

**العلاقة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميزهم :
دراسة ميدانية مطبقة على شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"**

إعداد

د. سناء مصطفى محمد أبوليفة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة أسيوط - مصر
أستاذ مشارك - كلية الأعمال - جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

ملخص

الغرض من الدراسة : التعرف على العلاقة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين (مهارات الاستماع، ومهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية، والمهارات الحركية) وتميز المرؤوسين.

منهجية الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٤٢) عاملاً في شركة الصناعات الكيماوية "سيد" (مصر)، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (٣٢١٥) عاملاً. وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC (Version 25) وتم وضع فرض الدراسة، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذا الفرض، وقد استخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات.

نتائج الدراسة : كانت درجة إدراك عينة الدراسة للمهارات الإدراكية للمرؤوسين فوق المتوسطة، وكان إدراك الأفراد لمتغير تميز المرؤوسين فوق المتوسطة أيضاً. كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين .

التطبيقات الإدارية للدراسة: السماح بحرية التعبير عن الأفكار من قبل العاملين داخل الشركة، واستخدام وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة داخل الشركة، والتأكيد على أهمية مواصلة التعليم والتدريب من قبل العاملين.

الكلمات الدالة: المهارات الإدراكية للمرؤوسين، وتميز المرؤوسين.

Abstract

The study aims to identify the relationship between the cognitive skills of subordinates (listening skills, work skills, communication skills, social and behavioral skills and movement skills) and subordinates' distinction.

Descriptive analytical and applied study was followed. A sample of (342) participants represents (3215) employees who work in Chemical Industry Company "Sid" in Assiut, Egypt. Self-administered questionnaire was applied for collecting data then several statistical analyses were conducted using SPSS to analyze the collected data and to test study's hypotheses.

The study found a significant positive relationship between some cognitive skills of subordinates and the distinction of subordinates. Also, the study found different recognition levels of respondents for cognitive skills and subordinates' distinction.

Finally, the study recommends to allow free expression of ideas by employees within the company, use direct and indirect ways of communication, and to emphasize the importance of continuous education and training by employees.

Keywords: Cognitive skills and subordinates' distinction.

مقدمة:

يعد العنصر البشري الركيزة الأولى في أي عملية إدارية ومعرفية، وكذلك أكثر الموارد قيمة في حياة المنظمات. ويعتبر التغيير أحد المسلمات الأساسية لجميع المنظمات على حدٍ سواء، وهذا يعكس حاجة الإدارة بصفة مستمرة إلى إحداث تغييرات مرنة وفعالة وقادرة على مواجهة التحديات الداخلية أو الخارجية، فمن الأمور الحتمية أن هذه التغييرات سوف تنعكس بصورة أساسية على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة؛ لذلك فالمنظمات في حاجة ماسة إلى موارد بشرية رشيدة تتصف بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تؤهلهم أن يوجهوا منظماتهم نحو التغيير والتطور.

لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها، فلا بد من تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد؛ لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها معاً علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية (Katou, 2008). وإن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصّباً على إدارة المعرفة والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تهتم بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، فضلاً على أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات (سالم وصالح، ٢٠٠٢).

ولقد أثبتت التجارب والممارسات في كثيرٍ من المؤسسات والشركات أن أي عملية تغيير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغييرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي علي المنظمات ضرورة سرعة التكيف والتعامل معها، وعدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظمات تكيف استراتيجياتها العامة واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة وتُعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها (Kotter, 1998; Oreg, Michle & Todnem, 2013).

١ - موضوع الدراسة :

هناك ندرة في الكتابات الخاصة بالمهارات الإدراكية بالمرؤوسين وتميزهم، حيث وجدت الباحثة ندرة شديدة حول الأبحاث التي ركزت على المهارات الإدراكية، فمن الضروري بناء جانب

إدراكي وعاطفي لدى الأفراد حتى يمكنهم قبول عملية التغييرات الحادثة في بيئة العمل، وكذلك إشراك الأفراد في عملية التغيير حتى يمكن إحداث عملية التغيير، ويتم ذلك من خلال التفاعل المؤثر للأفراد، وفي حالة البناء العاطفي والمعرفي لدى الأفراد للتغيير ستتولد لديهم اتجاهات سلوكية في تنفيذ عملية التغيير (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). وأثبتت نتائج المراجعات النظرية للأدبيات أن المنظمات في عالم اليوم تواجه تحديات كبيرة، وكيفية ترجمة هذه التحديات إلى فرص عمل مستقبلية منها الوصول إلى أعلى درجة من تميز المرؤوسين (Shelton, Darling & Walker, 2002). ومن هنا يمكن القول إن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

ما طبيعة العلاقة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين؟

٢- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٢ التعرف على توافر متغيرات الدراسة (المهارات الإدراكية للمرؤوسين، وتميز المرؤوسين) في قطاع التطبيق (شركة الصناعات الكيماوية "سيد").
- ٢/٢ التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين.
- ٣/٢ تقديم مجموعة من التوصيات للشركة محل التطبيق، وبيان أهم الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

٣- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي والتطبيقي:

١/٣ المستوى الأكاديمي:

١/١/٣ ركزت أغلب الدراسات والبحوث على المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين كل على حدة (على حد علم الباحثة) إذ لم تجد الباحثة دراسات التي تجمع بين هذين المتغيرين، إذ تمثل هذه الدراسة محاولة للربط بين هذين المتغيرين التي لم يتم التطرق لهما سابقاً.

٢/١/٣ التعرف على أهم المهارات الإدراكية للمرؤوسين التي تساعدهم في تنمية التميز والإبداع لديهم.

٣/١/٣ تسليط الضوء على المهارات الإدراكية للمرؤوسين ودورها في بناء تميز المرؤوسين.
٤/١/٣ من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على المهارات الإدراكية للمرؤوسين ودورها في بناء وتطوير تميز المرؤوسين.

٥/١/٣ تساعد العلاقات بين متغيرات الدراسة التعرف على المتغيرات الأقوى ارتباطاً بغرض زيادة الاهتمام بها والارتقاء بمستوى خبرات ومهارات العاملين وتعزيز المهارات الإدراكية للمرؤوسين.

٦/١/٣ يُعد تميز المرؤوسين المدخل الأكثر حداثة واستعمالاً من قبل الباحثين الذين يسعون إلى تحقيق التكامل بينه وبين الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثم تناوله نظرياً وتطبيقياً إنما يُعد توأماً مع هذا التكامل.

