



## المهارات الإدارية ودورها في زيادة وتحسين أداء المؤسسات والشركات: شركات التأمين في مدينة طرابلس نموذجًا

المبروك رحيل المختار شقاف\*

قسم الإدارة الهندسية، المعهد العالي للتقنيات الهندسية بني وليد، ليبيا

### Administrative Skills and Their Role in Increasing and Improving the Performance of Institutions and Companies: Insurance Companies in The City of Tripoli as A Model

Almabrok Raheel Almakhtar Shakaf\*

Department of Engineering Management, Higher Institute of Engineering Technologies  
Bani Walid, Libya

\*Corresponding author

mabrokshagaf@gmail.com

\*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-06-26

تاريخ القبول: 2023-06-20

تاريخ الاستلام: 2023-05-24

#### المخلص

من أهم مستلزمات مفهوم الإدارة أن تحقق أعظم نتائج ممكنة وتصل المؤسسة لأهدافها المرجوة بأقل الموارد سواء المالية أو البشرية أو التقنية أو غيرها، وبأقصر الأوقات وأحسن الطرق، وبمعنى آخر فإن الإدارة تعني الفاعلية وتحسين الأداء المستمر. حتى يتحقق ذلك، فلا بد المسؤول أو المدير أن يتمكن من مجموعة متميزة من المهارات التي تؤهله وتساعد على تحسين أداء المؤسسة أو الشركة. الهدف الرئيسي من هذا العمل هو التعرف على دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس، وكذلك الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq a$ ) في دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بالمدينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية والتي تتمثل في الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. مجتمع الدراسة تكون من مجموعة من العاملين بعدة شركات في طرابلس، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية، وقام الباحث بإنشاء استبيان إلكتروني وتحصل على مائة استجابة. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين التي بلغت 81%، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة الاتصال والتواصل بلغت 79%، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة إدارة الأزمات بلغت 82.2%، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً أن نسبة مهارة العمل بروح الفريق بلغت 81.9%، وأن نسبة زيادة وحسين الأداء كانت 76.4%، حيث يتضح أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وزيادة تحسين أداء الشركات لجميع المجالات، كما تبين وجود دور واضح للمهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء الشركات في المدينة، ويتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد، ولا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء الشركات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الإدارية، تحسين الأداء، شركات التأمين، طرابلس.

### Abstract

One of the most important requirements of the concept of management is to achieve the greatest possible results and for the organization to reach its desired goals with the least resources, whether financial, human, technical or others, and in the shortest times and the best ways. In other words, management means effectiveness and continuous improvement of performance. In order for this to be achieved, the official or manager must be able to possess a distinguished set of skills that qualify him and help him to make a good investment of resources and time, and to reach the best directions and best decisions, and thus improve the performance of the institution or company. The main objective of this work is to identify the role of administrative skills in increasing and improving the performance of insurance companies in the city of Tripoli, as well as to detect the presence of statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the role of administrative skills in increasing and improving the performance of insurance companies in the city attributable to demographic variables. And personality, which is represented by gender, job title, and number of years of experience. The study population consisted of a group of workers in several companies in Tripoli, and the researcher chose a random sample, and the researcher created an electronic questionnaire and got one hundred responses. The results of the study indicated that the percentage of managerial skills among workers in insurance companies amounted to 81%, and the results of the study indicated that the percentage of communication skill amounted to 79%, and the study results indicated that the percentage of crisis management skill amounted to 82.2%, and the results of the study also indicated that the percentage of work skill in spirit The team reached 81.9%, and the rate of increase and improvement in performance was 76.4%, where it is clear that there is a statistically significant direct relationship between administrative skills and the increase in improving the performance of companies in all fields, and it was also shown that there is a clear role for administrative skills in increasing and improving the performance of companies in the city, and it turns out that There are no statistically significant differences between the averages of the role of administrative skills in increasing and improving the performance of insurance companies in the city of Tripoli due to the gender variable for all dimensions, and there are no statistically significant differences between the averages of the role of administrative skills in increasing and improving the performance of companies due to the variable of years of experience for all dimensions, and there are no Statistically significant differences between the averages of the role of managerial skills in increasing and improving companies' performance due to the job title variable for all dimensions.

**Keywords:** Administrative Skills, Performance Improvement, Insurance Companies, Tripoli.

### مقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات، ويشكل المدراء أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية.

يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بدور فاعل ومؤثر في قيادة منظماتهم نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، وتتحدد كفاءة أداء هذه المنظمات إلى حد كبير بمستوى كفاءة مواردها البشرية التي تضطلع بدور أساسي في تسيير دفة الأمور في هذه المنظمات، وعليه ولكي تحقق هذه المنظمات أهدافها، فإنه لا بد أن

يتمتع المديرون فيها في مختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام الموكولة إليهم (عبد العزيز والعامري، 2018: 233).

وإذا كانت هذه المهارات أساسية ولا غنى عنها، فإن أهميتها تختلف من مستوى إداري إلى آخر وربما من إدارة إلى أخرى. فالمهارات التي يحتاج إليها المديرون في المستويات الإدارية العليا قد تختلف عن تلك التي يحتاج إليها من هم في المستوى الأدنى. كما أن الإدارات ذات الطبيعة الفنية قد تحتاج إلى أن يتمتع مديروها بمهارات تختلف عن أولئك الذين يعملون في إدارات ليست فنية (مشاتلة، 2021: 8).

ويمثل تمتع المديرين بالمهارات الإدارية اللازمة للقيام بأعباء ووظائفهم الدعامية الرئيسة نحو تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعتمد نجاح المنظمات وتميزها على كفاءة أداء المديرين فيها في مختلف المستويات الإدارية، وتمثل " المهارات الإدارية " في عالم المنظمات البراعة والحذقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة و متميزة. فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لديهم (الدقاسمة، 2019: 15).

ومن المؤكد أن المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة، فالمهارات الإدارية المطلوبة لمدير إدارة الشؤون المالية قد لا تتطابق مع المهارات المطلوبة لمدير المراقبة والمتابعة، كما أنه نتيجة للتجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولت المهارات الإدارية، وتعدد البرامج المعنية بتعليم المهارات الإدارية، وكذلك التطور في تقنية المعلومات والتوسع في استخدامات الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت (شليبي، 2014: 20).

ويعتبر تحسين الأداء مفهوماً شاملاً إذ يشمل ممارسات المنظمة لتحقيق الأهداف، والقدرة علي التفوق على المنافسين، وتحقيق أداء متميز يفوق توقعات الزبون، وإرضاء جميع أصحاب المصلحة)، وهذا يعني أن التميز هو تفوق وتفرد المنظمة في الأداء والنتائج عن مثيلاتها ومنافسيها من المنظمات الأخرى، لذلك يعتبر التميز الكيفية التي تمكن المنظمة من استخدام قدراتها الاستراتيجية لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بما يخدم مصلحة الزبائن والمنظمة، (الرفيعي، 2018: 305).

حيث إنه مفهوم ليس وليد اللحظة، ولا يمكن الوصول إليه بالكلمات، لذلك هناك الكثير من الجهود والعمل المتواصل والجماعي من جميع مستويات المنظمة والعاملين فيها وتوظيف قدراتهم للوصول إلى المستوى العالي من الأداء والإنجاز، لأن هناك الكثير من العوامل الداخلية والخارجية تعتبر كتحديات وضغوطات، وقد تكون في بعض الأوقات فرص تواجهها المنظمات بسبب آثار العولمة والتغير المتسارع في الأسواق العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار النواحي السياسية والاقتصادية والهيكلية والتكنولوجية المؤثرة، كل ذلك ولد أفكاراً بحثية ضرورية للوصول إلى تطوير المناهج والأساليب الحديثة والمتقدمة للحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة؛ لتحقيق التفوق كميزة مهمة (العبدالات، 2019: 14).

وطرح مفهوم الأداء عدة إشكالات ولم يتوصل إلى مفهوم موحد حوله، وقد اختلف الباحثون إلى قسمين هناك من اعتمد على الجوانب الكمية، وهناك من اعتبر الأداء الوظيفي يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية، وهنا تتباين الفروق الفردية في درجة استجابتها تجاه تلك المثيرات، ويمكن القول إن ضعف جودة الأداء الوظيفي هي ردود الأفعال التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد، وهو قدرة المؤسسة على التجديد والتغير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والتطور (الأخضر، 2018: 66).

وإن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات هو حصيلا استثمار حقيقي من قبل المنظمات لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين وللمنظمة على حدٍ سواء يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على الابتكار والإبداع في الأداء، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، والحفاظ على مكتسبات وممتلكات المنظمة (أبو عودة، 2018: 27).

وقد أشارت أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة علي أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدي الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة علي ذلك، ويمثل الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها خلال فترة محددة (Muhammad، 58: 2018).

