

طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي

شيباني فوزية

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2

ملخص

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وأساسيا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، ورفع وتحسين مستوى الإنتاجية والأداء، خاصة في ظل امتلاك القادة والمشرفين لمهارات التسيير الناجح والفعال، وقدرتهم على توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف العامة وضمان استغلال عادل وفعال لمختلف مكونات المؤسسة وأقسامها، حسب طبيعة وحجم ومجال نشاطاتها، ومع تعدد واتساع نشاط المؤسسة تجد نفسها بحاجة إلى مهارات فنية وإدارية قادرة على قيادة وتسيير المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها في ظل التحديات الراهنة والمنافسة الشديدة، لذلك نهدف من خلال هذا المقال إلى الوقوف ميدانيا على طبيعة ومستوى المهارات القيادية لدى إطارات مؤسسة اقتصادية في الجزائر، وتحديد المهارات السائدة والمتوفرة لدى إطاراتها القيادية. الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، المهارات، المهارات القيادية.

Abstract

The Administrative leadership plays an important and crucial role in the success of a company to achieve its target as well as improving the productivity and its quality. It is necessary to work under the leadership of an effective and skilled management when it comes to formulating and communicating new strategic directions at all levels and sections of the company taking into consideration its size and activities, so it can overcome all obstacles and competitions that comes across.

In this article we shall be discussing the nature and the level of skills that one of our Algerian companies have and determine what kind of skills their senior executives have available to them .

Keywords: Administrative leadership, Skills, Leadership skills.

مقدمة

تعد القيادة العنصر الموجه لسلوك الافراد والمؤثر على مختلف النشاطات التنظيمية والإنسانية، وهي عملية ضرورية وأساسية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة والحفاظ على استقرارها، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم ومحفز على الأداء وعلى رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وبالتالي فهي محور أساسي تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات والمنظمات، ولا يمكن الاستغناء عنها مهما كان حجم ونوع المؤسسة.

ومع اتساع دور المؤسسات الاقتصادية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية المحيطة بها من مؤثرات اقتصادية ومتغيرات سياسية ومتطلبات اجتماعية، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أفراد قادرين على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد ونشر العدالة بين العمال والموظفين، وتحفيز الأفراد ودفعهم واستغلال مختلف قدراتهم ومهاراتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة واحترام القوانين الداخلية والنظام العام لضمان الاستقرار والتطور.

وباعتبار القائد هو الفرد الذي يتولى قيادة الأفراد وتوجيههم وتسيير شؤونهم، فلا بد أن يتميز بخصائص وصفات، ويمتلك مهارات خاصة تساعده على التأثير والتوجيه، وضمان ذلك مع اختلاف المواقف والظروف الداخلية للمؤسسة، من مهارات إنسانية ومهارات فنية وأخرى إدارية، انطلاقاً من استقامة القائد وتكامل شخصيته والالتزان في شخصيته، وقدرته على التخطيط والتنظيم، والشعور بالمسؤولية وحسن التصرف، واستعمال الطرق العلمية والوسائل الفنية المناسبة واللازمة وغيرها من القدرات والمهارات الملائمة للموقف والضرورية للتوجيه والتأثير.

ومع تعدد وتنوع طبيعة نشاطات المؤسسات واختلاف مجالاتها، تتعدد وتتغير النشاطات القيادية وتنوع، وتتطلب مهارات إدارية خاصة ومناسبة، والمؤسسات الاقتصادية من المؤسسات التي تحتاج إلى إطارات تمتلك مهارات قيادية وإدارية قادرة على توجيه أفرادها وتوجيه العملية الإنتاجية بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

1- مفهوم القيادة:

يرى **احمد صقر عاشور** أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون الأتباع أو المرؤوسين وهذا التأثير القيادي يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين. (عاشور، ص 171)

2- مفهوم المهارات:

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات. (السلمي، ص 23).

وتكمن أهمية المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل وعلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن استمرار فعالية أدائهم. (العديلي، 1993، ص 229).

ويرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية:

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.
 - وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.
 - كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها.
 - توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.
 - تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم.
 - القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف، وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم. (النمر وآخرون، 1989، ص 321).
- وعليه فإن الباحثة ترى بأن ما تمّ ذكره سابقاً عن المهارات القيادية يؤكد أهمية توفرها في جميع المنظمات بصفة مستمرة ومتطورة وتطبيقها بشكل يوازي بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي نجاح القائد في مهامه.

3- تصنيف المهارات القيادية:

1-3 المهارات الإدارية:

وتعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. (كنعان، 199، ص 339)

وتتمثل أيضاً في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز العمال على أفضل

وجه. (النمر وآخرون، 1997، ص 321).

2-3 المهارات الفنية:

وتعد هذه المهارات على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد، لأن لهذا القائد اتصاله المباشر بمروسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يساهم به في إنجاز العمل. (الشريف، 1990، ص 56).

فالقائد لابد وأن يكون عارفا بطبيعة الأعمال ومراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. (العديلي، 1995، ص 326).

فالمهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم إذا غاب عنهم شيء من علم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم.

3-3 المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع مروسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقد أثبتت التطبيقات العملية أن هذه المهارات تعتبر من المهارات الضرورية والهامة، فقد أصبح تقرير الجمعية الإدارية الأمريكية نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارات الاستقامة، تكامل الشخصية، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب. (كنعان، 1999، ص 334).

كما تُعرف المهارة الإنسانية بأنها القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات من جانب القائد وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ونفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مروسيه ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية: استقامة القائد وتكامل شخصيته، وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والالتزان في سلوكه كما ينعكس ايجابيا على تعامله مع الأفراد. (النمر، وآخرون، 1997، ص 32)

4- القطاع الاقتصادي في الجزائر:

منذ السنوات الأولى للاستقلال أعطت الجزائر الأولوية لقاعدة صناعية عمومية متنوعة، حيث كان الإنتاج موجه حصريا للسوق الداخلية بهدف تحرير الاقتصاد الوطني، هذا ما وضع المؤسسة العمومية أمام وضعيات تنافسية لم تنتهيا لها لكن بفضل الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر بداية من التسعينات وضع إطار قانوني جديد فصح المجال للقطاع الخاص للمشاركة بدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن استخلاص أهم مميزات المنظمات الاقتصادية الجزائرية فيما يلي:

- قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي، بسبب عوامل الإنتاج الضعيفة وعدم كفاءة ونجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال.
- مردودية منخفضة ومعدلات نمو متدنية ترتب عنها إنتاجية ضعيفة، راجعة لعدم تماشي المؤسسات الصناعية وقواعد التنافسية في السوق.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج الصناعي بسبب الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.
- تبعية كبيرة لقطاع المحروقات، أدت إلى نقص في تنوع الصادرات.
- ضعف استعمال التكنولوجيات المتطورة في الصناعات الحديثة، أدى إلى تراجع نوعية المنتجات الصناعية.
- ولعل أهم ما يميز القطاع الصناعي الجزائري هو اعتماده بالدرجة الأولى على الصناعات الخفيفة ليلاحظ غياب شبه تام للصناعات الثقيلة التي تعتبر أساس بناء هيكل اقتصادي قوي.

الجانب التطبيقي:

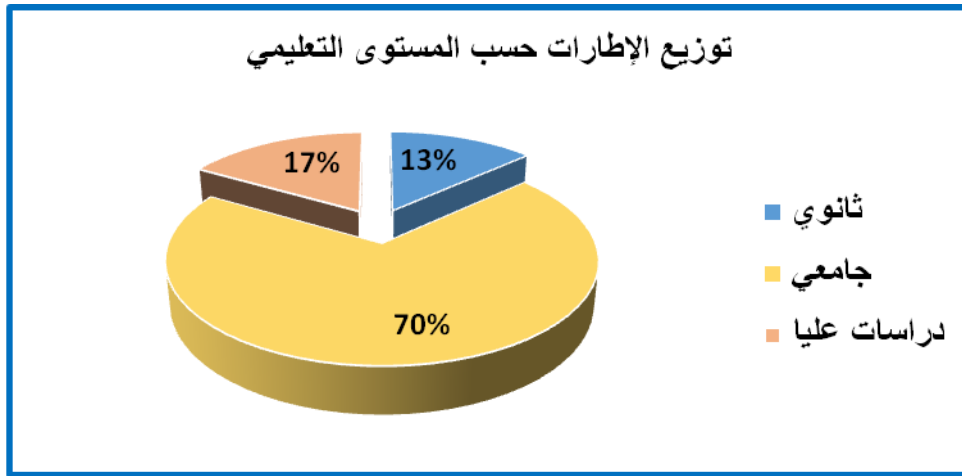
1- الإجراءات المنهجية

1-1 عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في 60 إطارا (في مناصب قيادية) من إطارات مؤسسة سوناكوم عين السمارة ولاية قسنطينة. تم اختيارهم بطريقة قصدية اعتمادا على قائمة العمال التي حصلنا عليها من مديرية الموظفين، وهي موزعة كالتالي:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى	الإطارات	
	العدد	النسبة %
ثانوي	08	13.33%
جامعي	42	70%
دراسات عليا	10	16.66%
المجموع	60	100%

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة جامعيين وهو ما تؤكد نسبة 70% ، أما نسبة الإطارات الذين مستواهم التعليم الثانوي فهي 13.33%. لتبقى نسبة أصحاب الدراسات العليا 16.66%، وهذا ما يبين أن أغلبية إطارات المؤسسة حاصلين على شهادات جامعية. والشكل التالي يبين ذلك بوضوح:

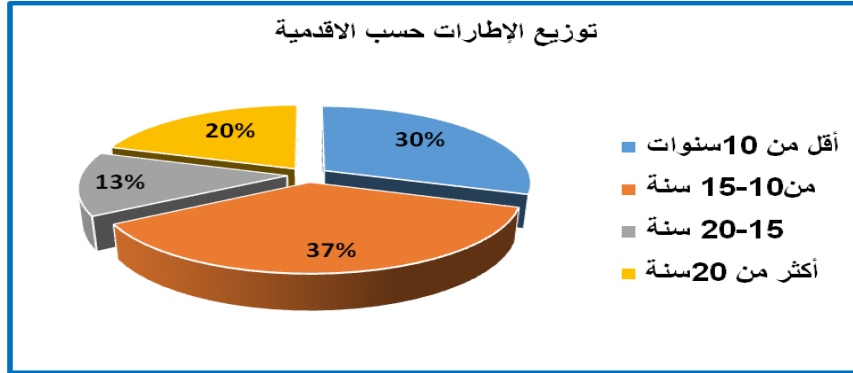


الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

عدد السنوات	الإطارات	
	العدد	النسبة %
أقل من 10 سنوات	18	30%
من 10-15 سنة	22	36.66%
15-20 سنة	08	13.33%
أكثر من 20 سنة	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لهم من سنوات العمل أكثر من 10-15 سنة وهو ما تؤكد نسبة 36.66%، ثم نجد نسبة الإطارات الذين لديهم أقل من 10 سنوات بنسبة 30%، ثم تليها نسبة الإطارات

أصحاب سنوات الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 20%، كما نلاحظ كذلك أنّ نسبة أصحاب سنوات العمل بين 15-20 فهي 13.33% من إجمالي عينة الدراسة، وهو ما يبين أن المؤسسة ثرية بالإطارات من مختلف فئات الاقدمية في العمل وهذا ما يساهم في نجاح المؤسسة وتطور قدرات إطاراتها وتنمية مستواهم المهني.



2-1 منهج وأدوات الدراسة: اعتمدنا على المنهج الوصفي بصفته المنهج المناسب لعرض طبيعة ومستوى المهارات القيادية لدى الإطارات والمشرفين بالقطاع الاقتصادي في الجزائر، حيث استعملنا استمارة بيانات تمّ بنائها خصيصا لذلك، تتكون من ثلاثة محاور (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية).

3-1 أهداف الدراسة:

نهدف من خلال مقالنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي ندرجها في مالي:

- عرض أهم المهارات القيادية التي تتوفر لدى إطارات القطاع الاقتصادي في الجزائر.
- الوقوف على مستوى مختلف مؤشرات المهارات القيادية لدى إطارات القطاع الاقتصادي والتعرف على ترتيب هذه المهارات لدى إطارات المؤسسة.

