

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث العلمي والتطوير
التكنولوجي – دراسة حالة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة.

The level of managerial competencies of managers in
scientific research and technological development
institutions. Case study the Advanced Technology
Development Center

عبد المؤمن مرزوقي*، جامعة باتنة 1
moumen830@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/06/04

تاريخ الإستلام: 2022/05/15

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة بمختلف مستوياتهم التنظيمية، ومعرفة تأثير كل من المستوى العلمي وسنوات الخدمة والمنصب المشغول من طرف المديرين على مستوى الكفاءات الإدارية لديهم، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد إستبيان، وتم توزيعه على عينة عشوائية قوامها (32) باحثا في مجالات مختلفة في المركز. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة، باختلاف مستوياتهم التنظيمية، يمتلكون المستوى المقبول من الكفاءات الإدارية؛ أي المعارف والمهارات والاتجاهات التي تسمح لهم بأداء مهامهم الإدارية بفعالية، وتحقيق الأهداف الإدارية للمركز.

أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة تعزى الى متغير المستوى

* المؤلف المراسل

الدراسي، بمعنى أن العينة رغم اختلاف مستواهم الدراسي إلا أنهم يملكون نفس الإنطباع عن الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مديروهم.

أظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة تعزى الى متغير الأقدمية، بمعنى أن العينة رغم اختلاف مدة عملهم في المؤسسة إلا أنهم يملكون نفس الإنطباع عن الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مديروهم.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الكفاءات الإدارية تعزى لمتغير المنصب المشغول من طرف المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. أظهرت تفوق شاغلي مناصب "رئيس ورشة" و"رئيس مشروع" و"نائب مدير" في كل من الكفاءات التصورية والكفاءات العلائقية وكذا المهارات الشخصية والقيادية، على حساب شاغلي منصب "رئيس فرقة ورئيس وحدة أو قسم" الذي كان درجة تقييمهما متدنيا.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الإدارية، المدير، المهارات، الإتجاهات، الكفاءات التصورية.

Abstract:

This study aimed to assess the level of managerial competencies of managers in the Advanced Technology Development Center with their various organizational levels, and to know the impact of scientific level, years of service and the position occupied by managers on the level of their managerial competencies. To achieve this goal, the researcher has developed a questionnaire which was distributed on a random sample of (32) researchers in different fields in the center. The researcher reached the following results:

Managers in Advanced Technology Development Center, with their different organizational levels, possess an acceptable level of managerial competencies. That is, the knowledge, skills and attitudes that allow them to perform their administrative tasks effectively and to achieve the administrative objectives of the Centre.

There are no statistically significant differences in managers' level of managerial competencies at the Advanced Technology Development Center attributed to the level of education variable, in the sense that although the sample varies in the level of education, they have the same impression of managerial competencies as their managers.

The results also showed that there were no statistically significant differences in managers' level of managerial competencies at the Advanced Technology Development Center attributed to the seniority variable, in the sense that, although the sample was different in the length of their work in the company, they had the same impression of managerial competencies as the same as their managers.

The results showed that there are statistically significant differences for the variables of managerial competencies attributed to the variable of the position occupied by managers in the Advanced Technology Development Center. It also showed the superiority of the occupants of the positions of "workshop manager", "project manager" and "deputy director" in conceptual competencies and relational competencies as well as personal and leadership skills, over the occupants of the positions of "team manager" and "unit or department head" whose rating was low.

Keywords: managerial competencies, manager, skills, attitudes, conceptual competencies.

المقدمة والخلفية النظرية:

في ظل إقتصاد المعرفة وانعكاساته وما له من إفرازات وأثرها البالغ على الصعيد الاقتصادي، وكذا الأصدعة السياسية والاجتماعية والثقافية، وفي ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات تحت ضغط التقدم التكنولوجي والصناعات العالمية القائمة على التحسين المستمر، أين تتغير الإقتصاديات والمجتمعات بسرعة لضمان البقاء في السوق توجب على المؤسسة أن تتيقظ لما حولها، وأن تتماشى مع التغيرات وتسائر التطورات الحاصلة في بيئتها.

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

ومن أجل أن تكون المؤسسات مساهمة للتطورات متيقظة لما حولها من فرص ومخاطر توجب عليها أن تراهن على تنمية مديريها وتأهيلهم باعتبارهم محرك التنمية في المؤسسة وأصحاب القرار ومصممو إستراتيجياتها، وذلك بتنمية كفاءاتهم الإدارية لتفعيل العملية الإدارية، وذلك بتطوير قدراتهم على الاتصال والقيادة والتنظيم والتحفيز والتحليل والتقييم والتفويض والتفكير الاستراتيجي وغيرها من الكفاءات التي تدفع بعجلة التنمية الإدارية نحو الأمام.

أصبح الإبداع المحدد الأساسي لنجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال، بل لنجاح وتطور إقتصاديات الدول. والسبيل لتحقيقه هو إدارته بفعالية، من خلال تفريخ الأفكار الإبداعية والمنتجات العلمية والإختراعات القابلة للتسويق والقادرة على المنافسة. وهذا هو الهدف الذي تصبو إليه مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على المستوى الوطني كما هو واضح في تقاريرها وأهدافها المعلنة، وأصبحت تولي إهتماما كبيرا بتطوير مواردها البشرية باعتبارها مصدرا للإبداع، من خلال تبني أساليب إدارية حديثة وتراهن في ذلك على مديريها باعتبارهم محرك العملية.

وعلى ضوء هذا فإن هذه الدراسة تحاول تقييم مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة من خلال إستجواب مرؤوسيهم والذين ينتمون إلى فئة الباحثين في المركز أيضا لإضفاء الشفافية والمصداقية على البحث باعتبارهم مركز التقييم الأقرب لهؤلاء المديرين. وتتحدد إشكالية الدراسة إذا في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى توفر الكفاءات الإدارية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الكفاءات المعرفية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة؟
- ما مستوى الكفاءات التصورية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة؟
- ما مدى توفر مديرو مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة على الكفاءات العلائقية؟

- ما مستوى المهارات الشخصية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة؟
- ما مدى توفر مديرو مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة على المهارات القيادية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الكفاءات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الكفاءات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (الأقدمية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الكفاءات الإدارية تعزى إلى المنصب المشغول من طرف المديرين؟

قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يمتلك مديرو مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة الكفاءات الإدارية التي تضمن سيرورة العملية الإدارية وتسمح بتحقيق الأهداف الإدارية للمركز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير المنصب المشغول من طرف المسؤول المباشر.

المقاربة النظرية للدراسة:

مفهوم المدير: إن كلمة "مدير" Manager لا يمكن ترجمتها إلى لغة أخرى ترجمة دقيقة، ففي إنجلترا تجدها لا تحمل نفس المعنى المتداول في الولايات المتحدة الأمريكية، ونجد إستخدامها غير واضح في الولايات المتحدة، كما أنه لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية و الفرنسية والإسبانية والإيطالية و الروسية، فهي تتسم بعدم الدقة في إستعمالاتها (دراكر، 1994، ص 21). ويعرف المدير على أنه ذلك الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين (دراكر، ص 22). كما يعرف أيضا بأنه " الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد" (العامري، 2008،

ص31). ويعرفه كل من Robbins و Decenzo على أنه "الشخص الذي يقوم بتنسيق وتوجيه أنشطة الآخرين داخل المؤسسة، وهذا إما أفقياً أو عمودياً". (Robbins, 2004, P28)

تصب هذه التعاريف في التعريف التقليدي للمدير الذي يحصر مفهوم المدير في كونه "الرئيس" أو "المسؤول عن الآخرين"، صحيح أنه كان مناسباً في زمانه لأنه يميز بين وظيفتي "المدير" وصاحب العمل "المالك". ولكن هذا التعريف غير كاف على الإطلاق، فهناك أناس في مراكز مهمة ذات مسؤولية وإدارة واضحة إلا أنهم لم يكونوا مسؤولين عن عمل أفراد آخرين بالرغم من كونهم في الإدارة العليا. هناك وظائف حساسة كبحوث السوق يمكن أن يقوم بها فرد ليست له مجموعة موظفين تابعين له يمدونه بالتقارير، وقد يسهم هذا الفرد بدرجة أكبر إذا لم يكن مضطراً أن يقضي وقته مع مرؤوسين له، وفي الإشراف على عملهم.