٢/٣ المستوى التطبيقي:

١/٢/٣ تقديم الأسس العملية التي يمكن أن تستند عليها المنظمة محل التطبيق، في ضوء توضيح المهارات الإدراكية للمرؤوسين، وما يمكن أن تسهم به في بناء تميز المرؤوسين.

٢/٢/٣ توضيح ملامح محددة للمهارات الإدراكية للمرؤوسين لدمجها مع المجتمع المنظمي كمنظمة فعّالة ومتكاملة، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من فاعلية تميز المرؤوسين.

٣/٢/٣ تتبع الأهمية العملية أيضاً لهذه الدراسة من خلال ما تسفر عنه من نتائج وآليات ونماذج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير المهارات الإدراكية للموارد البشرية.

٤/٢/٣ يُعد تميز المرؤوسين إحدى خصائص الشخصية لاسيما في ظل العدد المتنامي للعاملين وكونهم أحد عناصر النجاح الحاسمة للمنظمات، وبذلك أصبح فهمهم وفهم توجهاتهم من المهارات الأساسية لعمل المدير.

٥/٢/٣ طبيعة المتغيرات المدروسة في هذه الدراسة تمثل أبعاد مهمة في الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الراهن؛ لأن المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميزهم عوامل مهمة في فاعلية ونجاح المنظمات، والتي لها دور كبير في تحفيز المورد البشري.

٤/ الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

١/٤ المهارات الإدراكية للمرؤوسين Cognitive Skills of Subordinates :

تعد المهارات الإدراكية من الخصائص الشخصية للأفراد، وكذلك تعد من القدرات المميزة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تملك موارد بشرية بمهارات إدراكية عالية؛ فهذا يقود المنظمة من مواجهة التطورات المتسارعة. فنظر كل من (Perkins & Salomon 2012) إلى

المهارات الإدراكية بأنها المهارات العامة التي يتميز بها الفرد، وتكون موجودة بنسبة معينة منذ ولادته وتنمو مع مرور الوقت. ولكن من قبل نظر كل من Ward & Nee, (2009) إلى المهارات الإدراكية من منظور إداري بأنها المهارات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في جميع المستويات الإدارية مثل (مهارات حل المشكلات، والمهارات الاجتماعية، ومهارات ضبط النفس).

ويرى Bass, Nijstad & De Dreu (2015) أن المهارات الإدراكية بأنها وسيلة من الوسائل التي تجعل الفرد نشطاً وفاعلاً أثناء اكتساب المعلومات والحقائق والمفاهيم والقيم والمبادئ. ويمكن تعريف المهارات الإدراكية بأنها القدرة على الفهم السريع للأفكار المركبة والمعقدة، والقدرة على التغيير السريع والتكيف مع التغييرات، وكذلك القدرة العالية على التعلم من الخبرات المتراكمة لدى الفرد. وكذلك يمكن أن تعرف الباحثة المهارات الإدراكية بأنها "القدرة الشخصية للفرد على تكوين معرفته من خلال اكتساب المعلومات من البيئة من حوله وربط ذلك من خلال التفكير بين خبراته والمعلومات المكتسبة وتكوين معرفة جديدة تزيد من مهاراته الإدراكية".

ومن أنواع المهارات الإدراكية:

- مهارات الاستماع **Listening Skills**: وتشير إلى قدرة الفرد إلى الاستماع إلى الآخرين داخل المنظمة، وكذلك الاستماع إلى عملائهم بغرض فهم المواقف والحصول على المعلومات المطلوبة لتنفيذ الأعمال (Pollitt, 2011).
- مهارات العمل **Work Skills**: تشير إلى معرفة ما هو جديد في تنفيذ أعمال الفرد، وخاصة التكنولوجيا الجديدة والمهارات المتخصصة اللازمة لتنفيذ الأعمال (Bandaranaike, 2018).
- مهارات الاتصال **Communication Skills**: تشير إلى المهارات التي يمتلكها الفرد في استقبال ونقل المعلومات بفاعلية، فتعتبر مهارات الاتصال من الأدوات الفعالة في التغيير والتطوير بين الأفراد والجماعات (Sadia, Salleh, Kadir & Sanif, 2016).
- المهارات الاجتماعية والسلوكية **Social and Behavioral Skills**: تشير إلى قدرة الفرد على تنظيم وتوظيف معارفه بشكل فعال للتغلب على العقبات والمشكلات الاجتماعية، بالإضافة إلى أداء المهام والأعمال بسهولة من خلال التوافق الشخصي والاجتماعي في البيئة التي تؤدي بها هذه الأعمال، بالإضافة إلى قدرة الفرد إلى تنمية ذاته اجتماعياً من خلال ضبط انفعالاته واستقبال انفعالات الآخرين وتفسيرها وضبط وتنظيم تعبيراته غير اللفظية (Montroy, Bowles, Skibbe, Foster, 2014).

• المهارات الحركية: **Movement Skills** تشير إلى الحركات الجسدية التي يقوم بها الفرد للسيطرة على بيئة العمل، والتي تعتمد بشكل أساسي على قدراتنا الفطرية التي نمتلكها مثل الرؤية والسمع والرؤية، والمهارات التي تتعلق بالعضلات مثل التحدث واللمس، والتعبير عن طريق المعلومات التي يتلقاها العاملون (Schraagen, Chipman & Shalin, 2014).

٢/٤ تمييز المرؤوسين : Subordinates' Distinction

اهتم علماء الإدارة بالتمييز بشتى أنواعها (التمييز المؤسسي، التمييز القيادي، التمييز الإداري، .. الخ)، واختلفت نظريات الإدارة في تفسير التمييز، فحددت نظرية الإدارة العلمية الكفاءة كأساس لتمييز الأداء التنظيمي، بينما ركز مدخل العلاقات الإنسانية على البعد البشري في عملية التمييز التنظيمي، وتواصلت الجهود الإدارية في هذا المجال وركزت المداخل الإدارية المعاصرة على الفاعلية أساساً للتمييز. فيشير تمييز المرؤوسين إلى مجموعة من المهارات والسلوكيات والقدرات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة، لتؤهلهم على توظيف هذه المهارات في مجال أعمالهم وتخصصاتهم بما يمكنهم من إنجاز أعمالهم تتجاوز المعايير المعروفة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً (Guthrie, Liu, Flood & MacCurtain, 2008; Hashemi, 2014; Sadiq & Mahmood, 2014). وترى الباحثة أن تمييز المرؤوسين يشير إلى "عمل الأفراد داخل المنظمة بشكل مبدع، وإنجاز أعمالهم بطرق مبتكرة ومطورة بصفة مستمرة، وإنجاز أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة".

