

الكشف عن المهارات التسييرية لدى الاطارات

دراسة ميدانية بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات

المحلية وهران

Detecting the management skills of tires

A field study at the National Center for the Training of
Local Communities Users, Oran

مختارية بودكار *

جامعة محمد بن أحمد وهران 2 / الجزائر

سمية سعدون **

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت / الجزائر

فايزة فاضل ***

جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر / الجزائر

تاريخ الإرسال: 2022/10/30 تاريخ القبول: 2022/10/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن المهارات التسييرية لدى الاطارات، وهي دراسة ميدانية على عينة من الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران، بتطبيق استبيان يحتوي على 82 فقرة مقسم على

* المؤلف المرسل:

** البريد الإلكتروني للمؤلف الثاني:

07 أبعاد، وتم تطبيقه على عينة مكونة من 60 إطار، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي الاستكشافي.

ولقد أسفرت هذه الدراسة عن مستوى منخفض من المهارات التسييرية لدى إطارات المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، واحتل بعد مهارة القدرات الشخصية أو الفردية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر: 62.26، في حين جاء بعد مهارات خاصة بالمؤسسة بمتوسط حسابي يقدر: 8.26 وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية من حيث المهارات التسييرية لدى الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران تعزى لمتغيري الجنس والسن، وفي الأخير تم ادراج مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العلمية والعملية.

الكلمات المفتاحية: المهارات، المهارات التسييرية، الاطارات.

Abstract: The purpose of this study is to uncover the managerial skills of tires, This is a field study on a sample of tires at the National Center for the Training of Local Communities Users, Oran, by applying a questionnaire containing 82 paragraphs divided into 07 dimensions, and it was applied to a sample of 60 tires, by following the descriptive analytical exploratory approach. This study has resulted in a low level of managerial skills in the National Center for the Training of Local Communities Users, Oran, The skill dimension of personal or individual abilities ranked first with an estimated average of: 62.26, while it came after skills specific to the institution with an average of 8.26.

The results also showed no statistically significant differences in the managerial skills of the tires at the National Center for the Training of Local Communities Users, Oran, it is attributed to the sex and age variables, and finally a set of scientific and practical suggestions and recommendations were included.

Key words: Keywords, Keywords, Keywords, Keywords, Keywords, Keywords.

مقدمة:

إن التميز في الإدارة بحاجة إلى علم وفن وأدوات إدارية يتم تأهيل المدير أو القائد الإداري لاستخدامها وفق منهجية علمية واستراتيجيات فعالة من أجل التحسين الدائم للعملية الإدارية بكل تفاعلاتها، حيث تحتاج الاطارات للمهارات الإدارية التي تمكنهم أن يكونوا قادة ومدراء، وإن توفر هذه المهارات، يمكنهم من إنجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة، ولأن جودة المهنة تعتمد على جودة الأفراد المنجذبين ، فقد دعت المنظمات الدولية إلى ضرورة اكتساب وتطوير هذه المهارات باستمرار مؤكدة على ذلك في جميع أهدافها الاستراتيجية، فالإطارات هم العنصر الأساسي في نجاح المنظمة، لذا فهم بحاجة مستمرة إلى العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها عن طريق مخطط تكويني يلبي احتياجاتهم من جهة، وكذا تدعيم المواقف الايجابية وتعزيزها وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي تساعد على تحسين أدائهم على أحسن وجه من جهة أخرى، وبمقدار تمكن المدير من مهارات الادارية، تتعكس النتائج على الأفراد انعكاساً

إيجابياً، فترتفع وتعزز السلوكيات الايجابية نحو المنظمة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي. في ذات السياق أبرزت عدت دراسات أن قيمة المهارات الجيدة تكمن في قدرة الشخص على التأثير واختبار الذات والجهد، والوقت الكافي، الذي يبذله الاطار في حل المشاكل بكفاءة وفعالية، وعليه جاءت الدراسة لمعرفة مستويات المهارات الادارية لدى الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى المهارات التسييرية لدى الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران ؟

- هل توجد فروق بين الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران من حيث المهارات التسييرية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، السن؟

فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- بما أن السؤال الأول استكشافي فهو لا يحتاج الى فرضية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران من حيث المهارات التسييرية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، السن.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى المهارات التسييرية لدى الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران.

- الكشف عن الفروق بين الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران من حيث المهارات التسييرية تبعا للمتغيرات التالية: الجنس، السن.

1.الاطار النظري للدراسة:

أ- تعريف المهارات الإدارية التسييرية:

نقصد بها الكفاءات التي ترتبط بالتنظيم والتخطيط والتنسيق ومراقبة عمل الفريق. كما يمكن أيضا تحليل الكفاءات الإدارية في إطار وظيفي (منطق المشاريع).

وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع والمحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم (كنعان، 1996، ص330).

ب- أنواع المهارات الادارية: يمكن تمييز بين أربع مهارات فرعية من المهارات الإدارية على النحو التالي:

مهارة صنع القرار: حيث أن المشرف المتمرس لا يكثر من إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه رغم انه كمشرف له هذا الحق، وقد لا يجد في بعض الأحيان وسيلة أفضل من ذلك، إلا أنه من الأفضل أن يساعد رجاله على تحليل الموقف بطريقة تجعل الموقف نفسه يصدر الأمر، إذ أن كثيرا من المسائل المتعلقة بالعمل تمكن من معرفة العمل المطلوب أدائه بمجرد فهمها فهما صحيحا بواسطة مرؤوسيه(عليوه، 2005، ص68).

مهارة إدارة الوقت: ويعرف "قطناني" إدارة الوقت بأنها: "الاستخدام الامثل للوقت بهدف تحقيق اهداف محددة، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة"(قطناني، 2010، ص141)، ومنه تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للقادة، وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل (السلمي، 1999، ص110).

مهارة إدارة الاجتماعات واللجان: تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل القائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إداراته تعد من الوسائل التي يستعين بها القادة في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير على الآخرين باعتبارها نوعا من التنظيم الاستشاري الممتاز (حمدي، 1989، ص464) بينما يرى البعض الآخر أن اللجان والاجتماعات تتسبب في تضييع وقت القائد وتعطيل الأعمال، فضلا عن خائفة للابتكار وغير مشجعة على الشعور بالمسؤولية وذلك بسبب عدم كفاءة إدارة الاجتماعات، أو عدم تجانس أعضاء الاجتماع، أو لظروف الاجتماع والبيئة المحيطة (السلمي، 1999، ص112 - 113).

مهارة إدارة التغيير: وتعتبر إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن فهي تأتي لتكسب المنظمة المرونة وسرعة في التغيير وأيضا القدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في الظروف المحيطة بها كما يمكن اعتبارها وسيلة للنجاح في المستقبل الغير أكيد، حيث يرى "السويدان" بأنها: "الاستعداد

المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة (السويدان، 2001، ص80)، أما "القحطاني" فيرى أن المقصود بمهارة ادارة التغيير "ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة يتم التحكم في مساره واهدافه وطريقة تنفيذه بهدف احداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفعالية، وذلك في الظل الاستخدام الامثل للمعرفة والمهارات والامكانية المادية والتقنية المتاحة" (القحطاني، 2008، ص253).

ج- شروط المهارات الادارية: يرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية:

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عادلا بين المرؤوسين
- وضع معدل 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، 2001، ص321).

3. **منهج الدراسة:** تماشياً مع طبيعة الموضوع فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الاستكشافي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وهو يتكون من 82 فقرة موزعة على سبعة (07) أبعاد.

1.3. **تطبيق أداة الدراسة:** تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر بـ: 60 إطار بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وهران.

1.3.3. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أ- **الصدق:** لقد تم الاعتماد على صدق المحكمين، لمعرفة مدى صلاحية الأداة من حيث الصياغة اللغوية، كما تم أيضاً الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط "بيرسون" لكل بعد، حيث تراوح بين 0.79 و 0.84 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، فكلما كان معامل الارتباط يقترب من 1 كان المقياس صادقاً.

ب- **الثبات:** لقد تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ، فتبين أن معامل الثبات المتحصل عليه تراوح ما بين 0.77 و 0.84 ومعامل الثبات للمتغير ككل يقدر: 0.89 وهو ثبات مرتفع.

2.3. **الاساليب الإحصائية المستعملة:** لقد تم الاعتماد على:

التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ، اختبار "ت" للدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، اختبار التحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

4.3. خصائص عينة الدراسة:

الجدول 1: يبين توزيع عينة الدراسة:

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
60	% 41.66	25	ذكور	الجنس
	%58.33	35	إناث	
60	% 33.33	20	30-21	السن
	%30	18	40 - 31	
	%21.66	13	50 - 41	
	%15	9	51 فما فوق	

يمثل هذا الجدول خصائص عينة الدراسة الميدانية، حيث تم الجمع بين الاطارات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران الذكور والاناث، بمختلف فئاتهم العمرية.