لقد أصبح التعريف التقليدي غير مناسب بالمرّة وعائقاً للإدارة الفعالة، و المؤسسة الفعالة والأداء الحقيقي، وقد تمت أول محاولة لإعطاء تعريف حقيقي للمدير في مطلع الخمسينات و التي أضافت إلى التعريف الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو " محترف له إسهامات فردية في الإدارة" مع وجود فرص متاحة للتعرفين، لقد مكن ذلك من القيام بدفع مرتب الرجل كما ينبغي مقابل عمل احترافي، بدلا من الاعتماد على الترقية لدرجة مدير لكي يدفع له مرتب أكبر، أي الترقى إلى مركز مسؤولية عن أعمال الآخرين(دراكر، ص ص 22- 23- 24). وفي تعريف أوضح يمكن القول أن: " المدير هو أي شخص يكون مسؤولاً عن تحديد وصياغة أهداف المؤسسة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة، و التنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف"(أبوبكر، 2003، ص 46).

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، يتطلب الأمر من المديرين قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، المسماة

أيضا بوظائف المدير (أبوبكر، ص 44). يقوم المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية بأداء الوظائف الإدارية الأربعة، ولكن هناك تفاوت في أداء هذه الوظائف، حيث أن وظيفة التخطيط مثلا تكتسي أهمية أكبر في الإدارة العليا بينما تكتسي وظيفة الرقابة أهمية أكبر في مستوى الإدارة التنفيذية.

وقد صنف Henry Mintzberg أدوار المدير إلى ثلاث مجموعات رئيسية " (العامري، ص 35). متمثلة في الأدوار التفاعلية؛ حيث يتوجب على المدير أن يتفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو مؤسسات، فهو يلعب دور ممثل المؤسسة الرئيسي مع الأطراف الأخرى، ويلعب دور القائد بتشجيع وتحفيز و التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. الأدوار المعلوماتية حيث يتعين على المدير أن يضمن تبادل المعلومات بينه وبين الآخرين، فهو يقوم بعدة أدوار تتمثل في دور الراصد؛ فهو يرصد المعلومات من مصادر مختلفة (العاملين، الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، علاقاته الشخصية...) ويقوم بدور المرسال؛ بحيث يقوم بإرسال المعلومات للأطراف الأخرى داخل وخارج المؤسسة، وأخيرا دور الناطق الرسمي باسم المؤسسة (في المؤتمرات والمحافل واللقاءات الهامة). وأخيرا، الأدوار القرارية التي تتمثل في قدرة المدير على إستخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة.

مفهوم الكفاءات الإدارية: تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: "حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية" (العامري، ص 37). فالمديرون بمختلف مستوياتهم مطالبون بأن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم الإدارية، وأن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط والخصائص والقدرات والقابليات، والتي تعتبر أبعاد للكفاءة الإدارية.

ومن جهته يرى Robert Katz أن الكفاءة الإدارية يجب أن تشمل على ثلاثة أنواع من المهارات: " (ماهر، 2004، ص 35- 36)

- المهارة الفنية: حيث يتوجب على المدير الإلمام بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، وهذه القدرة تساعده في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذا تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.

- المهارة الإنسانية: تتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون، وتظهر من خلال روح التعاون و الثقة و الحماس للعمل مع الآخرين و التفاعل الايجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم، فالمدیر مطالب بأن يتحلى بدرجة عالية من الوعي الذاتي بقدراته على التواصل و الشعور بالآخرين وهذا ما يسمى بالذكاء العاطفي أي إدارة النفس و العلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية(العامري، ص36 -37).

- المهارة الفكرية (الإدراكية): تشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقة الأجزاء بالكل وإدراك الآثار المتوقعة في المستقبل لتصرفات الحاضر، وتشمل هذه القدرة كل من التصور و الإبداع وإتخاذ القرارات الصائبة.

ويضيف (Griffin 1987) إلى التصنيف الذي قدمه كارتز نوعين من المهارات وهما مهاراتي التشخيص والتحليل(مرسي، 2006، ص58):

-المهارات التشخيصية: وهي تعني قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المؤسسة من خلال دراسة أعراضها و الأسباب المؤدية لها، ومن ثم يحاول المدير تحقيق ميزة للمؤسسة من تحليله لهذا الموقف وأسبابه ومن ثم مقترحاته إزاء هذا الموقف.

-المهارات التحليلية: وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطه وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على إهتمام أكبر وتحديد التصرف الملائم.

إذن فالمهارات التشخيصية تساعد على فهم الموقف، بينما تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف.

بينما يرى Jean Louis Muller أن المدير الفعال يجب أن يربط بين ثلاثة كفاءات إدارية رئيسية (Muller, 2004, P120)، وهي الكفاءات الإستراتيجية (التصورية)؛ التي تعكس القدرة على توقع وتخييل المستقبل وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق جودة خدمة الزبائن. وكفاءات التسيير؛ قيادة العمليات والمشاريع والتغيير ومعالجة الفوارق بين الأهداف و النتائج، وتحسين

العلاقة تكلفة/ فعالية للوحدة وللمؤسسة. والكفاءات العلائقية التي تسمح بإبراز الكفاءات الجماعية (والتي تمثل نتيجة التعاضد بين الكفاءات الفردية)، والربط بين الثقافات و المهن في المؤسسة، وربط المؤسسة مع بيئتها الإجتماعية و الثقافية.

وقام Havz Hilt وآخرون بتقديم سبعة كفاءات إدارية يجب توفرها لدى المديرين في المؤسسة وهي كالتالي (Gholipur et al, 2012, Pp514-515):

- التنظيم في حالات بروز الصراعات: يؤكد هذا العامل على تواجد الصراعات و التعارضات؛
- التجربة: المعرفة المتأتية من التجربة الناتجة عن سنوات الخبرة العملية الشخصية؛
- صنع القرار: يتعلق هذا العامل بالقدرة على إصدار الأحكام، التفكير واتخاذ القرارات الفردية؛
- الإبداع البنائي: يتضمن هذا العامل الإبداع ، توليد الأفكار وقدرة المدير على تحقيق تلك الأفكار؛
- التنظيم مع التنسيق: القدرة على التخطيط و التنظيم، تطوير الحساسية و الاستعداد لعمل الفريق؛
- معاون وقائد: القدرة على التحفيز وتنمية روح التعاون والاتصال مع الآخرين؛
- التفكير المدمج: القدرة على تحليل التفكير و الاهتمام بأفكار الآخرين.

تتشابه وجهات نظر الباحثين و الكتاب وممارسي الإدارة ومنظمات الأعمال في العديد من النقاط واختلافها في نقاط أخرى، فلا يوجد نموذج معياري وموحد للكفاءات الإدارية، فكل مؤسسة تعرفها وتحدها حسب احتياجاتها والبيئة التي تنشط فيه ومعاملاتها، وحسب طبيعتها ونشاطها وحجمها، وحسب ثقافتها ورؤيتها وفهمها للإدارة، فهناك من المؤسسات التي تتطلب الكثير من الكفاءات لدى مديريها، وهناك التي لا تتطلب إلا القليل، وهناك من تركز على جانب دون آخر. ولكن الملاحظ هو أن الكفاءات الإدارية ترتبط بحيزين رئيسيين (مداغ، 2012، ص88): حيز فكري معرفي، متكون من مهارات

ذهنية، القدرة على التحليل و التخطيط و التحكم في المعلومات. وحيث علاقاتي، شعوري يجمع السلوكيات تجاه الآخرين، المحفزات والعمل كفريق والتفويض...إلخ.