٥ / الدراسات السابقة:

في مجال الدراسات الحديثة التي اهتمت بدراسة المهارات الإدراكية والقدرات المعرفية للأفراد دراسة كل من (Boogert, Madden, Morand-Ferron, & Thornton, 2018) التي أكدت على معرفة وتقدير الاختلافات الإدراكية والمعرفية بين الأفراد، وجدت الدراسة أن عملية قياس المهارات الإدراكية والمعرفية للأفراد صعبة للغاية بسبب تعرض الأفراد المستمر لضغوط وعوامل خارجية تؤثر على عملية الإدراك، وأكدت الدراسة على التأثير الكبير للياقة البدنية في تأثيرها على المهارات والقدرات الإدراكية للأفراد. وأكدت دراسة (Dewydar, 2015) على النقاط التالية لكي يتم رفع درجة التمييز للأفراد داخل المنظمة: توفير التسهيلات والمرافق للأفراد داخل التنظيم لكي يبذلون قصارى جهدهم لرفع درجة التمييز لديهم، وتوفير درجة تواصل عالية بينهم وبين مديريهم، بالإضافة إلى تمكينهم من الحرية التامة في التعبير عن أفكارهم، والتأكيد على سيادة العلاقات السلوكية والاجتماعية داخل المنظمة مثل الأمل والسعادة والوئام، وأخيراً انتشار سلوكيات المساعدة بين الآخرين داخل المنظمة).

استخدمت دراسة كل من **Nikoloski & Ajwad (2014)** دراسة استقصائية جديدة عن المهارات المعرفية وغير المعرفية، وقامت بتحليل العلاقة بين المهارات المعرفية وسوق العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القدرة على التوظيف والمهارات المعرفية وغير المعرفية، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين المهارات المعرفية والرضا الوظيفي، والأفراد الذين يتمتعون بدرجة مهارة عالية لديهم قدرة في تحقيق مستويات عالية من التحصيل المعرفي، وأخيراً أكدت الدراسة على وجود صلة غير مباشرة بين المهارات الإدراكية والمعرفية ونتائج سوق العمل. وقامت دراسة **Pastor (2014)** بإثبات العلاقة الإيجابية بين مستوى الذكاء العاطفي والأداء المهني للقادة، فعندما يعرف القادة مشاعرهم ويتحكمون فيها، فإنهم يكونون أكثر قدرة على معالجة المشكلات بطريقة أكثر مرونة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الذكاء العاطفي والأداء المتميز للمرؤوسين، فتحسين التعاون بين المديرين والمرؤوسين له تأثيرات إيجابية على نتائج العمل، ويشجع على التعاون والثقة داخل المنظمة، والذكاء العاطفي يجعل أعضاء المنظمة يتعاونون بشكل أفضل مع رؤسائهم.

وأكد **Musselwhite (2008)** على أهمية العلاقات السلوكية والاجتماعية بين الموظفين والمديرين، وأنها تعتبر مفتاح الأداء الجيد والتميز للمرؤوسين داخل المنظمة. وبين **Markos & Sridevi (2010)** أهمية التواصل الإيجابي الذي يحدث داخل المنظمة، والذي يحقق درجة رضا وسعادة للموظفين داخل المنظمة. وأكد **Oedekoven & Hay (2010)** على مقولة أن الموظفين يقضون معظم حياتهم في منظماتهم، فالعلاقات بين المديرين والموظفين هي أفضل الانعكاسات لتميز الموظفين وتقديم المنظمة. وبينت دراسة كل من **Ezzat, Agogué, Cassotti, Le Masson, & Weil (2016)** أن المديرين يمكن أن يعززوا قدرات الأفكار الإبداعية لمرؤوسيه من خلال فتح المزيد من الحرية والحكم الذاتي والاستقلالية لهم، وكذلك من خلال التحكم في عمليات التفكير التي يقومون بها عن طريق التغذية العكسية التوجيهية، وأكدت الدراسة على أن الردود التوجيهية للمديرين كانت قادرة على قيادة وتوجيه التفكير للمرؤوسين في اتجاه التميز.

وفي نهج مختلف قامت دراسة كل من **Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway (2005)** بالتحقق من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة القدرة الإدراكية والمعرفية للمرؤوسين وعلاقة ذلك بتميزهم واتساع أدوارهم، وخلصت الدراسة من تحليل الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين القدرة المعرفية والإدراكية للمرؤوسين واتساع أدوارهم وتميزهم فيه، بالإضافة إلى العلاقة الإيجابية بين المهارات المتصلة بالعمل واتساع الأدوار الوظيفية التي يقومون بها داخل المنظمة. وفي نهج مختلف عن الدراسة الحالية توصلت دراسة **Pastor (2014)** إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة والأداء المهني للمرؤوسين، فعندما يعرف القادة

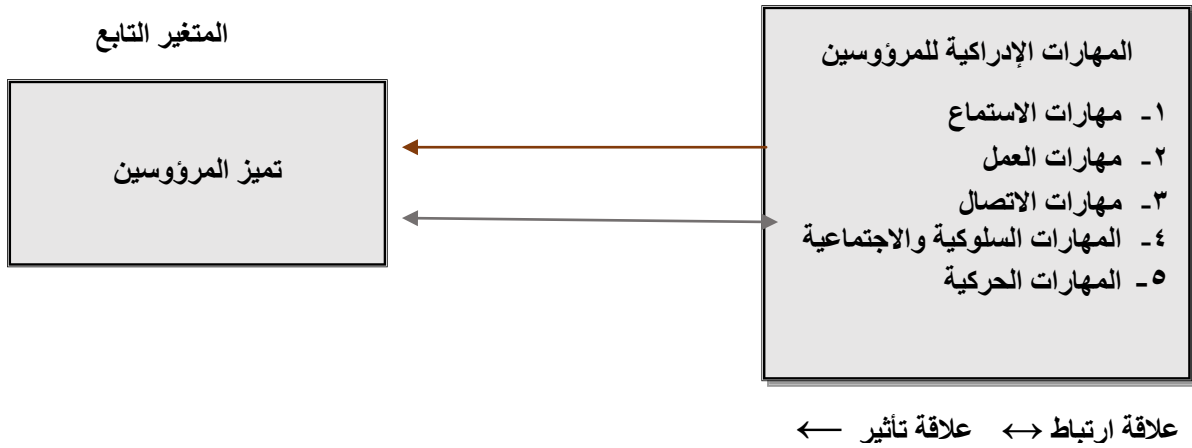
مشاعرهم، ويتحكمون فيها، فإنهم يكونون أكثر قدرة على معالجة المشكلات بطريقة أكثر مرونة والنظر في سيناريوهات بديلة، وتجنب الجمود في صنع القرار، فهذا يساعد على تحسين التعاون بين المرؤوسين، والتفكير البناء الذي يساعد في حل مشكلات العمل، وقد يسهل أيضاً توليد أفكار ابتكارية فيحل النزاعات والخلافات، ويمكن للموظفين الذين لديهم مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي أن يتعاونوا بشكل أفضل مع رؤسائهم المتميزين من حيث واجبات العمل.

