مستوى المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة من وجهة نظر العمال
دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس باتنة

The level of behavioral leadership skills of the institution's leader from the workers' point of view: a field study at the industrial and commercial complex, Awras Mills, Batna

ط.د. بونجار نادية*

مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر

bounedjar.nadia@univ-oeb.dz

أ.د. كربوش هشام

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر

hichemkerbouche@gmail.com

تاريخ الإستلام: 2025/04/24 تاريخ القبول: 2025/03/26 تاريخ النشر: 2025/04/17

ملخص:

هدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى المهارات السلوكية لدى مدير المجمع الصناعي التجاري مطاحن الاوراس باتنة من وجهة نظر العمال والكشف عن وجود فروق ذات دالة إحصائيا في اراء العمال حسب بعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي الخبرة المهنية). وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ: 50 عاملا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبيان، يتكون من 10 ابعاد وهي كالتالي (التواصل الفعال، اتخاذ القرار، إدارة الصراعات، التحفيز، العدل والإنصاف، القدرة على التكيف، الذكاء العاطفي، بناء العلاقات، التفويض الفعال، الإبداع والابتكار)، ولكل بعد أربعة بنود وللتحقق من أهداف الدراسة استعملنا حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم الوزن النسبي واختبارين (*t-test* و*ANOVA*) لتحديد استجابة عينة الدراسة إزاء ابعاد الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك ممارسة للمهارات القيادية السلوكية لدى المدير من وجهة نظر العاملين بنسبة مقبولة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء عمال ، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي الخبرة المهنية)

كلمات مفتاحية: مهارات، قيادة، سلوك، مؤسسة، عمال.

تصنيفات JEL: J54, C92 .

Abstract:

This study aimed to measure the level of behavioral skills of the manager of the industrial and commercial group of Moulins d'Auras in Batna from the point of view of the workers and to discover the existence of statistically significant differences between the opinions of the workers according to: certain variables (gender, level of education, experience). The study was applied to a random sample of about 50 employees. The descriptive analytical approach was used, in addition to a questionnaire composed of 10 dimensions, as follows : (effective communication, decision making, conflict management, motivation, justice and fairness, adaptability, emotional intelligence, relationship building, delegation effectiveness, creativity, and innovation), each dimension contains four items. The results of the study showed that the manager practices behavioral leadership skills to an acceptable degree from the point of view of employees, with statistically significant differences in the opinions of employees attributed to the variables (gender, university degree, professional experience).

Keywords: The company; Employee; leadership; Behavior; Skills. J54, C92.

Jel Classification Codes: J54. C92.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الركيزة الأساسية في بناء اقتصاد قوي يغطي متطلبات السوق المحلية والتصدير. ولتسيير هذه المؤسسات يتطلب تعيين مدراء مسيرين يتمتعون بكفاءة عالية ودراية عامة حول طرق وكيفيات الإنتاج ومتطلبات السوق، وتوجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة، وباعتبار المدراء قادة يجب ان يتمتعوا بمهارات قيادية تمكنهم من تسيير وتحقيق اهداف المؤسسة، ومن بين هذه المهارات القيادية السلوكية، وباعتبار المركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس من بين المؤسسات الاقتصادية التي لها دور فعال في السوق الجزائرية ولهاذا يجب تعيين مسير بصفة قائد يتمتع بالسمات والأساليب والمهارات السلوكية التي تجعله يدرك ويتحكم في كل المستجدات التي تأثر على بيئة العمل.

وتعتمد المهارات القيادية السلوكية على مجموع من القدرات التي تؤثر في سلوكيات الفرد والجماعة وتشمل التواصل الفعال، التفكير الاستراتيجي، وإدارة الفريق لتحقيق الأهداف، وحل المشكلات بذكاء، وباعتماد على الخبرات والتدريب لتطوير قدراتهم ومعارفهم باستمرار. هذه المهارات ليست فقط مفتاح النجاح المهني، بل تعزز أيضا بروح التعاون والابتكار في بيئة العمل باستخدام قنوات التواصل لتحقيق الأهداف المشتركة.

في الوقت الحالي، أصبحت المهارات القيادية السلوكية هي الأكثر فعالية في المؤسسات من اجل تحقيق النجاح، فليس من السهل تعيين قائدا للفريق أو مشرفا على المشروع أو مدير تنفيذي للأعمال، دون التحقق من امتلاك المهارات القيادية السلوكية القوية، التي تؤهل صاحبها ليصبح قائد فعال.