تنمية الكفاءات الإدارية: تسعى المؤسسة دائماً لتنمية كفاءات مديريها عن طريق وسائل وطرق مختلفة، وتعتبر تنمية الكفاءات الإدارية أكثر صعوبة وتعقيداً من تنمية كفاءات العاملين و الموظفين العاديين؛ لأنها ترتبط أكثر بتغيير الاتجاهات والسلوكيات. وتتم تنمية الكفاءات الإدارية بإكساب المديرين مختلف المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق أداء إداري متميز، ومن السبل التي تلجأ إليها المؤسسة لتنمية كفاءاتها الإدارية ما يلي:

- الحركية (التنقل بين الوظائف)، تساهم الحركية و التي يطلق عليها أيضاً التدوير الوظيفي أو التنقل بين الوظائف بشكل كبير في تنمية الكفاءات الإدارية، فعن طريقها يتمكن المدير من ممارسة وظائف و علاقات جديدة وبالتالي إكتساب كفاءات إدارية جديدة، وتنقسم الحركية إلى ثلاث أقسام (Peretti, 2001, P150): الحركية العمودية من خلال التقدم التدريجي للأفراد في الهرم التنظيمي، فهي تترادف التقدم، وتتحقق عن طريق الترقية أو التوظيف وتتمين الكفاءات المكتسبة، وهنا ينمي المدير كفاءته عن طريق شغله لوظائف ومهام عليا وبالتالي إكتساب كفاءة أعلى، لأنه وعلى سبيل المثال إذا إنتقل مدير التكوين في مؤسسة ما إلى مدير المواد البشرية فهذا يعني أنه سيكون مسؤولاً عن إدارات أخرى، مما يجعل قدراته على الإتصال و القيادة و التخطيط والتنسيق تنمو أكثر فأكثر. أما الإستراتيجية الثانية تعتمد على الحركية الأفقية، والتي تعرف بأنها تغيير الوظيفة في نفس المستوى التنظيمي، وهي تكون إما عن طريق النقل أو التكليف أو الدوران من وظيفة لأخرى، وتعتبر وسيلة لتنمية الكفاءات الإدارية من باب أنها تسمح للمدير باكتساب معارف ومهارات وقدرات وعلاقات جديدة غير التي كان يملكها.

بينما تعتمد الإستراتيجية الثالثة على إنتقال الفرد من وظيفة لأخرى ومن منطقة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر وتعرف بالحركية الجغرافية، خاصة في المؤسسات التي تنشط على الصعيدين الوطني و الدولي، فهذا يسمح للفرد

باكتساب كفاءات أخرى نظرا لتغيير مناخ وأسلوب العمل وتغيير العلاقات والثقافات، كالتحكم في اللغات الأجنبية بفضل العمل في البلدان الأجنبية.

- تنمي الكفاءات الإدارية من خلال وضع مرجعيات للكفاءات أو تقييم الوظائف، من خلال القيام بحكم شامل وموضوعي على إنجاز الموظف لمهامه في مدة زمنية محددة في المؤسسة بالرجوع إلى مواصفات واضحة ومعايير محددة. (Sekiou et autres, 2001, P55) فالموظف مطالب بمطابقة المواصفات المطلوبة في الوظيفة، وهذا باب من أبواب تنمية الكفاءة الإدارية، لأن المدير مطالب أن يسد الفجوة التي بين كفاءاته ومواصفات وظيفته أو الوظيفة التي سيمثلها، كأن يطالب المدير بتحقيق مستوى معين من التفويض لمسؤولياته.

- التوظيف: تلجأ المؤسسة في الغالب إلى خيارين أساسيين، الأول يكمن في تنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، والثاني هو القيام بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، وهذا ينتج عنه حرمان الأفراد الحاليين من فرص الترقية مما يؤدي إلى تحفيزهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا.

- إدارة المعرفة: حيث تعرف بأنها: " الإستراتيجيات و التراكيب التي تعظم الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا، تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة إستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

- التكوين، تلجأ إليه المؤسسة من أجل تنمية كفاءات أفرادها، فهو يساهم في تزويدهم بالمعارف اللازمة، ويساعدهم في التحكم الأمثل في تطبيق هذه المعارف أي تنمية مهاراتهم، ويساهم في تغيير إتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة.

- التحفيز: يعتبر التحفيز في المؤسسة الوسيلة المكتملة للتكوين من أجل تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، فهو يلعب دورا مزدوجا؛ من جهة لأنه ينمي دافعية الأفراد نحو التعلم لتنمية معارفهم، ومن جهة أخرى لأنه

يضمن نقل الكفاءات المكتسبة ويشجع الأفراد والجماعات على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة على أرض الواقع.

المقاربة التطبيقية:

تسعى الدراسة إلى تقييم مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة باختلاف مستوياتهم الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمجموعة من الإجراءات؛ تشمل المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة، ودراسة صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذا الأسلوب الإحصائي المستخدم.

منهج الدراسة: بغية تحقيق أهداف الدراسة قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم أساسا على تناول الظاهرة المدروسة ومحاولة تفسيرها كما هي، وجمع البيانات المتعلقة بها، وتبويبها وتحليلها وصولا لنتائج واقعية دون تدخل الباحث في مجرياتها، وإصدار التعميمات وعرض العلاقات.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الباحثين في مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة بمختلف درجاتهم العلمية، بغية تقييم الكفاءات الإدارية لدى مديريهم المباشرين في مختلف المستويات الإدارية.

عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي، وكانت العينة عبارة عن (32) باحثا بالمركز.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss 25 في التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان؛
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن قيم متوسطاتها الحسابية؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أسئلة الأداة؛

- معامل الارتباط Pearson Product-Moment Correlation لقياس صدق الأداة:

- اختبار T لعينة واحدة؛

- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova

- اختبار LSD الدراسة البعدية المعمقة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الصدق والثبات. ويوجد العديد من الطرق لقياس صدق وثبات أداة الدراسة إلا أن أهمها هو معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس الثبات وصدق الإتساق الداخلي Internal Validity لقياس الصدق.

صدق الإتساق الداخلي Internal Validity

يعتبر صدق الإتساق الداخلي (صدق المحتوى) أحد أهم أنواع الصدق إستخداما بين الباحثين، حيث يقيس درجة الإتساق بين عبارات الأداة ومدى ارتباط عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذا مدى الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداة مع المحور الكلي الذي تنتمي إليه هذه الأبعاد.

صدق الإتساق الداخلي بين العبارات وبين البعد الذي تنتمي إليه: يقصد بصدق الإتساق الداخلي أن تعبر فقرات الأداة عن الدرجة الكلية لفقراتها، ويتم هذا من خلال حساب معاملات الارتباط (إختبار بيرسون Pearson Product-Moment Correlation) بين جميع العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت جميع معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (والتي قمنا بإدراجها في جداول التحليل الوصفي رقم 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10) وهو ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المجال الأول.

صدق البناء: (External validity) يقصد بصدق البناء قدرة المجالات وأبعاد الأداة لقياس ما أنشئت لأجل قياسه، ويتم ذلك من خلال حساب معاملات

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

الإرتباط بين كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية ل فقراتها ، كما يوضحه الجدول التالي: جدول رقم (01): نتائج صدق البناء لمجالات الإستبيان"

قيمة الإحتمال	معامل الارتباط Correlation Pearson	مستوى الكفاءات الإدارية	
0.000	0,848**	الكفاءات المعرفية	1
0.000	0,970**	الكفاءات التصورية	2
0.000	0,969**	الكفاءات العلائقية	3
0.000	0,970**	الخصائص الشخصية	4
0.000	0,983**	المهارات القيادية	5
0.000	0,945**	الإتجاهات	6

❖❖ معامل الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يؤكد صدق البناء، أي أن مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة درجة الإتساق الداخلي فيما بين بنود الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى وفي أوقات مختلفة، ويتم عادة التأكد منه من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ؛

إن معامل ألفا كرونباخ يشير إلى مدى تمثيل العبارات التي يتضمنها المقياس المستخدم للموضوع محل القياس. إن معامل ألفا كرونباخ المنخفض يشير إلى أن أداء العبارات المستخدمة في المقياس يعتبر ضعيفا من حيث قدرته على قياس الخاصية موضوع البحث والعكس صحيح؛

وهناك إتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا كرونباخ الذي يفوق 0.6 يعتبر كافيا ومقبولا إحصائيا، أما معامل ألفا كرونباخ الذي يصل إلى 0.8 فما فوق يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات في المقياس. والجدول الآتي يوضح معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (02): نتائج إختبار ثبات الدراسة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

أبعاد الإستهيبان	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
الكفاءات المعرفية	7	0.916
الكفاءات التصورية	5	0.935
الكفاءات العلائقية	7	0.951
الخصائص الشخصية	8	0.971
المهارات القيادية	8	0.967
الإتجاهات	9	0.932
المجموع	44	0.977