### مشكلة الدراسة:

تسعى معظم مؤسسات القطاع الخاص إلى الاهتمام بتحقيق التميز وتحسين الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، لا سيما تلك المتعلقة بأداء إدارتها ووحداتها التنظيمية المختلفة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والصعوبات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن التحديات الداخلية هو حاجتها المستمرة والدائمة وضرورة امتلاكها عاملين وقيادات ذات مهارات وقدرات عالية المستوى لضمان التفوق والاستمرارية والصعوبات التي قد تواجهها خارجياً هي المنافسة الشرسة وبيئة تتسم بالتعقيد على المستويات والمجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية كافة. وفي إطار قيام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة، وبناء وتنمية متغيرات الدراسة، وفي ضوء ما تقدم من اعتماد الباحث على مصادر مهمة في تحديد مشكلة الدراسة، فإنه يرى ضرورة دراسة دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة وتحديدتها في السؤال الرئيس التالي:  
ما دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس؟

### فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وزيادة وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بالمدينة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين.
- الكشف عن مستوى زيادة وتحسين أداء العاملين.
- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وتحسين أداء العاملين.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq a)$  في دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

### اهمية الدراسة:

1. زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية وإثراء المعلومات في مجال المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس.
2. يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو المهارات الإدارية والتي تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة.

3. تفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لعمل أبحاث وتقديم مقترحات وتوصيات حول المهارات الإدارية وزيادة تحسين الأداء في شركات التأمين.

4.

#### حدود الدراسة:

الحد المكاني: طرابلس، ليبيا.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2023م.

الحد البشري: تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس.

#### مصطلحات الدراسة:

##### المهارات الإدارية:

هي مجموع المهارات التي تمكن من القيام بالوظائف الإدارية الأساسية، وتقوم على توفر القدرة والمعرفة الملائمة لذلك، كما هي ضرورية لتأدية المهام المنوطة بالمناصب الإدارية على نحو فعال (شبير، 2016: 36).

##### تحسين الأداء:

تندرج عمليات تحسين الأداء ضمن فئة إدارة الأداء، حيث يلجأ المدبرون لها للمساعدة في إصلاح الأخطاء المتكررة ورفع مستوى الأداء الإنتاجي والسلوكي للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (أبو طه، 2019: 12).

##### الدراسات السابقة:

##### دراسة (الحيمي، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنمية المهارات الإدارية على أداء العاملين في شركة النفط اليمنية وقد عمد الباحثين إلى استخدام أداة الاستبيان حيث تم توزيع (80) استمارة استبيان على العينة المبحوثة بطريقة عشوائية، بعد ذلك تم تفرغها في جدول تفرغ البيانات المعد لذلك وتبويبها والقيام بتحليلها باستخدام برنامج الحاسوب المعد لذلك (SPSS)، والقيام بعد ذلك بمناقشة نتائج المتغيرات الشخصية باستخدام أسلوب التكرارات، ومن ثم تم مناقشة نتائج الأبعاد المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال مناقشة فرضيات البحث، ومن خلال مناقشة التحليلات استخلص الباحث الاستنتاجات التي من أهمها: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى تنمية المهارات وتعزيز أداء العاملين بواقع 46.3%، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين على فقرات محاور ادارة الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، وتواجه شركة النفط اليمنية تحديات في تنمية المهارات الإدارية والتي تتمثل في: محدودية التفويض الذي يحد من تنمية المهارات الإدارية، واجراءات العمل التي لا تساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين، وعدم التشجيع من قبل الإدارة على التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد، ونظام تقييم الأداء الوظيفي يحدد بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف، ويوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الشركة.

##### دراسة (الحضرمي، 2019)

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد درجة توفر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من 304 قائداً تربوياً في ديوان عام الوزارة أي من هم بوظيفة مديرو الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام. وكانت أداة الدراسة الاستبانة، واشتملت على 89 فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بعد جمع البيانات تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية: درجة التوفر للمهارات الإدارية للقادة التربويين للمجالات كلها (مهارة الاتصال، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العلاقات الإنسانية، ومهارة الإدارة الإلكترونية) كانت بدرجة تقدير متوسط، بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.51، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 a في درجة تقديرات الفئة المستجيبة لأفراد الدراسة للمهارات الإدارية للمجالات مهارة الاتصال ومهارة العلاقات الإنسانية، ومهارة الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات

المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في المجال الإداري، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتخطيط باستثناء مجال مهارة اتخاذ القرار فقد وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتخطيط.

#### دراسة (شلبي، 2014)

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. العينة عبارة عن مجموعة الخبراء. كانت أداة الدراسة الاستبانة.