٦/ منهجية الدراسة:

١/٦ نموذج الدراسة:

يعتمد النموذج العلمي لهذه الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وإيجابية ومعنوية بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين (مهارات الاستماع، ومهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية، والمهارات الحركية) وتميز المرؤوسين، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة، تم تحديد العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل رقم (١) التالي:

المتغيرات المستقلة



شكل رقم (١)

النموذج المفاهيمي للدراسة

٢/٦ فرض الدراسة:

في ضوء العلاقات الواردة في الشكل السابق وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وفي ضوء النتائج الدراسات السابقة، تم صياغة فرض الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة كما يلي:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين (مهارات الاستماع، ومهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية، والمهارات الحركية) كمتغيرات مستقلة من جانب وتميز المرؤوسين كمتغير تابع من جانب آخر".

٣/٦ مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، وبلغ مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة (٣٢١٥) عاملاً. واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة *Simple Random Sampling*، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (٣٢١٥) مفردة، فتبين أن حجم العينة يبلغ (٣٤٢) عاملاً (ريان، ٢٠١٣)، وتتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في هذه الشركة. وتم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، فتم استرداد (٢٥١) قائمة بنسبة (٧٣,٣%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء التحليل الإحصائي لفرض الدراسة (Sekaran & Bougie, 2013).

٤/٦ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم الإشارة من قبل إلى بعض تعريفات متغيرات الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، والآن يتم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع أغراض الدراسة الحالية: ١/٤/٦ المهارات الإدراكية للمرؤوسين: قدرة الفرد على تذكر وترتيب المعلومات عند التحدث مع الآخرين، بالإضافة إلى القدرة العالية على الإدراك والفهم لإجراءات العمل، وتمتع العاملين بقدرة عالية على التنظيم والتعبير عن الأفكار عند التحدث مع الآخرين، والدخول في علاقات اجتماعية فعالة ومنتجة داخل المنظمة.

٢/٤/٦ تميز المرؤوسين: يشير تميز المرؤوسين إلى تكيف العاملين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة فائقة، والرغبة العالية لديهم في التعليم والتدريب، والقدرة العالية في حل المشكلات بطرق غير مألوفة، والرغبة المستمرة في استمرار العمل ضمن فرق العمل.

٥/٦ حدود الدراسة:

١/٥/٦ تمثلت الحدود الأكاديمية للدراسة في دراسة متغيري المهارات الإدراكية للمرؤوسين، وتميز المرؤوسين.

٢/٥/٦ الحدود البشرية: تمثلت بعينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد" دون غيرها من شركات الأدوية التي تعمل في قطاع الأدوية، ومن منظور الصدق الخارجي *External Validity* لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على العاملين في شركات الأدوية الأخرى التي تعمل في قطاع الأدوية.

٣/٥/٦ اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيراتها، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب معتمدٌ عليه في مناهج الدراسات الوصفية، إلا أنه لم يخلُ من الانتقادات التي يمكن أن تمثل محددًا في ذاتها.

٤/٥/٦ اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفرضه العلمي، ولم تنطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين المهارات الإدراكية للمرؤوسين، وتميز المرؤوسين للقائد باختلاف الجنس أو السن أو الخبرة أو الدرجة الوظيفية أو المؤهل الدراسي؛ وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

٥/٥/٦ تم الاعتماد في الدراسة الحالية على بيانات تم جمعها من خلال فترة زمنية قصيرة *Cross Sectional* وتعذر اعتمادها على بيانات ممتدة لفترة زمنية طويلة *Longitudinal* نظراً للوقت والجهد والتكلفة؛ ولذلك لا يمكن تعميم العلاقات السببية بين المتغيرات لمجتمعاتٍ أخرى.

٦/٦ تصميم قائمة الاستقصاء واختبارها:

قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء، لأغراض جمع البيانات واختبار فرض الدراسة، وتم الاعتماد على قوائم استقصاء معدة سابقاً، وتكونت قائمة الاستقصاء من قسمين: **القسم الأول:** يقيس المهارات الإدراكية للمرؤوسين، واعتمدت الباحثة على مقياس كل من **Thornton & Lukas (2012)** لقياس المهارات الإدراكية للمرؤوسين، ويتكون هذا المقياس من (٢٥) عبارة موزعة كالتالي: العبارات (١ - ٥) لقياس **مهارات الاستماع**، والعبارات (٦ - ١٠) لقياس **مهارات العمل**، والعبارات (١١ - ١٥) لقياس **مهارات الاتصال**، والعبارات (١٦ - ٢٠) لقياس **المهارات الاجتماعية والسلوكية**، والعبارات (٢١ - ٢٥) لقياس **المهارات الحركية**، وكذلك اعتمدت الدراسة على مقياس **(Qawasmeh, Darqal & Qawasmeh, 2013)**، لقياس تميز المرؤوسين، ويتكون هذا المقياس من (٥) عبارات، فالعبارات من (٢٦ - ٣٠) تقيس تميز المرؤوسين. **القسم الثاني:** شمل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والسن، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة)، وذلك لغرض توصيف عينة الدراسة، والاستفادة من ذلك في مناقشة نتائج الدراسة. واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء هما: الصدق الظاهري، وصدق وثبات أداة الدراسة، وتم استخراج معامل الثبات **Reliability Analysis**، طبقاً لاختبار كرنباوخ ألفا **Cornbach Alpha** للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء كافة، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق **Validity Analysis** والذي يقيس مدى ملاءمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا) والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية المقياس .