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل بعد من أبعاد الإستهيبان قد فاقت 0.6 النسبة المقبولة إحصائيا، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بـ 0.977 وهي نسبة ممتازة جدا تدل على ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة :

بعد التطرق إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، نحاول في هذا المبحث تحليل اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية والتي تترجم بمستوى كل من الكفاءات المعرفية والتصورية والعلائقية، وكذا بمستوى المهارات القيادية والشخصية واتجاهات المديرين، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

أولا: المقياس المعتمد في التحليل الوصفي

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في قياس اتجاهات أفراد العينة نحو أسئلة الإستهيبان كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

لتحديد طول مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $5-1=4$ وهو عبارة عن الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة لمقياس ليكرت الخماسي، وللحصول على طول الخلية الصحيح وهو عبارة عن المدى مقسوما على عدد فئات مقياس ليكرت (5) أي $4/5=0.8$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبحت المجالات كالتالي:

جدول رقم (04): المجالات الخمسة لتحديد درجة تقييم العبارات

المجال	درجة التقييم
من 1 إلى 1.80	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	جيد
من 4.21 إلى 5	جيد جدا

ثانيا: التحليل الوصفي للكفاءات الإدارية

سنقوم بعرض التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبيان المتعلقة بمدى توفر المديرين محل الدراسة على الكفاءات الإدارية، من خلال تحليل إتجاهات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد هذا المحور.

1. التحليل الوصفي لبعد الكفاءات المعرفية لدى المديرين في المؤسسة : يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توفر مؤشرات الكفاءات المعرفية لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (05): نتائج التحليل الوصفي لبعد الكفاءات المعرفية في المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	معامل الارتباط
لمديرك (المسؤول المباشر) معرفة بمجال البحث العلمي	4.00	1.12	جيد	0,767**

والتطوير التكنولوجي وأساسياته				
0,881**	جيد	1.20	3.96	يمتلك مديرك (المسؤول المباشر) معارف تخص المجال التطبيقي والعملية
0,891**	جيد	1.22	3.78	يمتلك مديرك معرفة بمفهوم الابداع، موارده وكيفية تطويره.
0,769**	جيد	1.06	3.42	يفيدك مديرك بمعلومات نظرية وتطبيقية تخص مجال عملك
0,897**	متوسط	1.14	3.14	يفيدك مديرك بمعلومات نظرية تساعدك على تنمية رصيدك المعرفي
0,762**	جيد	0.79	3.53	لمديرك رؤية ومعارف خارج مجال نشاطه
0,751**	متوسط	1.02	3.35	يمتلك مديرك معارف ومهارات متعلقة بمجال الإدارة
	جيد	0.89	3.60	المجموع الكلي

❖ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العبارات حازت على درجة تقييم جيدة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3.60 وبانحراف معياري إجمالي قدره 0.89 (يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي).

بالنسبة للعناصر المكونة لبعد الكفاءات المعرفية، والتي تشمل القدرة على التعلم ومعالجة وتطبيق المعرفة والتحليل والتقييم واتخاذ القرار داخل حيز الوظيفة أو خارجه، حسب طبيعة ومتطلبات هذه الأخيرة، وبما أن غايتنا هي تقييم مستوى الكفاءات الادارية فإن الأفراد المستجوبين، بالإضافة إلى وجوب إمتلاكهم لمعارف ومهارات تقنية نظرية وتطبيقية، توجب أيضا عليهم امتلاك معارف تخص الإدارة وأساسياتها لتحقيق الأهداف المرجوة. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 بدرجة تقييم جيدة، وهذا يدل على أن المديرين محل الدراسة يمتلكون مستوى معرفي جيد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وأساسياته. بينما حققت العبارة الأخيرة، والتي تتعلق بامتلاك المديرين لمعارف ومهارات إدارية، متوسطا حسابيا قدره 3.35 بدرجة تقييم متوسطة.

2. التحليل الوصفي لبعد الكفاءات التصورية لدى المديرين في المؤسسة: يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

عن مدى توفر مؤشرات الكفاءات التصورية لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(06): نتائج التحليل الوصفي لبعده الكفاءات التصورية في المؤسسة

الارتباط	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,905**	جيد	1.26	3.46	يمتلك مديرك القدرة على التفكير الاستراتيجي (لديه رؤية ويخطط للمدى البعيد) والقدرة على التحليل
0,791**	متوسط	1.03	2.96	يراقب السوق والفرص التي يمنحها ولديه اطلاع على الجانب الاقتصادي والتجاري في مجال نشاطه
0,937**	جيد	1.34	3.46	يمتلك مديرك القدرة على حل المشكلات
0,908**	متوسط	1.05	3.17	يمتلك القدرة على التشخيص واتخاذ القرارات الملائمة
0,916**	جيد	1.13	3.46	يقوم مسؤولك المباشر باقتراح أفكار وتغييرات
	متوسط	1.04	3.30	المجموع الكلي

❖❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة التقييم الكلية لبعده الكفاءات التصورية كانت متوسطة حسب إجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3.30 وبانحراف معياري إجمالي قدره 1.044 (يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي).

بالنسبة للعناصر المكونة لبعده الكفاءات التصورية، والتي تشمل القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجيين، والقدرة على التشخيص واتخاذ القرارات الملائمة، وكذا القدرة على حل المشكلات والتغيير، بالإضافة إلى المعارف التي يجب أن يمتلكها المديرون وبعض المهارات التي تخص الجانب الاقتصادي وتطورات السوق، بحكم أن المركز ينشط في سوق وبيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر والمنافسة خصوصا في المجالات الابداعية، ومن منطلق أن للمركز والمؤسسات المتخصصة في البحث والتطوير التكنولوجي عموما

أهدافا إقتصادية، توجب على مديري المركز بمختلف مستوياتهم إمتلاك رؤية تسويقية لنقل الإبداعات والاختراعات المحققة في المركز إلى السوق وضمان تنافسيتها. فقد إحتلت الفقرة التي تعنى بهذا الجانب (يراقب السوق والفرص التي يمنحها ولديه اطلاع على الجانب الاقتصادي والتجاري في مجال نشاطه) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.96 بدرجة تقييم متوسطة، بينما حققت معظم العناصر الأخرى درجة تقييم جيدة كما يوضحه الجدول أعلاه.

3. التحليل الوصفي لبعده الكفاءات العلائقية لدى المديرين في المؤسسة: يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توفر مؤشرات الكفاءات العلائقية لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة. جدول رقم (07): نتائج التحليل الوصفي لبعده الكفاءات العلائقية في

المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	معامل الارتباط
القدرة على الاستماع وتقبل الأوامر والنصائح	3.42	1.19	جيد	0,934**
القدرة على بناء العلاقات بين الموظفين	3.42	1.28	جيد	0,933**
يفوض المهام بفعالية	3.21	1.06	متوسط	0,820**
يخلق التعاون بين أفراد الفريق الواحد	3.35	1.12	متوسط	0,899**
يتواصل بفعالية ويشجع على ذلك	3.35	1.12	متوسط	0,940**
القدرة على إدارة الصراعات	3.17	1.02	متوسط	0,748**
يحث على الإدارة التشاركية	3.07	1.18	متوسط	0,866**
المجموع الكلي	3.31	1.01	متوسط	

❖❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الارتباط دال

إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العبارات حازت على درجة تقييم متوسطة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي إجمالي قدره بـ 3.31 وبانحراف معياري إجمالي قدره 1.01 (يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي).

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

الكفاءات العلائقية ضرورية في المؤسسة فهي ترتبط بجميع المستويات في الهرم التنظيمي، وهي تشمل مختلف الخصائص والعلاقات التي تربط بين أفراد التنظيم الواحد، سواء بين أفراد المستوى الواحد أو بين الأفراد في المستويات المختلفة، أي علاقات عمودية أو أفقية أو جانبية، وتتمثل هذه الكفاءات في القدرة على بناء العلاقات والتعاون بين الموظفين، وكذا تفويض المهام والتواصل بفعالية وغيرها من من المهارت، وكلها جاءت بنسب متقاربة بدرجة تقييم متوسطة، تدل إلى حد ما على توفر المديرين محل الدراسة على كفاءات علائقية تسمح لهم بالعمل الجماعي والتواصل بفعالية.