2- استجابة أفراد العينة على محور المهارات الإدارية
الجدول رقم(03): استجابة أفراد العينة على محور المهارات الإدارية

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	درجة الاتصال بيني وبين المرؤوسين عالية	ت	26	80	12	02	00	4.08	0.61	مرتفع
		%	21.7	66.7	10	1.7	00			
2	أعمل على تشجيع المرؤوسين من أجل تحمل المسؤولية	ت	18	94	02	06	00	4.03	0.60	مرتفع
		%	15	78.3	1.7	05	00			
3	عندما أطلب من المرؤوسين عمل ما أراعي إمكانياتهم.	ت	08	104	06	02	00	3.98	0.42	مرتفع
		%	6.7	86.7	05	1.7	00			
4	أحاول تنمية روح الجماعة والعمل كفريق لتحقيق الأهداف	ت	34	86	00	00	00	4.28	0.45	مرتفع
		%	28.3	71.7	00	00	00			
5	أفوض السلطة والصلاحيات لغيري أحيانا	ت	08	70	14	14	14	3.36	1.14	متوسط
		%	6.7	58.3	11.7	11.7	11.7			
6	أشجع المرؤوسين على إدخال تحسينات على طرق الأداء	ت	18	96	04	02	00	4.06	0.57	مرتفع
		%	15	80	3.3	1.7	00			
7	أراقب أداء المرؤوسين بطرق موضوعية	ت	12	96	10	02	00	3.98	0.50	مرتفع
		%	10	80	8.3	1.7	00			
		المتوسط العام للمحور						3.97	00.29	مرتفع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية المؤشرات تبين أن مستوى المهارات الإدارية لأفراد العينة من الإطارات مرتفع، وهو ما تؤكد قيم

المتوسطات الحسابية المسجلة في مختلف العبارات، فبالنسبة للاتصال بين المشرفين ومروسيهم فإن النتائج تبين أن الإطارات أفراد العينة درجة اتصالهم بمروسيهم عالية وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.08، وكذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن حوالي 88% من الإطارات أفراد العينة لديهم درجة عالية من الاتصال مع مروسيهم.

ومن السلوكات العمالية الواجب توفرها في المؤسسات الصناعية نجد تحمل العمال والموظفين للمسؤولية في مكان عملهم، واعتبار المهام التي يقومون بها من واجباتهم المهنية ويتحملون مختلف النتائج، كل حسب منصبه الوظيفي وحسب المهام الموكلة إليه وحدود نشاطه المهني، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن إطارات المؤسسة يعملون على تشجيع المروسيين من أجل تحمل المسؤولية في العمل، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.03 التي تؤكد على المستوى العالي من التشجيع على تحمل المسؤولية، وبانحراف ضعيف لا يتعدى 0.60 وهو ما يبين توافق أفراد العينة في تشجيعهم للعمال، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نلاحظ أن حوالي 92% من الإطارات يؤكدون على الدور الذي يقومون به من أجل تشجيعهم على تحمل المسؤولية من أجل ضمان سيرورة العمل ونجاحه ورفع مستوى الإنتاجية.

ومن المهارات الإدارية التي يجب توفرها في القائد الناجح مراعاته لإمكانات وقدرات العمال والموظفين، والعمل على خلق توازن بين متطلبات المهنة أو الوظيفة وبين قدرات ومؤهلات العامل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب تماشياً مع خصوصية المنصب وأهداف المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد دون إغفال إمكانات الفرد، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها في المؤسسة قيد الدراسة فإن إطارات المؤسسة يعملون على مراعاة إمكانات العامل قبل تكليفه بأداء مهمة معينة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.98، وبانحراف ضعيف 0.42 فقط وهو ما يبين توافق إجابات الإطارات، كما نلاحظ أن أغلبية الإطارات بنسبة فاقت 93% أكدوا لنا على مراعاتهم لإمكانات مروسيهم قبل تكليفهم بالمهام الوظيفية.