٧/٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* النسخة (٢٥) في تحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتحليل الإحصائي للبيانات: تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ *Reliability Analysis Alpha Scale*، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة. ومقاييس الإحصاء الوصفي *Descriptive Statistic Measures*، والنسب المئوية وذلك بغرض وصف وتلخيص خصائص العينة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي *Correlation* بين متغيرات الدراسة. واستخدام أسلوب الانحدار المتعدد *Multiple Linear Regression Analysis*، وقد اتبعت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression*

٧/٧ نتائج التحليل الإحصائي:

١/٧ خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المشاركة

عينة الدراسة المشاركة		الخصائص الديموغرافية
النسبة	العدد	
١٠٠%	٢٥١	
(١) الجنس		
٨٢%	٢٠٦	ذكور
١٨%	٤٥	إناث
١٠٠%	٢٥١	الإجمالي
(٢) فئات العمر		
١٦,٧%	٤٢	أقل من ٣٠ سنة
١٧,٥%	٤٤	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة
٣٥,٨%	٩٠	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة
١٤,٧%	٣٧	من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة
١٥,٣%	٣٨	٤٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٥١	الإجمالي
(٣) المؤهل التعليمي		
١,٢%	٣	مؤهل متوسط
٥,٦%	١٤	مؤهل فوق متوسط
٦٨,٩%	١٧٣	مؤهل جامعي
٢٤,٣%	٦١	مؤهل فوق جامعي
١٠٠%	٢٥١	الإجمالي
(٤) مدة العمل في المنظمة		
٩,٢%	٢٣	أقل من ٥ سنوات
٢٧,٨%	٧٠	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
٣٩%	٩٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
١٩,٩%	٥٠	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
٤,١%	١٠	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٥١	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٢٥١) عملاً

يتضح من قراءة نتائج الجدول رقم (١) الآتي:

- أن معظم أفراد العينة (٨٢%) من الذكور.
 - أن (٣٥,٨%) تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة).
 - أعلى فئة (٦٨,٩%) يحملون مؤهلاً جامعياً.
 - (٣٩%) من أفراد العينة تقع في الفئة التي أمضت ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة في العمل.
- ٢/٧ نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية:

جدول رقم (٢)
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	<u>المتغيرات المستقلة: (المهارات الإدراكية للمرووسين)</u> مهارات الاستماع	٣,٢٦٧	٠,٦٤١
٢	مهارات العمل	٣,٢٦٩	٠,٨٦٦
٣	مهارات الاتصال	٣,٥٤٥	٠,٥٧٤
٤	المهارات السلوكية والاجتماعية	٣,٢٥٨	٠,٩٨٩
٥	المهارات الحركية	٣,٣٣١	٠,٩١٨
٦	<u>المتغير التابع:</u> تميز المرووسين	٣,٤٢٥	٠,٧٨٥

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (٢٥١) عاملاً

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

- سجل الوسط الحسابي للمهارات الإدراكية للمرووسين أعلى من المتوسط، وأعلىها في الإدراك مهارات الاتصال (٣,٥٤٥)، وأدناه المهارات السلوكية والاجتماعية (٣,٢٥٨)، فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣). وكانت درجة إدراك العاملين لتمييز المرووسين فوق المتوسط فبلغت (٣,٤٢٥) وسوف تستفيد الباحثة من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة عند مناقشة النتائج لاحقاً.
- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستثناء الانحراف المعياري لمتغير المهارات السلوكية والاجتماعية، والتي كادت أن تقترب من الواحد الصحيح دالة بذلك على وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة بشأن هذا المتغير.

٣/٧ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون؛ وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٣) قيم تلك الارتباطات:

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع تميز المرؤوسين	المتغيرات المستقلة					رمز المتغير
	المهارات الحركية	المهارات السلوكية والاجتماعية	مهارات الاتصال	مهارات العمل	مهارات الاستماع	
					١	مهارات الاستماع
				١	**٠,٤٢٨	مهارات العمل
			١	**٠,٣٢٠	**٠,٥٧٥	مهارات الاتصال
		١	**٠,٥٥٠	**٠,٢٩٤	**٠,٦٤٢	المهارات السلوكية والاجتماعية
	١	**٠,٧١٣	**٠,٥٣٥	**٠,٤٦٦	**٠,٦٣٤	المهارات الحركية
١	**٠,٦٥٣	**٠,٥١٦	**٠,٥٧٠	**٠,٢٢١	**٠,٥١٣	تميز المرؤوسين

**P < 0.01

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٢٥١) عاملاً

يتضح من الجدول رقم (٣) الآتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول، كما يشير الجدول إلى أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية.

٤/٧ نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

لاختبار ثبات المقياس *Reliability Analysis* تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا *Cornbach Alpha*، ويعرض الجدول رقم (٤) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٤)
معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	المتغيرات المستقلة: (المهارات الإدراكية للمرؤوسين)	٠,٦٧٣	٠,٨٢٠
٢	مهارات الاستماع	٠,٩٢٤	٠,٩٦١
٣	مهارات العمل	٠,٦٦٨	٠,٧٥٣
٤	مهارات الاتصال	٠,٩٣١	٠,٩٦٤
٥	المهارات السلوكية والاجتماعية	٠,٨٠٧	٠,٨٩٨
٦	المهارات الحركية	٠,٧٧٨	٠,٨٨٢
	المتغير التابع: تميز المرؤوسين		

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا (٠,٦٦٨) لمتغير مهارات الاتصال، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

٤/٧ نتائج اختبار فرض الدراسة:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين. ولاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Linear Regression Analysis*، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression*، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لمتغيرات المهارات الإدراكية للمرؤوسين في تحديد تميز المرؤوسين؛ لتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة، ويبين الجدولان أرقام (٥)، و(٦) نتائج هذا التحليل: ويظهر الجدول التالي رقم (٥) مراحل إدخال المهارات الإدراكية للمرؤوسين طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في تميز المرؤوسين:

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار المتعدد في علاقة المهارات الإدراكية للمرؤوسين على تميز المرؤوسين

Adj R ²	R ² Δ	R ²	R	المتغير الداخل
٠,٤٢٤	-	٠,٤٢٦	٠,٦٢٣	(١) مهارات الاستماع.
٠,٤٩٠	٠,٠٦٨	٠,٤٩٤	٠,٧٠٣	(٢) المهارات السلوكية والاجتماعية.
٠,٥٤٢	٠,٠٥٤	٠,٥٤٨	٠,٧٤٠	(٣) مهارات الاتصال.