4. التحليل الوصفي لبعدها المهارات الشخصية لدى المديرين في المؤسسة: يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توفر مؤشرات المهارات الشخصية لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة. جدول رقم (08) : نتائج التحليل الوصفي لبعدها المهارات الشخصية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	معامل الارتباط Pearson Correlation
يحظى بالقوة والتأثير	3.71	1.11	جيد	0,884**
يسعى لتحقيق النتائج	3.60	1.28	جيد	0,972**
يتعامل مع التغيير بفعالية	3.35	1.16	متوسط	0,921**
ملتزم (روح الالتزام اتجاه وظيفته ومؤسسته وزملائه)	3.64	1.19	جيد	0,932**
يقدم حولا مبدعة للمشكلات	3.07	1.11	متوسط	0,914**
ضبط النفس في الظروف المجهدة	3.28	0.89	متوسط	0,790**
يتكيف بمرونة مع المواقف المعقدة والغامضة	3.50	1.10	جيد	0,959**
الثقة في النفس والحزم	3.53	1.035	جيد	0,908**
المجموع الكلي	3.42	1.02	جيد	

❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات حازت على درجة تقييم جيدة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3.42 وبانحراف معياري إجمالي قدره 1.023 (يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي).

المهارات الشخصية أو العوامل البشرية تشير إلى مجموعة من المهارات غير التقنية التي باتت جزءاً لا يتجزأ من العالم المهني، حيث العلم وحده لا يكفي لإنجاز كل ما هو مطلوب، وتشمل العديد من العناصر من بينها السلوكيات الإيجابية والتفكير النقدي ومهارات الاقناع والتفاوض، والمرونة والأصالة في الابتكار والثقة في النفس والمبادرة... الخ. بالنسبة للعناصر المكونة لبعد المهارات الشخصية في دراستنا والتي يتوجب توفرها لدى المديرين بجانب المهارات التقنية والعلمية، فقد كانت آراء المستجوبين إلى حد ما إيجابية حول مدى توفر رؤسائهم المباشرين على المهارات الشخصية السالفة الذكر.

5. التحليل الوصفي لبعد المهارات القيادية لدى المديرين: يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توفر مؤشرات المهارات القيادية لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة. جدول رقم (09) : نتائج التحليل الوصفي لبعد المهارات القيادية لدى المديرين

في المؤسسة

معامل الارتباط Correlation Pearson	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,925**	متوسط	0.95	3.39	يحدد الأهداف
0,918**	متوسط	1.27	3.17	يحفز الآخرين
0,809**	متوسط	1.05	3.17	يدرّب الآخرين
0,943**	جيد	1.03	3.46	الشجاعة الإدارية
0,926**	متوسط	1.21	3.32	القدرة على تنمية روح الالتزام لدى المرؤوسين
0,886**	متوسط	1.18	3.32	لديه رؤية ويقوم بتسيخها
0,945**	جيد	1.28	3.42	التخطيط وإدارة المشاريع
0,876**	جيد	1.10	3.42	العناية بالمرؤوسين
	متوسط	1.03	3.33	المجموع الكلي

❖ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العبارات حازت على درجة تقييم متوسطة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3.339 وبتنحراف معياري إجمالي قدره 1.031 (يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي). بالنسبة لترتيب العناصر المكونة لبعد المهارات

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

القيادية، والتي تمثل القدرات التأثيرية والخصائص التي يجب على المدير أن يتصف بها والتي تساعده في توجيه وقيادة فريقه لتحقيق أهداف المجموعة والمؤسسة، فقد تحصلت الفقرة الرابعة (الشجاعة الإدارية) وكذا الفقرتين الأخيرتين على درجة موافقة جيدة على خلاف الفقرات الأخرى التي تحصلت على درجة تقييم متوسطة حيث تذييل الترتيب عنصري تدريب وتحفيز المرؤوسين بمتوسط حسابي قدره (3.178) بدرجة تقييم متوسطة، وهما مهارتين أساسيتين يجب أن تتوفر لدى المدير القائد، لتنمية معارف أفراد الفريق ومهاراتهم وسلوكياتهم وكذا التأثير فيهم من خلال تحفيزهم لنقل تلك الكفاءات والمهارات إلى العمل لتحسين أداء الأفراد والفريق ككل.

6. التحليل الوصفي لبعدها مستوى الإتجاهات لدى المديرين في المؤسسة: يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توفر مؤشرات مستوى الإتجاهات لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة. جدول رقم (10) : نتائج التحليل الوصفي لبعدها مستوى الإتجاهات لدى

المديرين في المؤسسة

معامل الارتباط Correlation Pearson	درجة الموافقة	الإتلاف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,947**	متوسط	1.02	3.32	النشاط، المبادرة والافتتاح على التغيير
0,899**	متوسط	0.97	3.14	الابداع والبراعة
0,866**	متوسط	1.08	3.07	المشاركة في متابعة الهدف والتصميم على تحقيقه
0,798**	جيد	1.06	3.57	روح المسؤولية والضمير المهني
0,897**	متوسط	1.02	3.35	الارادة والسعي لتطوير كفاءاته
0,841**	متوسط	1.007	3.14	الاستقلالية
0,852**	جيد	0.99	3.46	التنافس مع الآخرين
0,364*	متوسط	1.066	2.78	الميل إلى المخاطرة
0,817**	متوسط	0.91.	3.39	الولاء التنظيمي
	متوسط	0.82	3.24	المجموع الكلي

❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ❖ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل عبارات الإستبيان حازت على درجة تقييم متوسطة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3.249

وبانحراف معياري إجمالي قدره 0.820 (يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي).

الإجابة عن الأسئلة والتحقق من فرضيات الدراسة:

أولاً. **الإجابة عن السؤال الأول ونصه:** ما مدى توفر مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة على الكفاءات الإدارية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الإدارية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض التالي: مديرو مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة يمتلكون الكفاءات الإدارية التي تضمن سيرورة العملية الإدارية وتسمح بتحقيق الأهداف الإدارية للمركز.

يعتبر إختبار "ت" T student test من الإختبارات الإحصائية المهمة، والذي يستخدم لإختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات لعينة واحدة أو لعينتين، في حالة ما إذا كان تباين المجتمع مجهول.

وتكون قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية sig أقل من 0.05، ونقبل الفرض البديل عندما تكون القيمة المطلقة لـ "ت" المحسوبة أكبر من "ت" الجدولية، وبمعنى آخر عندما تكون قيمة "ت" المحسوبة الموجبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية الموجبة، وقيمة "ت" المحسوبة السالبة أقل من قيمة "ت" الجدولية السالبة.

نقوم باختبار هذه الفرضية بإجراء إختبار T لعينة واحدة -One-Sample T- Test عند متوسط إفتراضي 3 وعند مستوى ثقة 95%، علماً بأن قيمة "ت" الجدولية في حالتنا هذه قدرت بـ 2.042. وكانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

جدول رقم (11): إختبار الفرضية الأولى: نتائج إختبار (T) للعينة الواحدة على

أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية لفقراتها

المجال	المقياس	المتوسط الحسابي	الفروق الوسطية	قيمة (T)	قيمة (sig.)
1	الكفاءات المعرفية	3.60	0.601	3.57	0.001
2	الكفاءات التصورية	3.30	0.307	1.55	0.131
3	الكفاءات العلائقية	3.31	0.316	1.65	0.110
4	الخصائص الشخصية	3.42	0.428	2.21	0.035
5	المهارات القيادية	3.33	0.339	1.73	0.093
6	الإتجاهات	3.24	0.249	1.61	0.119
	مستوى الكفاءات الإدارية	3.37	0.373	2.14	0.041

ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) درجات الحرية (30) تساوي 2.042

من خلال الجدول رقم (11) والجدول السابقة للتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة ، يتبين أن المتوسط الحسابي لتقديرات العينة عن جميع فقرات الإستبيان بلغ (3.37)، وكانت قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، بمعنى أن المتوسط الحسابي دال إحصائيا ليصل إلى درجة الحياد المعروفة (3)، وكانت قيمة ت المحسوبة (2.14) أكبر من قيمة ت الجدولية (2.042). كل هذه المؤشرات تقودنا إلى قبول الفرضية البديلة ، أي أن " مديرو مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة يمتلكون الكفاءات الإدارية التي تضمن سيرورة العملية الإدارية وتسمح بتحقيق الأهداف الإدارية للمركز."

