٢٩. هاشم ، زكي محمود ، ١٩٨٩ ، اساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت.
٣٠. هنجردافين ، ودهلين توماس ، ٢٠٠٩ ، الادارة الاستراتيجية ، ترجمة : زهير الصباغ ومحمود عبد الحميد ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
31. Daft.L.organizational theory and Design, new york, west publishing co.Inc,1992.
32. R.J.House 2001, ((Apath – Good theory of leader effectiveness)) Administrative science cuarterly, pp321-338.
33. Flippo, Edwin, ((management: A behavior approach)) (Boston 1993).
34. Hmintzberg, 2008, ((Convert Leaders hip notes on managing professionals)) Harvard Business Review, PP 140-147.



35. Yuk , Gary, ((Leader ship in organization)) , (N.J: Prentice-Hall, 1989).
36. Andyf. Discovery using (5PSS) SAQE (2005)ed Znd.