*** P<0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٥١) عاملاً

نستنتج من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (**R**) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين متغيرات المهارات الإدراكية للمرؤوسين ذات التأثير المعنوي من جانب، وبين تميز المرؤوسين من جانب آخر.
- أن متغير مهارات الاستماع هو أهم متغير مفسر للتباين في تميز المرؤوسين، حيث أسهم في تفسير (٤٢,٦%) من التباين في تميز المرؤوسين، ويليه متغير المهارات السلوكية والاجتماعية حيث أسهم في تفسير (٦,٨%)، من التباين في تميز المرؤوسين، وأخيراً متغير

مهارات الاتصال حيث فسّر (٤,٥%) من التباين تميز المرؤوسين. ويوضح الجدول التالي رقم (٦) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد بطريقة *Stepwise Regression* في علاقة المهارات الإدراكية للمرؤوسين على تميز المرؤوسين:

جدول (٦)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة المهارات الإدراكية للمرؤوسين على تميز المرؤوسين

المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة F	Sig.f
(١) مهارات الاستماع.	٠,٦٥٣	١٣,٤٢٨	***٠.٠٠٠	٠,٨٧٣	٩٧,٣٧٨	***٠.٠٠٠
(٢) المهارات السلوكية والاجتماعية	٠,٣٠٩	٥,٧١٨	***٠.٠٠٠			
(٣) مهارات الاتصال	٠,٢٦٣	٥,٣٥٠	***٠.٠٠٠			

*** P<0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٥١) عاملاً

نستنتج من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين.
- تُشير نتائج (T. value) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠٠).

نستنتج من النتائج السابقة الخاصة بدراسة العلاقة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين قبول الفرض بصورة جزئية بالنسبة للمتغيرات التي أثبت التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات (مهارات الاستماع، والمهارات السلوكية والاجتماعية، ومهارات الاتصال) وتميز المرؤوسين، ورفضه بالنسبة للمتغيرات التي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين (مهارات العمل، والمهارات الحركية) وتميز المرؤوسين.

٨- مناقشة وتفسير النتائج:

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات المتضمنة بفرض الدراسة التي بُنيت عليها، وذلك وفقاً لما يلي:

١/٨ أشارت بيانات الجدول رقم (٢) إلى مستوى إدراك المرؤوسين للمهارات الإدراكية، فكانت مهارات الاتصال الأعلى في الإدراك (٣,٥٤٥)، يليها المهارات الحركية (٣,٣٣١)، ويلها مهارات العمل (٣,٢٦٩)، ويلها مهارات الاستماع (٣,٢٦٧)، وأخيراً المهارات السلوكية

والاجتماعية (٣,٢٥٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاتصال الإداري وغير الإداري داخل الشركة مرتفع، وأن إدارة الشركة تستمع لآراء العاملين بها.

٢/٨ ينص فرض الدراسة على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين (مهارات الاستماع، ومهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية، والمهارات الحركية) كمتغيرات مستقلة من جانب وتميز المرؤوسين كمتغير تابع من جانب آخر. وجاء متغير الاستماع أهم متغير مُفسر لتميز المرؤوسين، فالتأكيد على تبادل المعلومات بين المديرين ومرؤوسيهـم بصفة دائمة يتبعه تراكم معرفي للمرؤوسين والمديرين يقود في النهاية إلى التميز في الأداء لكلا الطرفين. وجاء متغير المهارات السلوكية والاجتماعية في المرتبة الثانية في تفسير التباين في تميز المرؤوسين؛ لأن بدون علاقات جيدة بين المرؤوسين وبعضهم البعض وبين المديرين لا يكون هناك عملية التبادل المعرفي بينهم الذي لا يؤدي في النهاية إلى تميزهم.

٩- استنتاجات الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١/٩ نستنتج أن ارتفاع إدراك المرؤوسين لمتغير مهارات الاتصال جاء نتيجة ارتفاع درجة الاتصال بين المرؤوسين والمديرين داخل الشركة، وأن المديرين داخل الشركة يحرصون على الاتصال الإيجابي داخل الشركة.

٢/٩ نستنتج من ارتفاع إدراك المرؤوسين لمتغير (تميز المرؤوسين) وجود درجة تكيف عالية مع أساليب العمل الجديدة والرغبة المرتفعة لديهم في التعلم والتدريب.

٣/٩ أثبت التحليل الإحصائي صحة وجود علاقة موجبة بين بعض المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين فكانت مهارات الاستماع أكثر تفسيراً للتحغير في تميز المرؤوسين، ونستنتج من ذلك أن المرؤوسين داخل الشركة حريصون على الاستماع الجيد واكتساب المعلومات والمعارف الجديدة.

٤/٩ قدرة شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد" في رفع المهارات الإدراكية للمرؤوسين؛ للعمل على رفع درجة التميز لديهم.

١٠ - دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الدلالات كما يلي:

١/١٠ دلت الدراسة الحالية على علاقة الارتباط القوية بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين، ويدل ذلك على أن المهارات الإدراكية للمرؤوسين من أهم المحددات التي تسبق تميز المرؤوسين.

٢/١٠ دلت الدراسة الحالية على أن ارتفاع المهارات الإدراكية للمرؤوسين داخل شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، فهذا يساعد على تعزيز تميز المرؤوسين.

٣/١٠ تدل العلاقة القوية بين مهارات الاستماع وتميز المرؤوسين على ضرورة الاهتمام والإنصات إلى المرؤوسين؛ للمساهمة في رفع درجة إتقان المرؤوسين لأعمالهم.

٤/١٠ كما يدل وجود علاقة معنوية وأخرى غير معنوية للمهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين مستقلة بعضها عن بعض، وهي الدلالة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات والبحث.