وعلى اعتبار العمال ينشطون داخل المؤسسة ويعملون في شكل جماعي فإن من الضروري تنمية روح الجماعة وروح الفريق بينهم، وجعلهم ينشطون في إطار كتلة واحدة من أجل تحقيق أهداف مشتركة وضمان نجاح المؤسسة واستمرارية نشاطها الإنتاجي، خاصة مع انتشار الميزة التنافسية وحدثها في السنوات الأخيرة تماشياً مع التطور العلمي والتكنولوجي وكذا التطوري المهني الذي عرفته المؤسسات العالمية، وحسب النتائج فإن إطارات المؤسسة يعملون

على تنمية روح الجماعة والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.28، وكذا نسبة 28.3% من الإطارات الذين يعملون بشدة على تنمية روح الجماعة والعمل كفريق واحد، ونسبة 71.7% من الإطارات الذين يعملون كذلك على تنمية روح الجماعة والعمل كفريق لتحقيق الأهداف العامة.

أما بخصوص تفويض المشرفين للسلطات والصلاحيات وإعطاء الحرية للعمال فإن النتائج تبين أن إطارات المؤسسة يفوضون السلطات أحيانا فقط وبمستوى متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.36، وكذا نسبة الاستجابات حيث نلاحظ أن 6.7% من الإطارات يفوضون السلطات بشدة، ونسبة 58.3% يفوضونها بمستوى أقل، بالمقابل نسجل حوالي نسبة 23% لا يقومون بتفويض السلطات والصلاحيات، وهو ما يبين تحفظ الإطارات في تفويض الصلاحيات لغيرهم، والحفاظ على السلطة في أيديهم من أجل تجسيد أفكاره ومبادئه وتسيير مرسوميه بالشكل الذي يراه مناسباً وفعالاً.

ومن صور القائد الناجح هو قدرته على تشجيع أفرادهم وتحفيزهم على إدخال تحسينات متنوعة على طرق وأساليب العمل ن أجل تحسين الأداء وتنويعه، وحسب النتائج فإن إطارات المؤسسة قيد الدراسة يعملون على تشجيع المروسين على إدخال تحسينات على طرق العمل بمستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.06، وبانحراف ضعيف 0.57، وهو ما يبين تقارب استجابات الإطارات وعدم اختلافهم في مستوى التشجيع، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث نلاحظ أن حوالي 95% من الإطارات يعملون على ذلك، وهو ما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسينه كما ونوعاً.

أما بخصوص الرقابة الوظيفية ومراقبة العمال والموظفين، ومتابعة أدائهم فإن النتائج تبين أن إطارات المؤسسة يراقبون العمال والموظفين بطرق موضوعية وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.98، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن حوالي 90% من الإطارات يراقبون العمال بموضوعية، حيث تعد موضوعية الرقابة ضرورية لتحقيق رضا العمال وعدم شعورهم بالرقابة الدائمة واللصيقة، حيث كلما زادت شدة الرقابة على العمال كلما شعر العمال بالضيق والتقييد، وهو ما ينعكس سلباً على رضاهم وتوافقهم المهني.

3- استجابة أفراد العينة على المهارات الفنية

الجدول رقم(04): استجابة أفراد العينة على محور المهارات الفنية

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	أجيد العمل على الكمبيوتر	ت	84	34	02	00	00	4.66	0.57	مرتفع
		%	70	28.3	1.7	00	00			
2	أوضح للمرؤوسين طرق وكيفية أداء العمل	ت	26	90	02	00	00	4.16	0.52	مرتفع
		%	21.7	75	1.7	00	00			
3	أحدد للمرؤوسين تفاصيل العمل بدقة	ت	30	84	04	00	00	4.18	0.56	مرتفع
		%	25	70	3.3	00	00			
4	أحرص على تطوير أساليب العمل الفنية	ت	24	92	04	00	00	4.16	0.45	مرتفع
		%	20	76.7	3.3	00	00			
	المتوسط العام للمحور									
								4.29	0.39	مرتفع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية المؤشرات تبين أن مستوى المهارات الإدارية لأفراد العينة من الإطارات مرتفع، وهو ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية المسجلة في مختلف العبارات، فبالنسبة لاستعمال الكمبيوتر ومدى تحكم الإطارات في استعماله فإن النتائج تبين أن الإطارات يجيدون استعمال الكمبيوتر بمستوى عالي، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.66، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن 70% من أفراد العينة يوافقون بشدة على ذلك، وهي تبين وبوضوح مدى امتلاك الإطارات لمهارات التعامل مع الكمبيوتر

كوسيلة من وسائل العمل الإداري في المؤسسات الحديثة، وهو من التقنيات الضرورية في العصر الحديث، ولا يمكننا الاستغناء عنه في ظل التطور التكنولوجي والانتشار الواسع لوسائل الاتصال الحديثة.