وتهدف هذه الدراسة في تسليط الضوء على مستوى المهارات السلوكية التي يعتمد عليها قائد المؤسسة في التسيير، نضرا لظروف المؤسسة الحساسة والمتمثلة في الضغوط والازمات المتتابعة والمخاطر الناتجة عن التسيير والتحول الرقمي وتطبيق نظام الجودة الشاملة و نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP) المحدد في قرار وزاري مشترك مؤرخ في 01 ديسمبر 2020 : يحدد شروط وكيفيات المصادقة على أدلة الطرق الحسنة للنظافة وتطبيق مبادئ نظام تحليل الأخطار ونقاط المراقبة الحرجة للتحكم فيها (HACCP) المفروض على الصناعات الغذائية و الاغدية العامة (الجريدة الرسمية رقم 07 المؤرخة في 31 جانفي 2020) .

1.1. إشكالية الدراسة

ومن هذا المنطلق يمكن أن نطرح مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة لمطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال؟

والذي تندرج تحته أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزي لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزي لمتغير الخبرة المهنية؟

2.1. الفرضيات

- **الفرضية العامة:** مستوى المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال متوسط.

- **الفرضيات الجزئية:**

- توجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزي لمتغير المؤهل العلمي
- توجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزي لمتغير الخبرة المهنية

3.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على انواع المهارات القيادية السلوكية لدى قائد المؤسسة.
- التعرف على مستوي المهارات القيادية السلوكية لدى قائد المؤسسة
- الكشف عن الفروق في مستوى المهارات السلوكية بين افراد العينة تبعا لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

4.1. أهمية الدراسة ومبرراتها:

من خلال ما تقدم وفي إطار الأهداف المحددة تتضح أهمية هذا البحث فيمايلي:

- انطلاقا من كون موضوع المهارات القيادية السلوكية من أكثر المواضيع اثارة للجدل في عالم الإدارة حيث أصبحت أحد المعايير التي تحدد نجاح او فشل أي تنظيم في تحقيق الأهداف.
- التعرف على مدى تأثير هذه المهارات للقادة وضرورة تنميتها لديهم.
- تقديم نتائج الدراسة للمهتمين والأكاديميين لاستغلالها في اعداد برامج تكوين وتدريب لتطوير ورفع مستوي المهارات السلوكية للمسيرين.

5.1. تحديد المصطلحات:

- **المهارات:** هي القدرات التي يحتاجها كل مدير في مكان العمل بشكل فعال. وتشمل هذه المهارات التسيير والتحكم الجماعي الخ.
- **القيادة:** هي قدرة القائد على التأثير في الأفراد لجعلهم يحققون أهداف المجموعة.
- **السلوك:** هو الطريقة التي يتصرف بها الشخص في مواقف مختلفة. يمكن أن تشمل لغة الجسد وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت والموقف العام والتفاعل مع الآخرين القائد: هو الشخص الذي يقود الجماعة، والذي يؤثر بسلوكياته على الجماعة من اجل تحقيق الأهداف.
- **المؤسسة:** هي المركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس باتنة تتكون من وحدتين (الوحدة الإنتاجية التجارية باتنة، الوحدة الإنتاجية التجارية اريس) والمديرية العامة.
- **العمال:** هم المشرفون على تنفيذ التعليمات والاعمال الموكلة لهم من طرف المسؤول حسب منهجية العمل وبطاقة المهام الوظيفي والنظام الداخلي للمؤسسة.

6.1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبدوره يرتكز على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

2. الجانب النظري:

1.2. تعريف القيادة:

القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك اتجاهات الاخرين. (كامل عويضة-1996-ص102)

يذهب (عبيدات، 2001)، الى ان أي شخص يمكنه ممارسة القيادة إذا توفرت فيه الإمكانيات العقلية والبدنية وهذا غير صحيح، فالقائد رجل متميز تبرز فيه السمات الشخصية والانفعالية والمهارات القيادية المختلفة.