بالرغم من أنه تم التوصل إلى توفر الكفاءات الإدارية لدى المديرين في المركز، بشكل عام وشامل، إلا أن بعض عناصر الكفاءات الإدارية كان تقييمها ضعيفا؛ كما هو الحال بالنسبة للكفاءات التصورية والكفاءات العلائقية وكذا الإتجاهات، بمتوسطات حسابية منخفضة وقيم T المحسوبة التي كانت أقل من قيم T الجدولية بالنسبة للعناصر الثلاثة السالفة الذكر.

بينما العناصر الأخرى والمتمثلة في الكفاءات المعرفية والخصائص الشخصية كان تقييمها جيدا وهذا ما يوحي بتوفر هذا النوع من الكفاءات والخصائص بقوة لدى المديرين محل الدراسة.

ثانيا. الإجابة عن السؤال الثاني ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باختبار (One-way ANOVA) للفروق في مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة حسب المستوى التعليمي.

يهدف تحليل التباين الاحادي الي التحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات جميعها في آن واحد بدلا عن اجراء مقارنات ثنائية عن طريق اختبار t-test لأن مثل هذا الاجراء يزيد من احتمال الخطأ في النوع الأول (a) لكل تجربة الى الحد الذي لا يكون مقبولا وكانت النتائج كما يوضعه الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الثانية "الفروق حسب المستوى التعليمي"

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cognitive	Between Groups	,551	5	,184	,213	,886
	Within Groups	19,785	27	,860		
	Total	20,336	32			
Conceptual	Between Groups	4,709	5	1,570	1,570	,224
	Within Groups	22,997	27	1,000		
	Total	27,707	32			
Relation	Between Groups	2,219	5	,740	,697	,564
	Within Groups	24,428	27	1,062		
	Total	26,647	32			
Personal	Between Groups	2,831	5	,944	,948	,434
	Within Groups	22,894	27	,995		
	Total	25,725	32			
Leadership	Between Groups	2,997	5	,999	,919	,447
	Within Groups	25,008	27	1,087		
	Total	28,005	32			
Attitudes	Between Groups	,423	5	,141	,185	,906
	Within Groups	17,523	27	,762		
	Total	17,946	32			
Managerial competencies	Between Groups	1,702	5	,567	,648	,592
	Within Groups	20,143	27	,876		
	Total	21,845	32			

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

من خلال الجدول رقم () يتبين أن جميع قيم (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط الكفاءات الإدارية تعزى الى متغير المستوى الدراسي، وعلى الدرجة الكلية وعلى كل محور على حدة، بمعنى أن العينة رغم اختلاف مستواهم الدراسي إلا أنهم يملكون نفس الإنطباع عن الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مديروهم.

ثالثاً. الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض التالي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة.

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باختيار (One-way ANOVA) للفروق في مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة حسب الأقدمية في المؤسسة، وكانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي: جدول رقم (13): نتائج إختبار الفرضية الثالثة "الفروق حسب الأقدمية في المؤسسة"

ANOVA							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Cognitive	Between Groups	,310	3	,155	,183	,834
		Within Groups	21,128	29	,845		
		Total	21,437	32			
2	Conceptual	Between Groups	1,145	3	,573	,505	,609
		Within Groups	28,333	29	1,133		
		Total	29,479	32			
3	Relation	Between Groups	,075	3	,037	,034	,967
		Within Groups	27,753	29	1,110		
		Total	27,828	32			
4	Personal	Between Groups	,140	3	,070	,062	,940
		Within Groups	28,145	29	1,126		
		Total	28,286	32			
5	Leadership	Between Groups	,208	3	,104	,091	,913
		Within Groups	28,527	29	1,141		
		Total	28,735	32			
6	Attitudes	Between Groups	,142	3	,071	,098	,907
		Within Groups	18,035	29	,721		
		Total	18,177	32			
Managerial competencies		Between Groups	,236	3	,118	,130	,879
		Within Groups	22,747	29	,910		
		Total	22,984	32			

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن جميع قيم (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الكفاءات الإدارية تعزى إلى متغير الأقدمية، وعلى الدرجة الكلية وعلى كل محور على حدة، بمعنى أن العينة رغم اختلاف مدة عملهم في المؤسسة إلا أنهم يملكون نفس الانطباع عن الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مديروهم.

رابعا. الإجابة عن السؤال الرابع ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير المنصب المشغول من طرف المسؤول المباشر؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديريهم تعزى لمتغير المنصب المشغول من طرف المسؤول المباشر.

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باختيار (One-way ANOVA) للفروق في مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة حسب المنصب المشغول في المؤسسة، وكانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

جدول رقم (14): نتائج إختبار الفرضية الرابعة "الفروق حسب المنصب المشغول من طرف المديرين"

ANOVA							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Cognitive	Between Groups	4,990	6	1,248	1,745	,175
		Within Groups	16,447	26	,715		
		Total	21,437	32			
2	Conceptual	Between Groups	11,114	6	2,778	3,480	,023
		Within Groups	18,365	26	,798		
		Total	29,479	32			
3	Relation	Between Groups	11,921	6	2,980	4,309	,010
		Within Groups	15,906	26	,692		
		Total	27,828	32			
4	Personal	Between Groups	11,147	6	2,787	3,740	,017
		Within Groups	17,139	26	,745		
		Total	28,286	32			
5	Leadership	Between Groups	11,823	6	2,956	4,020	,013
		Within Groups	16,912	26	,735		
		Total	28,735	32			
6	Attitudes	Between Groups	5,664	6	1,416	2,603	,063
		Within Groups	12,513	26	,544		
		Total	18,177	32			
Managerial competencies		Between Groups	8,769	6	2,192	3,547	,021
		Within Groups	14,215	26	,618		
		Total	22,984	32			

- من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للعناصر الأربعة المشكلة للكفاءات الإدارية:
- الكفاءات التصورية (0.023)؛
- الكفاءات العلائقية (0.010)؛
- الخصائص الشخصية (0.017)؛
- المهارات القيادية (0.013).

وبما أن قيمة (sig.) للدرجة الكلية لمستوى الكفاءات الإدارية أيضا بلغت (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما ينفي صحة الفرضية التاسعة، فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الكفاءات الإدارية تعزى لمتغير المنصب المشغول من طرف المديرين. وللتعرف

على طبيعة تلك الفروق يتوجب علينا القيام بدراسة بعدية معمقة بالاستعانة
ببرنامج SPSS، بإجراء إختبار (LSD) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15): نتائج إختبار (LSD) "الفروق حسب المنصب الإداري"

		N	mean	Std. Deviation	
Cognitive	رئيس فرقة بحث	10	3.0714	.79182	
	رئيس ورشة	9	3.7937	.95059	
	رئيس وحدة بحث او قسم	4	3.7610	.91785	
	نائب مدير	3	3.9524	.92949	
	رئيس مشروع	6	4.2852	.28500	
	Total	32	3.6019	.89105	
Conceptual	رئيس فرقة بحث	10	2.5800	.85088	0.023
	رئيس ورشة	9	3.9778	1.05093	
	رئيس وحدة بحث او قسم	4	2.8667	1.02632	
	نائب مدير	3	3.6000	.52915	
	رئيس مشروع	6	3.8667	.41633	
	Total	32	3.3071	1.04489	
Relation	رئيس فرقة بحث	10	2.5000	.78395	0.010
	رئيس ورشة	9	3.7917	.95197	
	رئيس وحدة بحث او قسم	4	3.1667	1.07771	
	نائب مدير	3	4.0417	.62915	
	رئيس مشروع	6	4.0417	.07217	
	Total	32	3.3170	1.01521	
Personal	رئيس فرقة بحث	10	2.7286	.82327	0.017
	رئيس ورشة	9	3.9365	1.07169	
	رئيس وحدة بحث او قسم	4	2.8571	.85714	
	نائب مدير	3	4.0000	.14286	
	رئيس مشروع	6	4.2381	.41239	
	Total	32	3.4286	1.02353	
Leadership	رئيس فرقة بحث	10	2.6000	.82874	0.013
	رئيس ورشة	9	3.8889	.98909	
	رئيس وحدة بحث او قسم	4	2.8333	1.13422	
	نائب مدير	3	3.7917	.36084	
	رئيس مشروع	6	4.2067	.18877	
	Total	32	3.3391	1.03163	
Attitudes	رئيس فرقة بحث	10	2.7556	.77477	
	رئيس ورشة	9	3.5679	.77667	
	رئيس وحدة بحث او قسم	4	2.8519	.95796	
	نائب مدير	3	3.8889	.22222	
	رئيس مشروع	6	3.7007	.41873	
	Total	32	3.2497	.82050	