النتائج: بناء برنامج تدريبي لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مجموعة من الخبراء، وكانت أهم التوصيات على وزارة التربية والتعليم تنفيذ البرنامج التدريبي على مديري المدارس الثانوية في اليمن.

#### دراسة (White 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة المهارات الإدارية والقيادية في الإدارة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في ولاية تكساس المنهج المستخدم المنهج الوصفي. بلغت عينة الدراسة 135 مديراً. كانت أداة الدراسة أداة بيترسون للإدارة القيادية PMI وأداة قياس ممارسة القيادة LPI المطورة من قبل كوزز وبيبر (Posner & Kouzes).

أهم النتائج: وجود فروق في ستة من المجالات بين الذكور والإناث من مديري المناطق بالنسبة لأداة بيترسون، ووجود فروق في أربع مجالات من مجالات استخدام البيانات ومجال واحد اختلف بشكل كبير بين الذكور والإناث من مديري المناطق التعليمية.

#### دراسة (الخضيري والعريفي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على مؤشرات قياس موضوعية، وخلصت للعديد من النتائج أهمها: حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي، حيث حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط وهي (عدد أيام الحضور - عدد أيام الغياب - عدد الموظفين - معدل دوران المنقولين).

#### دراسة (غماري وبني زاهي، 2021)

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس محلي والتعرف على البناء العاملي للأداء الوظيفي لأستاذة الجامعة باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة الاستبيان، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (419) أستاذ متفرقين على كليات جامعة البويرة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن معاملات الارتباط للفقرات بأبعادها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي مرتفعة ومقبولة في مجملها، وأن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية وأبعاد المقياس كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي جيدة، وأن مقياس الأداء الوظيفي يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة وموثوقة.

#### دراسة (بني خيرة وبوخلو، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بنقرت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة وذلك لجمع المعلومات الأولية حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (50.75%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة

إلى أن الأداء الوظيفي كان حسناً بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

#### دراسة (Srirucha, 2017)

هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات الموارد البشرية تأثيرها على الأداء الوظيفي، وأيضاً دراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على (92) فرعاً لأكثر من ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، من خلال عينة بلغ حجمها (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف واختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي لهم، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزيز الأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباط أخرى قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات في إثراء وتدعيم الإطار النظري، وإعداد الاستبانة التي استخدمت في جمع البيانات، واختيار منهج البحث المتبع، واختيار عينة البحث، وتحديد إجراءات البحث، وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للبيانات، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، كما أن الدراسات السابقة وجهت الباحث إلى العديد من المراجع المتعلقة بموضوع البحث الحالي دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

##### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في مدينة طرابلس.  
**عينة الدراسة:** قام الباحث باختيار عينة عشوائية، وقام الباحث بتوزيع استبانة إلكترونية وتحصل على 100 استجابة من عاملين ببعض شركات التأمين.

#### توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	54	54
انثى	46	46
المجموع	100	100%

#### توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	24	24
موظف إداري/ مالي	26	26
رئيس قسم	50	50
المجموع	100	100%

## توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	8
5-10 سنوات	53	53
أكثر من 10 سنوات	39	39
المجموع	100	100%

### أداة الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والإطار النظري، وقام بصياغة الفقرات.

### أولاً: المهارات الإدارية

#### صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياس، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1. صدق المحكمين: صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين بصورته الأولية، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قامت المحكمين بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.

### 2. صدق المقياس

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
مهارة الاتصال والتواصل		مهارة ادارة الازمات		العمل بروح الفريق	
**0.565	1	**0.784	6	**0.854	11
**0.745	2	**0.635	7	**0.636	12
**0.624	3	**0.741	8	**0.787	13
**0.545	4	**0.658	9	**0.569	14
**0.562	5	**0.769	10	**0.741	15

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً.

### حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	العمل بروح الفريق	مهارة ادارة الازمات	مهارة الاتصال والتواصل	المجال
			-	مهارة الاتصال والتواصل
		-	**0.784	مهارة ادارة الازمات
	-	**0.636	**0.585	العمل بروح الفريق
-	**0.695	**0.741	**0.765	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية.



## ثبات الاستبانة

ثبات المقياس: تم حساب الثبات للمقياس بطريقتين معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والتجزئة النصفية.

جدول رقم (6) معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل مجال من مجالات المقياس

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.922	0.911	مهارة الاتصال والتواصل
0.914	0.898	مهارة ادارة الازمات
0.936	0.914	العمل بروح الفريق
0.932	0.932	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (6) معاملات الثبات مرتفعة.

