

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ"

سورة الزمر

الآية (9)

الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة، وسعت صابرة للوصول إلى
أعلى درجات النجاح ، وكلها أمل لوصولي إلى أعلى درجات العلم

أمي العزيزة

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر، والعزيمة، والإصرار

أبي العزيز

إلى من سار معي نحو الحلم ..خطوة بخطوة

بذرناه معاً .. وحصدناه معاً

وسنبقى معاً .. بإذن الله زوجي الغالي

إلي قرة عيني أبنائي..أنس و أنسام و إلياس

وإلى كل من يضع القلم سبيلاً للعلم.... أهدي هذه الرسالة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الرسالة وثمرة إنتاج ومعرفة لسنوات عديدة

الشكر والتقدير

- الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى أن منّ عليّ ويسّر لي إنجاز هذا العمل المتواضع..
- أشكر صاحب الصدر الرحب، والخلق الرفيع الدكتور صالح محمد عبودة المشرف على البحث، حيث أتقدم إليه بأسمى آيات الشكر، والعرفان، والتقدير على توجيهاته وإرشاداته السديدة كي يخرج هذا البحث على أكمل وجه، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر، وفائق التقدير، والاحترام إلى كل من عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور ناجي جمعة الممتحن الداخلي، وإلى الأستاذ الدكتور عادل الفقهي الممتحن الخارجي، على قبولهما مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بملاحظاتها القيمة.
- وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى القائمين على إدارة شركة المتحدة للتأمين، وذلك على دعمهم المتواصل لمسيرة التطوير والبحث العلمي في الشركة، وأخص بالذكر السيد رضا نصر شنفير، والسيد رضا المصراطي، والسيد سامي.
- لكل هؤلاء أتقدم بشكري وامتناني.. سائلة الله عزّ وجلّ أن يبارك جهودهم، ويجعلها في ميزان حسناتهم.. والله ولي التوفيق.

الباحثة

أميرة عبدالله الطوير

مستخلص البحث

تناولت هذه الدراسة موضوعاً مهماً وهو تنمية المهارات الادارية وأثرها في رفع كفاءة وأداء المنظمة إضافة إلى أنه يهتم قطاعاً مؤسسياً مهماً هو الشركة المتحدة للتأمين كنموذج تطبيقي على مدى تنمية هذه المهارات لدى العاملين فيها.

ومن أهم أهداف الدراسة هو التعريف بتنمية المهارات الإدارية وضعف كفاءة أداء المنظمة . ولتحقيق أهداف الدراسة ثم صياغة الفرضيات التالية:-

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تنمية المهارات الإدارية ومهارة اتخاذ القرار .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تنمية المهارات الإدارية وتحليل وحل المشكلات المنظمة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تنمية المهارات الادارية ومهارة التعامل مع الآخرين والاتصال بهم.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تنمية المهارات الإدارية ومهارة استخدام التكنولوجيا.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تنمية المهارات الإدارية وأداء المنظمة.

كما وتناولت الدراسة بشيء من التفصيل مفهوم التنمية وحاولت أبعاده عن دلالاته الاقتصادية وتقريبه من المفهوم الإداري للتنمية في محاولة لجعل التنمية هدفاً بحد ذاته في الأدبيات الإدارية. إضافة إلى تبادلها مصطلحات ومفاهيم المهارات الإدارية سواء العامة منها أو الخاصة وأنواعها وذلك للإحاطة بجميع المهارات الإدارية التي يجب على الشركة المتحدة للتأمين على تنميتها داخل أقسامها وعند موظفيها. وشرعت الدراسة في التعريف بالأداء عموماً والأداء الوظيفي خصوصاً والتفريق فيما بينه وبين الكفاءة والنجاح وغيرها من المصطلحات الإدارية في مسعاها لتحديد دقة المصطلح في هذه الدراسة التي تسعى لدراسة أثر تنمية المهارات الإدارية على الأداء الوظيفي.

وقد اختارت الدراسة مجالاً تطبيقياً وميدانياً للدراسة هو الشركة المتحدة للتأمين باعتبارها إحدى الشركات المهمة في إدارة وتنمية الوعي التأميني داخل ليبيا وكان سبب الاختيار لكونها من الشركات المتميزة أولاً وثانياً لعملي داخل هذه المؤسسة الكبيرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها صحة الفروض التي قامت عليها الدراسة وضعف تنمية المهارات الإدارية داخل الشركة المتحدة للتأمين ولاسيما مهارة اتخاذ القرارات ومهارة استخدام التكنولوجيا واستعمال المصطلحات الإنجليزية، فضلا عن مهارة التعامل مع الزبائن وهو ما أدى إلى ضعف أداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اشتراك الموظفين بالدورات التأهيلية والتطويرية وزيادة مشاركتهم في المؤتمرات المحلية والإقليمية، ورفع كفاءتهم في اللغة الإنجليزية وتنمية قدراتهم في مجال التعامل مع الآخرين واستخدام التكنولوجيا بطريقة أكثر مهنية وزيادة شعورهم بأهمية التأمين.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
الفصل الأول - الإطار العام للبحث	
2	تمهيد
4	1- إشكالية البحث.
5	2- فرضيات البحث.
5	3- أهداف البحث.
5	4- أهمية البحث.
6	5- منهجية البحث.
7	6- حدود البحث.
7	7- تعريفات إجرائية.
8	8- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: تنمية المهارات الإدارية	
12	المقدمة
13	المبحث الأول: المهارات الإدارية
13	1.1.2- ماهية التنمية.
16	2.1.2- تعريف المهارات الإدارية.
17	3.1.2- الخصائص العامة للمهارة.
17	4.1.2- أهمية المهارات الإدارية بشكل عام.
18	5-1-2- الأهمية النسبية للمهارات الإدارية.