من خلال الجدول يتبين أن المتغيرين "رئيس فرقة بحث" و"رئيس ورشة" هما الأكثر تباينا بالنسبة للعناصر الأربعة للكفاءات الإدارية والمتمثلة في الكفاءات التصورية والكفاءات العلائقية وكذا المهارات الشخصية والقيادية، بينما يظهر الجدول أنه لا يوجد تباين بالنسبة للكفاءات المعرفية

والإتجاهات. نعرض فيما يلي بشكل مفصل التباينات ذات الدلالة الاحصائية وقيم كل من معدلات التباين والمتوسطات الحسابية لكل عنصر مشكل للمتغيرات التابعة:

❖ الكفاءات التصورية: يظهر أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات التصورية حسب المنصب المشغول من طرف المديرين، ويشير التحليل إلى أن درجة تقييم هذا العنصر كانت متدنية بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث" وعالية بالنسبة لـ "رئيس ورشة".

كان التباين ظاهرا وأكثر حدة بين متغير "رئيس فرقة بحث" ومتغير "رئيس ورشة" بالنسبة لعبارة "لديه القدرة على حل المشكلات"، بمعدل تباين يقدر بـ 0.018 (أقل من 0.05)، وبمتوسطات حسابية تقدر بـ 2.5 و 4.33 على التوالي (أي غير موافق بالنسبة لرئيس فرقة وموافق لرئيس ورشة). أما الفقرة "يراقب السوق والفرص التي يمنحها ولديه اطلاع على الجانب الاقتصادي والتجاري في مجال نشاطه" بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث" فقد تحصلت على درجة التقييم الأدنى بمتوسط حسابي قدره 2.30 وبمعدل تباين قدره 0.049، وهذا يدل على أن مديروهم في هذا المنصب لا يمتلكون القدرة على حل المشكلات التي تعترضهم، ولا يمتلكون المعارف والمهارات التي تخص الجانب الاقتصادي وتطورات السوق، الأمر الذي لا يخدم الأهداف الاقتصادية للمركز والمؤسسات المتخصصة في البحث والتطوير التكنولوجي.

❖ الكفاءات العلائقية: يظهر أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة حول مستوى الكفاءات العلائقية حسب المنصب المشغول من طرف المديرين، ويشير التحليل إلى أن درجة تقييم هذا العنصر كانت متدنية بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث" وعالية بالنسبة للمناصب الأخرى.

كان التباين ظاهرا وأكثر حدة بالنسبة لمتغير "رئيس فرقة بحث" حيث كان مستوى تقييم الكفاءات العلائقية متدنيا، خصوصا فيما يتعلق بالعبارات

التالية : "القدرة على بناء العلاقات والثقة بين الموظفين" بمعدل تباين يقدر ب 0.003 (أقل من 0.01)، وبمتوسط حسابي قدره 2.3 .

وعبارة "يخلق التعاون بين أفراد الفريق الواحد"، بمعدل تباين يقدر ب 0.012 (أقل من 0.05)، بمتوسط حسابي تقدر ب 2.5، مما يدل على أن شاغلي منصب رئيس فرقة بحث يفتقدون لمهارة هامة من الكفاءات العلائقية التي يتوجب أن يتوفر عليها المديرين، والمتمثلة في القدرة على خلق الإنسجام وبث روح التعاون بين أفراد الفريق. بينما يمتلك هذه المهارة بمستوى عالي أصحاب الوظائف الإدارية الأخرى على غرار "نائب مدير" و"رئيس ورشة" و"رئيس مشروع" و"مدير وحدة". بينما عبارة يتواصل بفعالية ويشجع على ذلك بمعدل تباين يقدر ب 0.015 (أقل من 0.05)، وبمتوسط حسابي قدره 2.5، وهذا يدل على تدني مستوى مهارات التواصل لدى رؤساء فرق البحث.

❖ المهارات الشخصية: يظهر أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة حول مستوى المهارات الشخصية حسب المنصب المشغول من طرف المديرين، ويشير التحليل إلى أن درجة تقييم هذا العنصر كانت متدنية بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث" وعالية بالنسبة للمناصب الأخرى. وقد بلغت قيمة (0.017.sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كان التباين ظاهرا وأكثر حدة بالنسبة لمتغير "رئيس فرقة بحث" حيث كان مستوى تقييم المهارات الشخصية متدنيا، خصوصا فيما يتعلق بالعبارة التالية : " يقدم حلولاً مبدعة" بمعدل تباين يقدر ب 0.001 (أقل من 0.01)، وبمتوسط حسابي قدره 2.20 بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث". أما بالنسبة للعناصر الأخرى فقد كانت درجة التقييم عالية.

❖ المهارات القيادية: يظهر أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة حول مستوى المهارات القيادية حسب المنصب المشغول من طرف المديرين، ويشير التحليل إلى أن درجة تقييم هذا العنصر كانت متدنية بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث" وعالية بالنسبة للمناصب الأخرى. وقد بلغت قيمة

(0.013.sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبمتوسط حسابي قدره 2.60 بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث".

كان التباين ظاهرا وأكثر حدة بالنسبة لمتغير "رئيس فرقة بحث" حيث كان مستوى تقييم المهارات الشخصية متدنيا، خصوصا فيما يتعلق بالعبارات التالية: "القدرة على تنمية روح الالتزام لدى المرؤوسين" بمعدل تباين يقدر بـ 0.015 (أقل من 0.05)، وبمتوسط حسابي قدره 2.40 بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث". أما بالنسبة للعناصر الأخرى فقد كانت درجة التقييم عالية.

وعبارة "العناية بالمرؤوسين" بمعدل تباين يقدر بـ 0.003 (أقل من 0.01)، وبمتوسط حسابي قدره 2.50 بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة بحث". أما بالنسبة للعناصر الأخرى فقد كانت درجة التقييم عالية.

نتائج الدراسة:

- 1 - أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة، باختلاف مستوياتهم التنظيمية يمتلكون مستوى مقبول من الكفاءات الإدارية؛ أي المعارف والمهارات والسلوكيات التي تسمح لهم بأداء مهامهم بفعالية، وتحقيق الأهداف الإدارية للمركز.
- 2 - تشمل الكفاءات الإدارية مجموعة من العناصر أو الأنواع أو المجالات المتنوعة والمتكاملة فيما بينها، وقد كانت درجات تقييمها متباينة، حيث تبين أن مواطن الضعف في الكفاءات الإدارية لدى المديرين تركزت في:
 - الكفاءات التصورية، التي تعبر عن القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجيين، والقدرة على التشخيص واتخاذ القرارات الملائمة، وبعض المهارات التي تخص الجانب الإقتصادي وتطورات السوق، وإمتلاك رؤية تسويقية لنقل الإبداعات والاختراعات المحققة إلى السوق وضمان تنافسيتها.بحكم أن المركز ينشط في سوق وبيئة إقتصادية تتسم بالتغير المستمر

والمنافسة خصوصا في المجالات الابداعية. لم يصل هذا النوع من الكفاءات إلى المستوى المرجو وقد أثر في التقييم الكلي للكفاءات الإدارية؛

- وبعض من المهارات القيادية كتحفيز وتدريب المرؤوسين، وهما مهارتين أساسيتين يجب أن تتوفر لدى المدير القائد، لتنمية معارف أفراد الفريق ومهاراتهم وسلوكياتهم وكذا التأثير فيهم من خلال تحفيزهم لنقل تلك الكفاءات والمهارات إلى العمل لتحسين أداء الأفراد والفريق ككل؛

- والكفاءات العلائقية، التي لم تكن بالمستوى الجيد المتوقع، وتشمل القدرة على بناء العلاقات والتعاون بين الموظفين، وكذا تفويض المهام والتواصل بفعالية وغيرها من المهارات، وكلها جاءت بنسب متقاربة بدرجة تقييم متوسطة وليست ضعيفة، تدل إلى حد ما على توفر المديرين محل الدراسة على كفاءات علائقية تسمح لهم بالعمل الجماعي والتواصل بفعالية، على الأقل في مجموعة من المناصب والمستويات التنظيمية على غرار أخرى؛

- والإتجاهات التي تحدد سلوكيات المديرين تجاه أعضاء الفريق أو الزملاء أو المؤسسة.