مما سبق سنضع تعريف شامل للقيادة: على انها قدرة التأثير على الأفراد والجماعات في قيمهم وافكارهم وسلوكهم واتجاهاتهم وتوجيههم، لتحقيق الاهداف وما ينتج عنها من احداث تغييرات جزئية او شاملة في الاهداف والاساليب والاجراءات في العمل وبناء نظرة شاملة للحاضر والمستقبل، وجعل العمل ممتعا بالنسبة للأفراد والجماعات وبناء الثقة ورفع الروح المعنوية لمجموعات العمل.

2.2. نظريات القيادة:

- **نظرية السمات:** هي تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم، وهي في مجموعها ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وأن القائد يولد ولا يصنع وان القيادة موهبة، ومن أهم هذه السمات (سمات جسمية فسيولوجية، سمات وصفات نفسية، سمات ذهنية سمات شخصية اجتماعية، سمات وظيفية) (د. فوزي مهوبي2013 ص50).
- **النظرية الموقفية:** يقوم مفهوم القيادة الموقفية على إيمانها بأهمية الموقف الذي يواجهه القائد، وشخصية وأوضاع العاملين في المنظمة، وترى أن نجاح القيادة مرتبط بقدرتها على مواجهة المواقف الطارئة وتقديمها بدائل قيادية صالحة لمعالجة الأزمات التي تعترض طريق المنظمة (د. ناريمان لهلوب 2012 ص195).
- **النظرية السلوكية:** حيث افترضت هذه النظرية أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة وأن العنصر المحدد لفاعلية القيادة هو القائد بسلوكه لا بسماته، حيث يعتبر السلوك محصلة تفاعل مجموعة من الانشطة التي يقوم بها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، "ولقد كانت من بين الاستنتاجات التي قام عليها هذا المدخل هو أن السلوك يمكن اكتسابه وتعديله وهكذا اجتهد الباحثون في تحديد أنماط السلوك القيادي، والتي تمكن القادة من التأثير بفاعلية على الاخرين. (محمد بشير 2020 ص 88).

3.2. المهارات السلوكية:

تعرف المهارات السلوكية على انها القدرة على معرفة الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال، ومعرفة دوافعهم وأحوالهم، وقدرة التعامل معهم، ورفع روحهم المعنوية، لذلك على القائد أن يكون على علاقة طيبة مع أتباعه، بما ينشر الود والتآلف والتعاون بينهم، وهي أيضا قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهدا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. حيث أن هذه المهارات تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد. (زرقون،2011 ص135).

ومن اهم المهارات السلوكية ما يلي:

- **مهارات الاتصال:** وفسرها (الحارثي "2010" ص 19) على انها عبارة عن القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه. ولابد أن يتمتع القائد بالقدرة على الاتصالات الرسمية (شفوية – كتابية) وغير الرسمية التي تنشئ داخل الجمعات بصفة تلقائية.

وليكون التواصل فعال يجب فهم الاخرين والتحكم في ثلاثية التواصل (7% تأثير لغوي، 38% تأثير صوتي، 55% تأثير تعبيرات الجسم الأخرى) ودقة تحديد المفردات اللغوية المستعملة وكل هذا يعتمد على الإجابة على الأسئلة الاتية: (ماذا؟ التي تعبر عن مضمون الرسالة -من؟ الشخص او الجهة المخاطبة -كيف؟ وسيلة التخاطب -متي؟ تشير للوقت التواصل -اين؟ تحديد مكان التواصل)، وتكمن أهمية الاتصال في ضمان إيصال الأفكار والتعليمات ووضوح المهام وتعزيز التعاون داخل الفريق وتقليل الصراع ومواجهة التحديات وجعل المؤسسة تستغل الفرس المتاحة او تتدارك الازمات المحتملة.

- **التفويض الفعال (Effective Delegation):** يرى (الأغا "2008" ص 78) ان التفويض الفعال هو قدرة القائد على توزيع المهام بشكل مناسب بين الأعضاء وتكوين فرق العمل ممن يتميزون بالمسؤولية والكفاءة والإبداع، وتظهر أهمية التفويض الفعال في استغلال الكفاءات وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وتعزيز الثقة لدى الفريق وزيادة الرضى والشعور بالانتماء وتقديم الولاء للمؤسسة.