ثانياً: الأداء المتميز

صدق الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول (7)

جدول (7) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.754	6	**0.787
2	**0.695	7	**0.865
3	**0.525	8	**0.774
4	**0.784	9	**0.695
5	**0.696	10	**0.787

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يدل على اتساق الفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

الثبات تم حساب الثبات لاستبانة بطريقة: معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والتجزئة النصفية

جدول (8) معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	قيمة ألفا كرونباخ	المجال
0.933	0.925	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (8) أن معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية مرتفعة.

تصحيح الاستبانة:

تحديد قيمة فئات المقياس المتدرج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9) تصحيح الاستبانة

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	53%-68%	69%-84%	85% فما فوق
المتوسط الحسابي	1-1.80	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
التصنيف	منخفض جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية الاتساق الداخلي Internal Consistency، معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa، طريقة التجزئة النصفية Split Half Method، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر. وللإجابة على السؤال الأول والذي ينص على : ما مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين في مدينة طرابلس ؟

وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:  
جدول رقم (10) يوضح النسب المئوية لأبعاد مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	مهارة الاتصال والتواصل	3.95	0.84	79	3
2	مهارة ادارة الازمات	4.11	0.69	82.2	1
3	العمل بروح الفريق	4.09	0.68	81.9	2
	البعد الكلي	4.05	0.65	81	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس التي بلغت (81%) وهو مستوى "مرتفع".

ويعزو الباحث أن السبب في ذلك سعي موظفي شركات التأمين بمدينة إلى تطبيق وتنفيذ المهارات الإدارية بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارة ادارة الازمات، العمل بروح الفريق) بكفاءة عالية والعمل على تطويرها وتعزيزها وتحديثها بشكل دوري من أجل الاستفادة من نتائجها وزيادة قيمتها من قبل المستفيدين لكي يحقق أعلى مستويات من تحسين الأداء المتميز.

جدول رقم (11) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال مهارة الاتصال والتواصل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	ينصت مسئولو الشركة بعناية لوجهات نظر الآخرين	4.1	1.07	82	2
2	يجيد مسئولو الشركة استخدام لغة الجسد عند التحدث مع الآخرين	3.83	1.23	76.6	4
3	يتمتع مسئولو الشركة بالقدرة على التعامل مع من يخالفهم الرأي في العمل	3.89	1.03	77.8	3
4	يتقن مسئولو الشركة التواصل مع الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة	3.68	1.24	73.6	5
5	يلعب مسئولو الشركة دورا ايجابيا في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل	4.26	0.76	85.2	1
	الدرجة الكلية	3.95	0.84	79	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة الاتصال والتواصل التي بلغت (79%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (5)، والتي نصت على " يلعب مسئولو الشركة دورا ايجابيا في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل " والتي نسبتها (85.2%) ويتضح أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يتقن مسئولو الشركة التواصل مع الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (73.6%) من حيث مهارة الاتصال والتواصل. ويعزو الباحث أن الفقرة (5) حصلت على أعلى مرتبة لأن الإدارة العليا في شركات التأمين بمدينة طرابلس يقدم

مسئولو الشركة دورا ايجابيا في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل، مما تعطي فرص ريادية للبحث والتطوير من قبل الموظفين لخلق وسائل وابتكار طرق جديدة حول استخدام المهارات الناعمة، وقد اختلفت في ذلك مع دراسة (Sadq.2019) أما حصول الفقرة (4) على أدنى مرتبة لأن مسؤولو شركات التأمين بطرابلس لم يتقن التواصل مع الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة وقد اتفقت في ذلك مع دراسة (صامت والقطاونة،2020).

#### جدول رقم (12) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال مهارة ادارة الازمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	يتوفر لدى المسؤولين بالشركة القدرة على التنبؤ بوجود مشكلة أو خلل ما قبل وقوعها.	4.19	0.86	83.8	2
2	يضع مسئولو الشركة خطط واضحة لإدارة الأزمات.	4.25	0.73	85	1
3	تتوافر لدى مسئولي الشركة القدرة على استعادة نشاطهم بعد حدوث أي أزمة في العمل.	4.11	0.84	82.2	3
4	يستطيع مسئولو الشركة ادارة فريق عمل خاص بالأزمة بشكل سلس.	3.96	1.12	79.2	5
5	يمتلك المسئولون بالشركة القدرة على مواجهة الأزمات التي تواجه الشركة.	4.03	0.98	80.6	4
الدرجة الكلية		4.11	0.69	82.2	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة ادارة الازمات التي بلغت (82.2%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (2)، والتي نصت على " يضع مسئولو الشركة خطط واضحة لإدارة الأزمات " والتي نسبتها (85%) ويتضح أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يستطيع مسئولو الشركة ادارة فريق عمل خاص بالأزمة بشكل سلس " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (79.2%) من حيث مهارة ادارة الازمات، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن الفقرة رقم (2) كانت أعلى الفقرات، أن القائمين على شركات التأمين بمدينة طرابلس يقومون بوضع خطط واضحة لإدارة الازمات التي تواجههم، كما ان الفقرة رقم (4) كانت نسبتها متدنية لان القائمين على الشركة لم يستطيعوا ادارة فريق عمل خاص متعلق بالأزمات.