19	6-1-2. مؤشرات توافر المهارات الإدارية لدى المدير أو الإداري.
19	7-1-2. أنواع المهارات في الفكر الإداري.
31	المبحث الثاني: أنواع المهارات الإدارية
31	1-2-2. مهارة تحديد الأهداف ومهارة التخطيط.
37	2-2-2. مهارات تحليل وحلّ المشكلات.
42	3-2-2. مهارات اتخاذ القرار.
47	4-2-2. المهارات الإنسانية والسلوكية.
50	5-2-2. مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم.
51	6-2-2. المهارات الفنية.
54	7-2-2. مهارات استخدام التكنولوجيا.
الفصل الثالث: كفاءة وأداء المنظمة	
59	المقدمة
60	المبحث الأول: تعريف الأداء ومفهومه.
60	1.1.3- مفهوم الأداء
62	2.1.3- عناصر الأداء الوظيفي
62	3.1.3- العوامل المؤثرة على الأداء
63	4.1.3- محددات الأداء الوظيفي
64	المبحث الثاني: المنظمة والهيكلية التنظيمية وأداؤها.
64	1.2.3- مفهوم المنظمة
67	2.2.3- أداء المنظمة
68	3.2.3- العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء المنظمة
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية	
71	المبحث الأول: التعريف بالمجال التطبيقي للبحث.
71	1.1.4- نبذة مختصرة عن الشركة المتحدة للتأمين.
71	2.1.4- أهداف الشركة المتحدة للتأمين.
71	3.1.4- أهمية الشركة المتحدة للتأمين.
72	4-1-4. الأعمال التي تقوم بها الشركة المتحدة للتأمين.

73	4-1-5. التقسيمات التنظيمية للشركة.
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
75	4-2-1- منهج الدراسة.
75	4.2.2- تصميم أداة الدراسة.
75	4.2.3- اختبار هدف وثبات أداة الدراسة.
82	4.2.4- مجتمع وعينة الدراسة.
84	4.2.5 ترميز بيانات الدراسة.
85	4.2.6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
87	المبحث الثالث: عينة الدراسة وتحليل بياناتها.
87	4.3.1- خطوات البحث
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
108	النتائج
110	التوصيات
112	قائمة المراجع
117	الملاحق
	Abstract of the study

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ت
24	توزيع المهارات الإدارية في قطاعات تبعا للمستوي الاداري تصنيف جريفين	1
42	مراحل تحليل المشكلة	2
68	العلاقة بين المهارات الإدارية أداء المنظمة	3

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
19	المهارات الإدارية	1
23	تصنيفات كاتز للمهارات	2
76	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مهارة اتخاذ القرارات والدرجة الكلية له	3
77	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مهارة تحليل وحل المشكلات والدرجة الكلية له	4
78	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مهارة التعامل مع الآخرين والاتصال بهم والدرجة الكلية له	5
79	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مهارة استخدام التكنولوجيا والدرجة الكلية له	6
79	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور أداء المنظمة والدرجة الكلية له	7
81	نتائج اختبار كروننتاج ألفا لمحاور الدراسة	8
81	نتائج اختبار التجزئة النصفية ألفا لمحاور الدراسة	9
82	يبين عدد الموظفين في الشركة المتحدة للتأمين في منطقة طرابلس	10
84	يبين عدد الموظفين في مجتمع الدراسة حسب الوحدات الإدارية ونسبة حجم العينه	11
84	الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها	12
87	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس	13

88	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات العمر	14
88	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	15
89	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة	16
90	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	17
90	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات الوظيفية	18
91	يوضح آراء عينة البحث حول مهارة اتخاذ القرارات	19
93	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مهارة اتخاذ القرارات	20
94	يوضح آراء عينة الدراسة حول مهارة تحليل وحل المشكلات	21
96	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مهارة تحليل وحل المشكلات	22
97	يوضح آراء عينة الدراسة حول مهارة التعامل مع الآخرين والاتصال بهم	23
99	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مهارة التعامل مع الآخرين والاتصال بهم	24
100	يوضح آراء عينة الدراسة حول مهارة استخدام التكنولوجيا	25
102	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مهارة استخدام التكنولوجيا	26
102	يوضح آراء عينة الدراسة حول الأداء المنظمي	27
106	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور الأداء لمنظمي	28