4. عرض النتائج الدراسة:

عرض اجابة السؤال الاستكشافي الذي يتطلب معرفة مستويات المهارات الادارية لدى الاطارات المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران، وللتحقق من ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية ومقارنتها مع المتوسط الافتراضي للمتغير وأبعاده كالتالي:

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد المهارات الادارية

أبعاد المهارات الادارية	المتوسط الحسابي	المتوسط الافتراضي
التأطير وتدريب الجماعات	59.16	$70 = 5 \times 14$
الاتصال والعلاقات بين الافراد	42.30	$55 = 5 \times 11$
التخطيط وتنظيم العمل	48.04	$60 = 5 \times 12$
القدرات الشخصية او الفردية	62.26	$80 = 5 \times 16$
القدرات الموقفية	52.78	$70 = 5 \times 14$

65 = 5 X 13	52.02	التعلم
10 = 5 X 2	8.26	خاصة بالمؤسسة
410	324.82	المهارات الادارية

يبين هذا الجدول المتوسطات الحسابية والمتوسطات الافتراضية لأبعاد المهارات الادارية بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

عرض الفرضية التي مفادها وجود فرق دال احصائيا بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير الجنس:

الجدول 3: الفرق بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات الادارية	الذكور	25	267.25	30.480	0.091	غير دالة
	الإناث	35	260	26.933		

يبين هذا الجدول الفرق بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير الجنس، فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي: 0.091 ، وهي قيمة غير دالة احصائيا، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري وتم رفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير الجنس، وبالتالي ترى الباحثات بأن الفرضية لم تتحقق.

عرض الفرضية التي مفادها وجود فرق بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير السن:

الجدول 4: يبين الفرق بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير السن:

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التباين بين المجموعات	315,904	105,301	1.425	03	غير دالة
التباين داخل المجموعات	4878,682	73,919		66	
التباين الكلي	5194,586			69	

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.425، وهي غير دالة احصائيا، ومنه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الاطارات من حيث المهارات الادارية تبعا لمتغير السن، وبالتالي فإن الفرضية لم تتحقق.

5. مناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى المهارات الادارية لدى الاطارات المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران، جاء منخفض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 324.82.

ولقد جاء بعد مهارة القدرات الشخصية أو الفردية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر: 62.26، وهو مستوى مرتفع، في حين جاءت بقية المهارات بمستوى منخفض، وهذا راجع إلى طبيعة وخاصة العمل في البيئة العمومية، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت اليه "بزايد نجاة" (2011) في دراستها حول التكوين

وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" حيث توصلت الى وجود مستوى مرتفع من المهارات لدى الاطارات نتيجة لطبيعة التكوين الذي يخضعون له.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق من حيث المهارات التسييرية تبعاً لمتغيري السن والجنس، وهذا راجع الى أن المهارات التسييرية/ الادارية لا تختلف لدى الاطارات باختلاف سنهم وجنسهم، فالتسيير علم من حيث المام الاطار لمجمل العلوم التسييرية والنفسية والادارية وفن من حيث كيفية تطبيق هاته العلوم على أرض الواقع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة " بزايد نجاة" (2011) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق.

خاتمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى المهارات التسييرية/ الادارية المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية وهران (الجزائر). ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع واختيار أداة القياس المناسبة بعد التأكد من خصائصها السيكو مترية.

وأظهرت النتائج وجود مستوى منخفض من المهارات التسييرية لدى اطارات المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق من حيث مستوى المهارات التسييرية/ الادارية تبعاً لمتغيري: الجنس والسن، وقد تم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي:
- ضرورة تحديد الاطارات لاحتياجاتهم التدريبية فيما يخص التدريب التكنولوجي انطلاقاً من عملية التقييم.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتقييم الأداء كعنصر أساسي وضروري وكأول خطوة نحو تطوير الكفاءات القيادية من أجل ضمان نجاح هذه العملية.
 - تشجيع عملية التقييم الذاتي لضمان التطوير الذاتي للإطارات.
 - الدعوة إلى تطوير المهارات التسييرية الفردية والجماعية.
- قائمة المراجع:**

1. بزايد. نجاه. (2011). التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة ” سوناطراك. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة وهران 2، الجزائر.
2. السلمي، علي. (1999). المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
3. القحطاني سالم حسين (2008) القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، (ط2)، الرياض: المؤلف للنشر.
4. القطناني محمد حسين. (2010). تطوير المهارات الحياتية :دورات تدريبية.. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
5. النمر، سعود بن محمد وآخرون. (2001). الادارة العامة: الأسس والوظائف. (ط5). الرياض: مطابع الفرزدق للتجارة.
6. حمدي، كمال أبو الخير. (1989). الإدارة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.
7. عليوة، السيد. (2005). تنمية المهارات الاشرافية. (ط2). القاهرة: ايتراك للنشر.
- كنعان، نواف. (1996). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.