#### جدول رقم (13) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال العمل بروح الفريق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	يفضل المسئولون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	4.37	0.66	87.4	1
2	يستخدم المسئولون فرق العمل عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.	4.15	0.86	83	2
3	يجيد المسئولون التعامل مع الضغوط المختلفة في العمل بالتعاون مع أعضاء الفريق	4.01	1.02	80.2	3
4	يتعاطى المسئولون مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية	3.96	0.89	79.2	5
5	يتجنب المسئولون إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ	3.98	1.03	79.6	4
الدرجة الكلية		4.09	0.68	81.9	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة العمل بروح الفريق التي بلغت (81.9) وهو مستوى "مرتفع"

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (1)، والتي نصت على "يفضل المسئولون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي" والتي نسبتها (87.4%) ويتضح أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يتعاطى المسئولون مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (79.2%) من حيث العمل بروح الفريق، ويعزو الباحث ذلك ان الفقرة رقم (1) هي أعلى الفقرات لأن مسؤولو شركات التأمين يفضلون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي وهذا يجعل العاملين يبدعون في مجالاتهم، وأن الفقرة رقم (4) كانت أدنى الفقرات بسبب أن مسؤولو شركات التأمين بمدينة طرابلس لا يتعاطون مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن.

**السؤال الثاني : ما مستوى زيادة وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين؟ وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:**

**جدول رقم (14) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لزيادة وتحسين الأداء**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تطور إدارة الشركة رسالة وقيم الشركة بما ينسجم مع تميز الأداء.	3.58	1.23	71.6	10
2	تسعى إدارة الشركة الى تحقيق مركز تنافسي متميز	3.8	1.19	76	7
3	تعكس استراتيجية الشركة رؤيتها المستقبلية	3.76	1.06	75.2	8
4	تحقق الخطة الإستراتيجية أهداف وغايات الشركة	3.98	0.96	79.6	1
5	تسعى إدارة الشركة إلى التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والاستفادة منها	3.96	1.08	79.2	2
6	يوجد تطوير مستمر لنظم إدارة الموارد البشرية.	3.88	1.22	77.6	3
7	تعمل الشركة على تطوير مؤهلات العاملين	3.66	1.23	73.2	9
8	. تقوم الشركة بجمع وتحليل المعلومات باستمرار للتعرف على سير العمل لديها.	3.84	1.11	76.8	6
9	تستقي الشركة التغذية الراجعة من أصحاب المصالح كافة	3.86	1.15	77.2	5
10	تهتم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل دوري	3.89	0.93	77.8	4
	الدرجة الكلية	3.82	0.82	76.4	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة زيادة وتحسين الأداء التي بلغت (76.4%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (14) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (4)، والتي نصت على "تحقق الخطة الإستراتيجية أهداف وغايات الشركة" والتي نسبتها (79.6%) ويتضح أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تطور إدارة الشركة رسالة وقيم الشركة بما ينسجم مع تميز الأداء." احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (71.6%) من حيث زيادة وتحسين الأداء، ويعزو الباحث أن الفقرة (4) حصلت على أعلى مرتبة لأن مسؤولو شركات التأمين بمدينة طرابلس تمتلك القدرة على تحقيق الخطة الاستراتيجية لأهداف وغايات الشركة مما يجعلها متميزة في الأداء، وتختلف ذلك مع دراسة (غماري وبنى زاهي، 2021). أما حصول الفقرة (1) على أدنى مرتبة لأن مسؤولو شركات التأمين بمدينة طرابلس لا يعملون على تطور ادارة ورسالة الشركة بما ينسجم مع تميز الأداء فيجعلها تفتقر للتميز في الأداء.

**للإجابة على السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين؟ ينبثق من السؤال الثالث الفرضية التالية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس.