وفي المقابل تبين أن مواطن القوة في الكفاءات الإدارية تركزت في الكفاءات المعرفية والخصائص الشخصية للمديرين محل الدراسة، حيث كان مستوى تقييمها جيدا. مما يوحي أن المديرين يمتلكون مستوى معرفي جيد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وأساسياته، والقدرة على التعلم ومعالجة وتطبيق المعرفة والتحليل والتقييم واتخاذ القرار داخل حيز الوظيفة أو خارجه، حسب طبيعة ومتطلبات هذه الأخيرة، وكذا امتلاكهم لمعارف تخص الإدارة وأساسياتها.

يمكننا القول أنه بالرغم من التقييم الإيجابي لمستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة في مجمله، إلا أنه يتوجب إظهار الفروق أو العناصر التي أدت إلى التأثير سلبا على مستوى التقييم.

3 - أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة تعزى

الى متغير المستوى الدراسي، بمعنى أن العينة رغم اختلاف مستواهم الدراسي إلا أنهم يملكون نفس الإنطباع عن الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مديروهم. 4 - أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة تعزى الى متغير الأقدمية، بمعنى أن العينة رغم اختلاف مدة عملهم في المؤسسة إلا أنهم يملكون نفس الإنطباع عن الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مديروهم.

5 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الكفاءات الإدارية تعزى لمتغير المنصب المشغول من طرف المديرين في مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. وللتعرف على طبيعة تلك الفروق قمنا بدراسة بعدية معمقة، بإجراء إختبار (LSD) وأسفرت عن النتائج التالية:

- مستوى تقييم الكفاءات التصورية كان متدنيا بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة" (رؤساء فرق البحث المختصة في مجالات مختلفة، حيث تقسم هذه الفرق على وحدات البحث الخمسة على مستوى المركز)، وكذا بالنسبة لشاغلي منصب "مدير وحدة بحث أو قسم". بينما كان مستوى التقييم جيدا بالنسبة لشاغلي المناصب الأخرى (رئيس ورشة، رئيس مشروع ونائب مدير بالترتيب)، أي توفرهم على مستوى عالي من الكفاءات التصورية.

- مستوى تقييم الكفاءات العلائقية كان ضعيفا بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة" ومتوسطا بالنسبة لشاغلي منصب "مدير وحدة بحث أو قسم". بينما كان مستوى التقييم جيدا بالنسبة لشاغلي المناصب الأخرى (رئيس مشروع، نائب مدير ورئيس ورشة بالترتيب)، أي توفرهم على مستوى عالي من الكفاءات العلائقية.

- مستوى تقييم المهارات الشخصية كان متدنيا بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة" و منصب "مدير وحدة بحث أو قسم". بينما كان مستوى التقييم جيدا بالنسبة لشاغلي المناصب الأخرى (رئيس مشروع، نائب مدير ورئيس ورشة بالترتيب)، أي توفرهم على مستوى عالي من المهارات الشخصية.

- مستوى تقييم المهارات القيادية كان متدنيا بالنسبة لشاغلي منصب "رئيس فرقة" و منصب "مدير وحدة بحث أو قسم". بينما كان مستوى التقييم

جيذا بالنسبة لشاغلي المناصب الأخرى (رئيس مشروع ، رئيس ورشة ونائب مدير بالترتيب)، أي توفرهم على مستوى عالي من المهارات القيادية.

توصيات الدراسة:

- ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز والتعويضات التي يمنحها المركز خصوصا ومؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي عموما، حيث أن الأنظمة الحالية تعتبر صلبة وغير مرنة وغير منافسة ولا تحقق العدالة في العديد من الجوانب في نظرنا، من باب أنها لا تشجع على الإبداع بشكل كبير مما يحدد من أداء الأفراد ولا تحفزهم على تطوير قدراتهم العلمية والتقنية والإدارية. ويتم ذلك بتبني أنظمة تعتمد أكثر على التعويض المتغير الذي يرتبط بإبداع الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم أو مدى نقل الكفاءات المكتسبة إلى العمل، عكس ما هي عليه الآن حيث تعتمد بشكل كبير على التعويض الثابت والذي يعكس تكوين الفرد الأساسي وطبيعة المنصب الذي يشغله ولا يصنع الفرق والتميز بين الأداء العالي والمنخفض، لذا وجب على هذه المؤسسات خلق توليفة من التعويضات المتغيرة والثابتة والمادية والمالية، لخلق أنظمة عادلة ومرنة قادرة على المنافسة والحفاظ على المواهب والكفاءات.

- إستحداث أنظمة تكوين فعالة، تقوم على تحليل دقيق ومعقد لتحديد مواطن الضعف في كفاءات الأفراد بالإعتماد على أدوات تحليل فعالة، كالمقابلات وقوائم الإستقصاء وبطاقات وصف الوظائف والملاحظة والإستماع للعاملين. وإحترام أسس عملية تحديد الإحتياجات التكوينية من طرف المؤسسة، لأن هذه العملية تعتبر أساسية وتمثل مرحلة التخطيط للتكوين، واعتماد أساليب تكوين إبداعية تسمح بتمية المهارات الإدارية لدى المتدربين، على غرار المباريات الإدارية، العصف الذهني، أساليب لعب الأدوار وغيرها من الأساليب؛

- إعادة النظر في نظام تقييم الأداء لأنه من الصعب الفصل بينها لأن الأداء يكون حوصلة لتعاون وتجميع كفاءات الأفراد، لذا يجب معرفة المساهمة الفردية المنتظرة من الأداء الجماعي وهذا عن طريق التمييز بين ما يعود على

مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسات البحث.. عبد المؤمن مرزوقي

الكفاءة وما يعود على العوامل الأخرى (تنظيم، تجهيزات، جاهزية المعلومات، أنماط الإدارة... إلخ) في تحقيق أو عدم تحقيق الأداء المستهدف، وهذا يثير دافعية الأفراد إلى تطوير كفاءاتهم ونقلها إلى العمل.

- استحداث أدوات إدارية كلوحة القيادة، من أجل المراقبة والتقييم الدوري لكفاءات وأداء المديرين، ووضع مرجعية للكفاءات التي يتوجب على شاغلي المناصب الإدارية إمتلاكها والعمل ترسيخها.
- إعطاء عملية تنمية الكفاءات والكفاءات الادارية خصوصا بعدا ومكانة إستراتيجية من خلال إدراجها ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.



قائمة المراجع: - Jean-Louis Muller, (2004), Les Nouveaux styles de

management, paris, France : ESF éd

- Jean Peretti Marie, (2001), Dictionnaire des ressources humaines, 2eme Ed , France : Edition Vuibert.

- Rahmat Allah Gholipur and others, (2012), Presentation model of managerial competency approach in management development, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 3, N 09, Tehran, Iran.

-Robbins Stephen. Decenzo David, (2004), Management (l'essentiel des concepts et des pratiques), 4eme Ed, Pari.: Edition Pearson Education.

- Sekiou L , Bouldin, Peritti et Autres, (2001), Gestion des Ressources Humaines, Bruxelles : Editions Université.

- أبوبكر مصطفى محمود، (2002) المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

-دراكر بيتر ، (1996)، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، الجزء الثاني، القاهرة، مصر: الدار الدولية للنشر و التوزيع.

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

- ماهر أحمد، (2004)، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

- مداغ محمد الشريف، (2012/2011)، دور التكوين في تنمية الكفاءات السلوكية وإحداث التغيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.

- مرسى نبيل محمد، (2006)، المهارات و الوظائف الإدارية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.