ومن المهارات الفنية التي يجب توفرها في القائد هي القدرة على شرح أسس وشروط العمل للعمال وتوعيتهم، وحسب النتائج التي بحوزتنا فإن الإطارات، خاصة في حالة العمال الجدد أو في حالة تغيير أو تطوير في وسائل وأساليب العمل، أين يجد العمال والموظفين أنفسهم بحاجة إلى توضيح كيفية أداء المهام، وحسب النتائج التي حصلنا عليها فإن مستوى توضيح الإطارات طرق وكيفية العمل للعمال مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.16، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن 75% من الإطارات أدوا لنا أنهم موافقون على شرح وتوضيح كيفية العمل للعمال، ونسبة 21.7% موافقون بشدة على ذلك، وهو ما يبين فعلا الدور الذي يؤديه الإطارات في شرح كيفية وأساليب العمل للعمال والموظفين.

وفي نفس الإطار كذلك فإن النتائج تبين أن المشرفين يقومون بتحديد دقيق لتفاصيل العمل لمروسيهم، وذلك من أجل مساعدتهم على انجاز مهامهم وإكمالها في وقتها المحدد، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.18، وكذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن أغلبية الإطارات أكدوا ذلك، فنسبة 70% منهم موافقون على التحديد الدقيق لتفاصيل العمل، ونسبة 25% موافقون على ذلك بشدة، وهو ما يبين فعلا سعي المشرفين إلى تحديد تفاصيل العمل بدقة حتى يتسنى للعمال أداء مهامهم بنجاح.

ومن جهة أخرى فإن النتائج تبين أن المشرفين يحرصون على تطوير أساليب العمل الفنية بمستوى مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.16، وكذا نسب الاستجابات، حيث نسجل نسبة 76.7% من الإطارات أكدوا لنا أنهم يحرصون على تطوير أساليب العمل الفنية، ونسبة 20% منهم موافقون بشدة على ذلك.

وكننتيجة عامة فإننا نلاحظ أن مستوى امتلاك الإطارات للمهارات الفنية الخاصة بالعمل هو مستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.29، وهو ما يبين فعلا مدى حرص الإطارات على تحسين طرق وأساليب للعمل وتطوير مهارات العمال من أجل تحسين العمل وأساليبه.

4- استجابة أفراد العينة على محور المهارات الإنسانية
الجدول رقم (05): استجابة أفراد العينة على محور المهارات الإنسانية

الرقم	العبارة	البديائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	لدي علاقات جيدة مع المرؤوسين	ت	34	80	06	00	00	4.23	0.53	مرتفع
		%	28.3	66.7	05	00	00			
2	لدي القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين	ت	30	84	06	00	00	4.20	0.51	مرتفع
		%	25	70	05	00	00			
3	اعمل على توزيع العمل بين المرؤوسين بعدالة لإرضائهم	ت	14	100	04	02	00	4.05	0.46	مرتفع
		%	11.7	83.3	3.3	1.7	00			
4	اهتم بالعمال وأحسن أحوالهم وأخدم مصالحهم	ت	12	102	06	00	00	4.05	0.38	مرتفع
		%	10	85	05	00	00			
5	لدي القدرة على حل النزاعات بين العمال وتقليل الصراعات	ت	14	82	24	00	00	3.91	0.55	مرتفع
		%	11.7	68.3	20	00	00			
6	لدي القدرة على المحافظة على تماسك الجماعة	ت	10	86	22	02	00	3.86	0.56	مرتفع
		%	8.3	71.7	18.3	1.7	00			
7	اثني على الموظف الكفاء أمام زملاءه	ت	22	78	16	04	00	3.98	0.67	مرتفع
		%	18.3	65	13.3	3.3	00			
المتوسط العام للمحور										
								4.04	0.28	مرتفع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن كل المؤشرات تبين أن مستوى المهارات الإنسانية لأفراد العينة من الإطارات مرتفع، وهو ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية المسجلة في مختلف العبارات، فبالنسبة لنوع العلاقات مع المرؤوسين فإن النتائج تبين أن الإطارات لديهم علاقات جيدة مع مرؤوسيه، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.23، وكذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن

أكثر من 95% من الإطارات يؤكد على العلاقات الجيدة التي تسود جو العمل وتربطهم بمختلف العمال والموظفين.

ومن جهة أخرى فإن من المهارات الإنسانية الأساسية في الحفاظ على الأجواء التنظيمية المحفزة على الأداء، القدرة على إقامة العلاقات الجيدة مع الجميع، وكلما استطاع المشرف إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيه كلما استطاع كسب رضاهم وولائهم، ومن ثم تحفيزه على تقديم أحسن الخدمات، وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم لأداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية، وحسب النتائج فإن الإطارات أفراد العينة لديهم قدرات عالية على إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيهما وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.20 وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن حوالي 95% من الإطارات يملكون قدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.

كما تعد العدالة والمساواة بين العمال والموظفين من مؤشرات القائد الناجح في تسيير أفرادهم ومرؤوسيه، سواء كانت عدالة توزيعية أو عدالة في التعاملات والإجراءات، لأن ذلك من المحفزات المعنوية التي تجعل العامل يشعر باحترام المشرف وبمكانة داخل المؤسسة، وحسب النتائج فإن إطارات المؤسسة يعملون على توزيع العمل بين العمال بعدالة وإنصاف لإرضائهم والحفاظ على مستوى أدائهم المهني ودافعيتهم للعمل وللإنجاز، ومستوى العدالة في توزيع العمل مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.05، كما نلاحظ كذلك أن أغلبية الإطارات يوزعون العمل بين مرؤوسيهما بعدالة وهو ما تؤكد نسبة 95% من أفراد العينة من إطارات المؤسسة قيد الدراسة.

ومن صور العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات اهتمام المشرفين بالعمال والموظفين والعمل على تحسين أحوالهم وخدمة مصالحهم الاجتماعية والوظيفية، واحترام الجميع وتقبل أفكارهم وآرائهم والاستماع إليهم، وحسب النتائج فإن إطارات المؤسسة يهتمون بمرؤوسيهما ويعملون على تحسين أحوالهم وذلك بمستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.50، وكذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن أكثر من 95% من الإطارات أفراد عينة الدراسة يعملون على تحسين أحوال العمال ويهتمون بأحوالهم وظروفهم النفسية والاجتماعية والوظيفية بما يسمح لهم بالعمل في جو أسري محفز للعمل.

والقائد الناجح هو الذي يملك قدرات على حل النزاعات وتقليل الصراعات بين العمال والموظفين، وضبط أجواء العمل لضمان الاستقرار الوظيفي داخل مكان العمل، خاصة في ظل انتشار العديد من الطبقات العمالية والثقافات الفرعية داخل المؤسسة، وحسب النتائج فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة يملكون قدرة عالية

على حل النزاعات بين المرؤوسين وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.91، وكذا نسب الاستجابات حيث نسجل أكثر من 80% من أفراد العينة يملكون القدرة على حل النزاعات التي تنشأ بين العمال، وقادرين على ضبط الأجواء الداخلية والتقليل من الصراعات الفردية داخل المؤسسة، ونفس الشيء نلاحظه تقريبا فيما يتعلق بقدرة الإطارات على المحافظة على تماسك الجماعة.

ومن الأساليب التنظيمية التي ترفع الروح المعنوية وتزيد في مستوى الدافعية للعمل لدى العمال هو شعور العامل باهتمام المشرف وباحترامه له، من خلال ثناء المشرف على العمال الأكفاء أمام زملائهم، وحسب النتائج فإن إطارات المؤسسة يستعملون الثناء على العامل الناجح أمام زملائه بمستوى مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.98، وكذا نسب الاستجابة، حيث نلاحظ أن حوالي 80% يقومون بذلك من أجل دفع العمال ورفع دافعتهم للعمل وللإنجاز وتحسين مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

5- مستوى المهارات القيادية في القطاع الصناعي:

الجدول رقم (06): مستوى المهارات القيادية في القطاع الصناعي.

المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الإدارية	3.99	0.32	مرتفع
الفنية	4.33	0.37	مرتفع
الإنسانية	4.08	0.30	مرتفع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ هناك اختلاف طفيف في مستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي، وكل المهارات موجودة بمستوى مرتفع، وإذا نظرنا إلى كل مهارة على حدة، فإن مستوى المهارات الفنية هو أعلى من باقي المهارات، حيث جاء المتوسط الحسابي 4.33، وبانحراف ضعيف (0.37) ما يعكس تقارب مستوى المهارات الفنية لدى الإطارات، تليها مستوى المهارات الإنسانية بمتوسط 4.08، وبانحراف ضعيف كذلك، ونفس الشيء نلاحظه في مستوى المهارات الإدارية حيث نسجل متوسط 3.99، وكلها تبين المستوى العالي للمهارات القيادية لدى إطارات القطاع الصناعي.

إن هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة السواط (1999) حول فاعلية القيادة الأمنية في إنتاجية رجل الأمن، والتي توصلت إلى أنه يجب إضافة المهارات الإدارية إلى كل من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية كمهارات مطلوبة باعتبار أن المهارات الإدارية تهتم بما يقوم به القائد من مهارات في

استخدام وظائف الإدارة، وهي بذلك تختلف عما تهتم به المهارات الأخرى.
(محمد بن محسن القربي، 2006، ص53)

كما أن دراسة المغلوث (1994) حول فاعلية المهارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية توصلت إلى أن مستوى ممارسة العملية الإدارية منخفض والكفاءة الإنتاجية منخفضة، وتدني مستوى المهارات الإدارية راجع إلى نقص التدريب والتأهيل المتخصص، وعليه أوصت بضرورة برمجة دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم الإدارية ورفع مستوى الكفاءة والأداء. (محمد بن محسن القربي، 2006، ص57)

النتائج العامة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها وقمنا بعرضها، فإننا لاحظنا امتلاك إدارات مؤسسة سوناكوم لمختلف المهارات القيادية اللازمة والضرورية لتوجيه سلوك العمال والموظفين، والتأثير عليهم وتوفير جو عمل ملائم ومشجع على العمل ومحفز للأداء الجيد والفعال، وقدرة إدارات المؤسسة على ضبط الأفراد التابعين له وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مع احترام بعضهم البعض، واحترام المشرفين والإدارة بصفة عامة.

وأهم ما توصلنا إليه من خلال مقالنا هذا والمتعلق بطبيعة ومستوى المهارات القيادية بمؤسسة سوناكوم قسطنطينة نذكر ما يلي:

- مستوى المهارات الفنية لدى إدارات المؤسسة مرتفع ولا يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك، وهي الأكثر توفراً لدى إدارات المؤسسة.

- مستوى المهارات الإنسانية لدى إدارات المؤسسة مرتفع ولا يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك، وهي موجودة لدى إدارات المؤسسة بمستوى أقل من المهارات الفنية.

- مستوى المهارات الإدارية لدى إدارات المؤسسة مرتفع ولا يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك، وهي الأقل توفراً لدى إدارات المؤسسة مقارنة بالمهارات القيادية السابقة.

- مستوى المهارات القيادية لدى إدارات المؤسسة مرتفع ولا يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك.

المراجع

1_ احمد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة، الأسس السيكلوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.

- 2_ السلمي علي محمد، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 3_ الشريف راشد، الدور الإشرافي الفعال لرؤساء البلديات والمجمعات القروية في تطوير الأداء، دراسة تطبيقية للبلديات والمجمعات القروية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- 4_ العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الالكترونية، 1993.
- 5_ العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الالكترونية، 1995.
- 6_ النمر، سعود بن محمد وآخرون، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي، 1989.
- 7_ النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997.
- 8_ محمد بن محسن القري، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 9_ كنعان نواف، القيادة الإدارية، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، 1983.