١١ - توصيات الدراسة وتطبيقاتها الإدارية:

- ١/١١ وفقاً للدراسة الاستقصائية والملاحظات والمقابلات، فإن التوصيات التالية موجهة إلى إدارة شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد":
- يجب بناء خريطة طريق مع الموظفين واحترام وتقدير الأفراد الذين يلعبون دوراً حيوياً داخل الشركة.
 - يجب أن يشعر العاملون بالراحة في التعبير عن أفكارهم لتحقيق الأداء الأمثل في جميع المهام.
 - ينبغي على المديرين استخدام الاتصال المباشر وغير المباشر مع مرؤوسيه.
 - ينبغي على المديرين أن يصمموا نظاماً تحفيزية ومجزية لمرؤوسيه، فالعمل الجيد من قبل الأفراد يجب أن يتلقى بعض المكافآت التحفيزية لهم.
- ٢/١١ هناك بعض التوصيات موجهة للمرؤوسين، والتي إذا ما طبقت يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في حياتهم المهنية ومهاراتهم الإدراكية:
- يجب على المرؤوسين التواصل مع مديريهم للتعلم والاستكشاف والتطبيق.
 - يجب على المرؤوسين مراجعة أدائهم من أسبوع إلى أسبوع، ومن شهر إلى آخر خلال السنة.
 - يجب على المرؤوسين مواصلة القيام بأفضل أعمالهم.

- يجب على المرؤوسين الاقتناع بعبارة أن أفضل شيء في الحياة هو أن تكون متعلماً.
 - ٣/١١ هناك بعض التوصيات الموجهة للإدارة العليا، وإذا ما طبقت هذه التوصيات يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، وتحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
 - يجب على المنظمات أن توفر التسهيلات المناسبة للمديرين والمرؤوسين على السواء، بالإضافة إلى تهيئة بيئة عمل ممتازة.
 - يجب على المنظمات أن تنشئ نظاماً للمكافآت مجزياً لتحفيز المرؤوسين والمديرين.
 - يجب أن يكون لدى الشركة خطة تتبع لكل المناصب الرئيسية؛ لبناء مسار وظيفي مناسب للمرؤوسين والمديرين.
 - يجب على المنظمات تشجيع المرؤوسين والمديرين على تعلم وتبادل ما تعلموه بينهم.
- ويوضح الجدول رقم (٧) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد":

جدول رقم (٧)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
حرية الأفراد في التعبير عن أفكارهم وآرائهم	تشجيع الأفراد على المشاركة بأرائهم في أي أمور تخص الشركة وعملهم	- لتعزيز عمليات الاستماع والتشارك في المعلومات والمعرفة - ليزيد من كفاءة المرؤوسين وقدرتهم على الإنتاج والإبداع.	بصفة مستمرة	الإدارة العليا والمديرون داخل الشركة
ضرورة اعتماد الشركة على أحدث وسائل الاتصالات	بناء نظام فعال للاتصالات داخل الشركة	لتحقيق درجة عالية من الاتصالات الفعالة داخل الشركة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا والمديرون داخل الشركة
يجب أن يكون لدى الشركة خطة تتبع لكل المناصب الرئيسية	اعتماد نظام إلكتروني حديث يقوم على تتبع المسار الوظيفي لكل فرد داخل الشركة	لبناء مسار وظيفي مناسب للمرؤوسين والمديرين	بصفة مستمرة	إدارة الموارد البشرية داخل الشركة
تصميم نظاماً تحفيزية ومجزية لموظفيهم	عن طريق الاعتماد على أفضل النظم التحفيزية داخل المنظمة	لتعزيز التميز في الأداء داخل الشركة	بصفة مستمرة ومن الأفضل أن تتزامن مع تقييم أداء العاملين.	إدارة الموارد البشرية داخل الشركة بالاشتراك مع مديري الإدارات
لفت انتباه العاملين إلى أن المجهود المتميز يتم مكافأته سريعاً.	عن طريق العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المرؤوسين والرؤساء	لدعم استمرار تميز المرؤوسين داخل المنظمة	في فترات زمنية مستمرة وإلا يجب ألا تكون متباعدة.	المديرون ورؤساء الأقسام داخل الشركة

المصدر: من إعداد الباحثة

١٢- آفاق البحث المستقبلية:

١/١٢ تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين ، فتقترح الدراسة الحالية دراسة بعض المتغيرات الوسيطة مثل (تفاؤل المديرين) في هذه العلاقة للتعرف على العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات.

٢/١٢ إجراء دراسة مقارنة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين في قطاعات أخرى غير قطاع الأدوية.

٣/١٢ إجراء المزيد من الدراسات حول الفروق المعنوية في إدراك المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين حسب المتغيرات الشخصية (النوع، والخبرة، والسن، والمؤهل التعليمي).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٣). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*. أسيوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.
- سالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (٢٠٠٢). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

- Bandaranaike, S. (2018). From Research Skill Development to Work Skill Development. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 15, (4), Available at:<https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol15/iss4/7>.
- Bass, M., Nijstad, B. A. & De Dreul, C. K. (2015). Editorial: The Cognitive, Emotional and Neural Correlates of Creativity. *Frontiers in human neuroscience*, 9, 275.
- Boogert, N. J., Madden, J. R., Morand-Ferron, J., & Thornton, A. (2018). Measuring and Understanding Individual Differences in Cognition. *Phil. Trans. R. Soc. B* 373: 20170280.
<http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2017.0280>
- David, P. (2011). Training Helps Salesforce to Sparkle: Program Develops Listening Skills. [Human Resource Management International Digest](#), 19 (1), 15-17.
- Dewydar, W. (2015). The Optimum Relationship between Managers and Employees. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 135-141.
- Ezzat, H., Agogué, M., Cassotti, M., Le Masson, P., & Weil, B. (2016). Leadership-Driven Ideation: The Cognitive Effects of Directive Feedbacks on Creativity. *In European Academy of Management-EURAM. HAL Id: halshs-01298791. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01298791*
- Guthrie, J. P., Liu, W., Flood, P. C. & MacCurtain, S. (2008). *High Performance Work Systems, Workforce Productivity, and Innovation: a Comparison of MNCs and Indigenous Firms*. LInK Working Paper Series. (Paper No. 04-08). The Learning, Innovation and Knowledge Research Centre, Dublin City University, Ireland.