جدول (15) معامل الارتباط بين المهارات الإدارية وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	** 0.756	مهارة الاتصال والتواصل
0.00	** 0.621	مهارة ادارة الازمات
0.00	** 0.683	العمل بروح الفريق
0.00	**0.780	الأداء المتميز

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (15) أن معامل الارتباط يساوي (0.780) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين لجميع المجالات. للإجابة على السؤال الرابع: ما دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين، وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن تحسين الأداء وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمهارات الإدارية وجميع أبعادها.

جدول (16): يوضح تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: تحسين الأداء)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيارى	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	0.00	6.95		0.32	0.36	المتغير الثابت
غير دال	0.002	3.26	0.56	0.17	0.55	مهارة الاتصال والتواصل
دال	0.038	2.099	0.37	0.21	0.45	مهارة ادارة الازمات
دال	0.00	7.69	0.636	0.58	0.847	العمل بروح الفريق
دال	0.00	8.36	0.474	0.36	0.51	المهارات الناعمة
<b>تحليل التباين ANOVA</b>						
0.000	القيمة الاحتمالية			58.6		قيمة اختبار F
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير			0.647		قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup>

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يوجد دور للمهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين بمدينة طرابلس ويعزو الباحث في ذلك أن  $R^2 = 0.647$  وذلك يعني التغير في (زيادة وتحسين الأداء) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول السابقة.

للإجابة على السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0.05$ ) في دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة)؟ ينبثق من السؤال الخامس الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير الجنس استخدم الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

**جدول رقم (17) المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس**

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	ذكر	54	3.77	0.95	2.35	0.020
	أنثى	46	4.16	0.63		
مهارة ادارة الازمات	ذكر	54	4.06	0.72	0.817	0.416
	أنثى	46	4.17	0.67		
العمل بروح الفريق	ذكر	54	4.06	0.68	0.494	0.623
	أنثى	46	4.13	0.69		
الدرجة الكلية للمهارات الناعمة	ذكر	54	3.96	0.7	0.932	0.149
	أنثى	46	4.15	0.59		

يتبين من الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الإدارية لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث في ذلك أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.149$  وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة استخدم الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخبرة.

**جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	5.76	2	2.88	0.636	0.852
	داخل المجموعات	63.5	97	0.65		
	المجموع	69.3	99			
مهارة ادارة الازمات	بين المجموعات	4.71	2	2.36	0.414	0.362
	داخل المجموعات	43	97	0.44		
	المجموع	47.7	99			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	2.81	2	1.41	0.652	0.451
	داخل المجموعات	42.7	97	0.44		
	المجموع	45.6	99			
الدرجة الكلية للمهارات الناعمة	بين المجموعات	4.03	2	2.02	0.474	0.525
	داخل المجموعات	38.2	97	0.39		
	المجموع	42.2	99			

يتبين من الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الإدارية لدى العاملين في الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث ذلك أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.525$  وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي  
استخدم الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.59	2	0.29	0.413	0.663
	داخل المجموعات	68.7	97	0.71		
	المجموع	69.3	99			
مهارة ادارة الازمات	بين المجموعات	2.17	2	1.08	2.306	0.105
	داخل المجموعات	45.5	97	0.47		
	المجموع	47.7	99			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	2.89	2	1.44	3.28	0.042
	داخل المجموعات	42.7	97	0.44		
	المجموع	45.6	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.56	2	0.78	1.868	0.16
	داخل المجموعات	40.6	97	0.42		
	المجموع	42.2	99			

يتبين من الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الإدارية لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث ذلك أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.16$  وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة على السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$  في زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).  
ينبثق من السؤال الرابع الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير الجنس

استخدم الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين  
جدول رقم (20) المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الأداء المتميز	ذكر	54	3.75	0.94	0.069	0.353
	أنثى	46	3.9	0.66		

يتبين من الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في شركات التأمين تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.219$  وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

استخدم الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخبرة.

**جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الأداء المتميز	بين المجموعات	4.78	2	2.39	0.374	0.217
	داخل المجموعات	62.5	97	0.64		
	المجموع	67.3	99			

يتبين من الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.280$  وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في شركات التأمين بمدينة طرابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

استخدم الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخبرة.

**جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي**

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الأداء المتميز	بين المجموعات	1.85	2	0.93	1.373	0.258
	داخل المجموعات	65.5	97	0.67		
	المجموع	67.3	99			

يتبين من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في شركات التأمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.258$  وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

#### التوصيات:

من خلال هذه الدراسة والتحليل الإحصائي لعينة الدراسة كان لزاماً الخروج بتوصيات من شأنها العمل على تحسين أداء بعض شركات التأمين في طرابلس عن طريق استخدام مهارات إدارية ومن هذه التوصيات هي:

1. تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال المهارات الإدارية، حيث تشمل هذه البرامج التدريبية كافة الأساليب العلمية للعمل على استخدام المهارات الناعمة المختلفة مما يزيد من انتماء الموظفين لشركاتهم وتميزهم في الأداء.
2. تعزيز برامج التدريب المطبقة في الشركة لتقليل أخطاء العاملين وتجعلهم يحسنون من أدائهم وزيادته.
3. توفير برنامج مكافآت وحوافز يجعل العاملين يهتمون بالمهارات الإدارية حتى يتميزوا ويزيدوا من أداء الشركة.
4. العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في شركات التأمين حول أهمية امتلاك المهارات الإدارية وأثرها الكبير على زيادة وتحسين الأداء.
5. التعرف على دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء الشركات، والعمل على الأخذ بنتائج الدراسة وتطبيقها.



## المصادر والمراجع:

1. مشاتلة، حنان (2021) المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها المعلمون في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج5، ع23، ص1-17.
2. محمود، ناجي ع، وجاسم، عدنان. (2021). تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادة الإدارية في دائرة صحة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع54، 432-452.
3. قويدر، أريج (2017) دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية، (دراسة ميدانية على العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الوزارات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، فلسطين.
4. غماري، فاتح، وبنو زاهي، منصور. (2021). البنية العاملية لمقياس الأداء الوظيفي: دراسة وصفية باستخدام التحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج13، ع4، 370-357.
5. العبدالات، فاطمة (2019) تقرير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن، (دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس الجامعي في الأردن)، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
6. عبد العزيز، منصور والعامري، احمد (2018) مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكّن: (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، مج16، ع2، ص231-273.
7. عبد العال، اميرة وعبد السميع، الهام (2018) المهارات الإدارية وعلاقتها باتجاه الشباب الجامعي نحو المشروعات الصغيرة، مجلة الاقتصاد المنزلي، مج28، ع4، ص173-196.
8. صرصور، جابر (2019) الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، (دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية لدى جامعة الأقصى-غزة)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين.
9. شلبي، (2014) برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات كفايات التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
10. شبير، رمضان (2016) المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجيهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، (دراسة ميدانية على طلبة الكليات التقنية والمهنية في غزة)، رسالة ماجستير، التجارة الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
11. الرفيعي، علي، عبد، ضرغام، (2018) أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الخامس عشر - العدد 291، 1-323.
12. الدقاسمة، عبد الله (2019) دور مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
13. الخضيري، خضير، العريفي، بسيم. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع13، 16-43.
14. الحيمي، حسن (2020) أثر تنمية المهارات الإدارية على أداء العاملين في شركة النفط اليمنية (دراسة ميدانية على شركات النفط اليمنية)، رسالة ماجستير، جامعة المستقبل، اليمن.
15. الحضرمي، أمال (2019) درجة توفر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
16. الحدراوي، رافد، ومحمد، جلال ع. (2020). استئثار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج28، ع3، 206-223.
17. حجاج، علا (2014) دور المهارات الناعمة في عمل اقتناص الوظائف الإدارية لدى القطاع الخاص والحكومي، (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
18. بني خيرة، سامي، وبوخلو، باديس. (2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع1، 1-16.
19. الأخضر، صياحي (2018) دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريبيج في الجزائر)، دراسة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر.
20. أبو عودة، محمود إسماعيل (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي لدى منظمات المجتمع المدني، (دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني " في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
21. أبو طه، حلمي (2019) أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية، (دراسة تطبيقية البلديات الكبرى- المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

1. White, Katherine Alia (2015). A comparison of management and leadership skills critical to the principalship as perceived by superintendents in selected independent school districts in Texas, (PhD dissertation). A & M University, United States of America.
2. Srirucha, Buajan, Chanaphol, Sarichpolchai (2017). Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals, Procedia - Social and Behavioral Sciences Almeria, Spain, Volume 237, 41-49.
3. Muhammad, Khalifa, Nasari, Amin, Ahmed, Abu al-Hasan (2018). regulatory effect Excellence and employee performance on organizational productivity within it The Healthcare Sector in the UAE, Journal of Engineering and Applied Sciences, Selangor, Malaysia, Vol 13 No. 15, 61-81.