- Guthrie, J. P., Liu, W., Flood, P. C. & MacCurtain, S. (2008). *High performance work systems, workforce productivity, and innovation: A comparison of MNCs and indigenous firms*. The Learning, Innovation and Knowledge (Link) Research Centre Working Paper Series <http://www.link.dcu.ie/publications/workingpaperseries/>
- Hashemi, F. Q.& Ghajari, N. B (2014). Correlation between Effective Leadership an Organizational Excellence. *International Research Journal of Management, Sciences*, 2 (2), 36-42.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 1(2), 119-142.
- Kotter, J. P. (1998). *Cultures and Coalition in Gibson, R. (ed), Rethinking the Future; Rethinking business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the Word*. London: Nicholas Brealeg.
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 98- 96.
- Montroy, J. J., Bowles, R. P. Skibbe, L. E. Foster, T. D. (2014). Social Skills and Problem Behaviors as Mediators of the relationship between Behavioral Self-Regulation and Academic Achievement. *Early Childhood Research Quarterly*, 29 (3), 298-309.
- Morgeson, F. P., Delaney- Klinger, K. & Hemingway, M. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 399–406.
- Musselwhite, C. (2008). Three Ways to Build Successful Manager-Employee Relationships Dangerous Opportunity: Making Change Work. <http://www.managementparadise.com/forums/human-resources-management/31145-three-ways-build-successful-manager-employee-relationships.html>.
- Nikoloski, Z. & Ajwad, M. I. (2014). Cognitive and Non-Cognitive Skills Affect Employment Outcomes: Evidence from Central Asia. *Unpublished manuscript, Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/60025*.
- Oedekoven, D. & Hay, J. (2010). Relationship Awareness: How Managers Can Improve Employee Performance. *Rangelands*, 32 (4), 13- 16.
- Oreg, S., Michle, A. & By, R. T. (2013). *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change From the Employees Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Pastor, I. (2014). Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude. *Ioan Pastor / Procedia Economics and Finance*, 15, 985 – 992. Available online at www.sciencedirect.com
- Perkins, D. N. & Salomon, G. (2012). Knowledge to Go: A Motivational and Dispositional View of Transfer. *Educational Psychologist*, 47(3), 248-258.
- Pollitt, D. (2011). Training Helps Salesforce to Sparkle: Program Develops Listening Skills. *Human Resource Management International Digest*, 19(1), 15-17.
- Qawasmeh, F. M., Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Gadara University as a Case study. *International Journal of Economics and Management Science*, 2(7) 5-19.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39 (1), 110 – 135.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A. & Sanif, S. (2016). The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2 (2), 33-38.
- Sadiq, M. A. & Mahmood, R. B. (2014). A look Into the Underlying of the Items that Make up the Organizational Excellence and Transformational Leadership Scales in Higher Education Institutions in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 203-215.
- Schraagen, J. M. Chipman, S. F. & Shalin, V. L. (2014). *Cognitive Task Analysis*. New York, NY: Psychology Press.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Shelton, C. D., Darling, R. J. & Walker, W. E. (2002). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *LTA*, 1(2), 46 - 63.
- Thornton. A. & Lukas, D. (2012). Individual Variation in Cognitive Performance: Developmental and Evolutionary Perspectives. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367(1603), 2773-2783
- Ward, T. & Nee, C. (2009). Surfaces and Depths: Evaluating the Theoretical Assumption of Cognitive Skills Programmes. *Psychology Crime and Law*, 15, (2-3), 165- 182.

ملحق الدراسة قائمة الاستقصاء

قائمة استقصاء موجهة للعاملين في شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"

الأخ الفاضل/

.....

الأخت الفاضلة/

.....

تقوم الباحثة بدراسة عن العلاقة بين المهارات الإدراكية للمرؤوسين وتميز المرؤوسين والباحثة تتقدم بخالص الشكر لتعاونكم في الإجابة عن فقرات قائمة الاستقصاء، وسوف تعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

الباحثة

snaamostsfa57@yahoo.com

القسم الأول:

يُرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع تحديد درجة انطباق كل عبارة عليك، ثم ضع دائرة واحدة فقط أو علامة حول الرقم الذي يبين مدى موافقتك على محتواها. درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك موزعة على الأرقام من ٥ : ١ كما هو مبين أدناه:

م	العبــــــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالمرة
١-	أركز في الاستماع في الاجتماعات.	٥	٤	٣	٢	١
٢-	عندي حساسية عند الاستماع لأصوات معينة.	٥	٤	٣	٢	١
٣-R	هناك صعوبة لدي للاستماع عندما يتم مشاهدة وجه المتكلم.	٥	٤	٣	٢	١
٤-	لدي القدرة علي تذكر وترتيب أو تسلسل معلومات المتكلم.	٥	٤	٣	٢	١
٥-	عندما يتحدث الناس بسرعة كبيرة أشعر بعدم التركيز.	٥	٤	٣	٢	١
٦-R	أجد صعوبة في فهم إجراءات العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٧-	أجد صعوبة في تذكر الأسئلة المطروحة أثناء الاجتماعات.	٥	٤	٣	٢	١
٨-R	عند قدرة عن التعبير عن مفاهيم العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٩-R	لدي القدرة عالية في الإدراك والفهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٠-	أنصت جيداً لرئيسي عند تلقي تعليمات العمل منه.	٥	٤	٣	٢	١
١١-	يتمتع زملائي بالطلاقة في الكلام.	٥	٤	٣	٢	١
١٢R	هناك تأخر في تطوير اللغة عند بعض زملائي.	٥	٤	٣	٢	١
١٣-	لدي قدرة في تنظيم والتعبير عن أفكارتي.	٥	٤	٣	٢	١
١٤-R	وجود صعوبة لدى زملائي في إعطاء وتوضيح ذي مغزى للأحداث اليومية.	٥	٤	٣	٢	١
١٥-	هناك ابتعاد من قبل العاملين عند التفاعلات النمطية مع الغرباء في البيئة الصاخبة.	٥	٤	٣	٢	١
١٦-	لدي قدرة عالية في تقدير ذاتي.	٥	٤	٣	٢	١
١٧-R	أجد صعوبة في الحفاظ على أصدقائي.	٥	٤	٣	٢	١
١٨-	أدخل في علاقات وتفاعلات اجتماعية داخل شركتي.	٥	٤	٣	٢	١
١٩-	أشعر بدافعية عالية للعمل عندما أكون في وسط زملائي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠-	اجتمع مع أصدقائي للمشاركة في التخطيط للمنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢١-	هناك سهولة في الحركة داخل أماكن عملي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢-	أتحرك كثيراً أثناء الحديث مع زملاء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣-	أحرص على ممارسة الرياضة يومياً.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤-	هناك تشويش وضوضاء في مكان عملي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥-	أحرص على التركيز أثناء التحدث مع زملاء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦-	يتكيف العاملون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧-	يرغب العاملون في التعليم والتدريب.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨-R	يتجنب العاملون مشاركة إدارة الشركة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩-	يستطيع العاملون وضع حلول غير مألوفة لمشكلات العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠-	يعمل العاملون في الشركة بروح الفريق المتناسك.	٥	٤	٣	٢	١