- **اتخاذ القرار (Decision-Making):** تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، ومحور ارتكاز المهارات الإدارية فالقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتسيير وبالتوجيه والرقابة والتوظيف والتدريب (بوعمامة احمد فارس2010 ص 77)، وتكمن أهمية اتخاذ القرار في إتمام المهام ويؤثر مباشرة على كفاءة المؤسسة ورضا الفريق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

- **إدارة الصراعات (Conflict Management):** هي مهارة القائد في التعامل مع الخلافات بين الأفراد وحلها بشكل يحقق التوازن عن طريق التعامل الفعال مع الخلافات من خلال فهم مسبباتها وطبيعتها وتأثيراتها داخل المنظمة يمكن للنزاع المـ ـدار بشكل صحيح أن يعزز المساهمات الفردية والجماعية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة، وتبرز أهميتها في التقليل من حدة الصراع في المؤسسات وتداركها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة وخلق بيئة عمل أكثر استقرارا .

- **التحفيز (Motivation):** يعد دور القائد أساسيا في تحفيز العاملين لدفعهم للعمل بجد، فالقائد المتميز هو الذي يربط بين الحالة الوجدانية للمرؤوس والعمل الذي يقوم به، ذلك أن العامل الذي يدرك اهتمام القائد بوجوده يندفع للعمل برغبة صادقة وكفاءة عالية، وتبقى قدرة القائد مهمة في تعزيز الحماس والدافعية لدى العمال لتحقيق أهداف المؤسسة) الحريري " 2007" ص 192)، تكمن أهمية التحفيز في زيادة المردود والمردودية للعامل ويشجع الابتكار، وتحفيز العمال يؤثر على جودة العمل المقدم من طرفهم.

- **العدل والإنصاف (Fairness and Equity):** ويعد العدل والانصاف في العمل عاملا حيويا ومهما لتوفير بيئة عمل نفسية مناسبة، وتعامل القائد مع جميع أفراد الفريق دون تحيز وضمان تطبيق القوانين على الجميع يزيد من الاستقرار، تكمن أهميتها في الشعور بالانتماء والاستقرار وتعزيز العمل الجماعي وبناء الثقة والاحترام بين القائد والعمال.

- **القدرة على التكيف (Adaptability):** هي القدرة على الاستجابة للتغيرات والمستجدات التي تحدث بشكل مستمر في محيط العمل، وتعد القدرة على التكيف من اهم المهارات التي يجب تعلمها من اجل مواكبة التغيرات الدورية وغير المتوقعة ومواجهة التغيرات والضغوط الناتجة.

تعتبر أهمية القدرة على التكيف يساعد في التعامل مع التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة ويضمن استمرارية العمل حتى في الظروف غير المتوقعة.

- **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):** ويبرز الذكاء العاطفي من خلال القدرة على التعرف على عواطف الافراد وفهمها وإدارتها كون المشاعر هي المحرك الرئيسي لهم، فلكل فرد عواطف تسيره إذا تم اكتشافها أصبح توجيهه أكثر فعالية وسهولة التأثير عليه. أي هو قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين وإدارة عواطفهم بفعالية ويعمل الذكاء العاطفي على تحسين التفاعلات مع الاخرين، مما يؤدي إلى تواصل أكثر وضوحا وفعالية، وكذلك بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل، وهو أمر بالغ الأهمية لرضا العمال ويسهل العمل ويشجع التعاون ويحسن الأداء العام ويعزز العلاقات الإيجابية ويساعد في حل المشكلات.
- **بناء العلاقات (Relationship Building):** هي العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تنشا بين القائد والعمال في بيئة العمل والتي تهدف على بناء علاقات إيجابية مع أفراد الفريق والحفاظ عليها، من خلال بناء العلاقات في بيئة العمل تهدف الى معرفة الواقع ووضعية الموظفين واهم المشاكل والانشغالات والتعرف على اراء الموظفين ومحاولة التقرب منهم وتعزز بيئة العمل التعاونية.
- **الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation):** يعتبر الابداع نتاج أفكار جديدة ومعقدة في أي حقل وميدان، بينما الابتكار فهو عبارة عن التنفيذ الناجح للأفكار داخل نظام معين وبصفة عامة هي قدرة القائد على اجاد حلول جديدة للمشكلات وتجسيدها وتنفيذها، يساعد الابداع والابتكار على تطوير وتنمية قدرات الافراد ويساعدهم في تجاوز المعوقات ويجعل المؤسسة تتميز وتنموا في بيئة تنافسية.

مما سبق نخلص إلى أن القائد الناجح هو الذي يملك مهارات سلوكية التي تساعده على ترجمة القرارات الصادرة من المستويات العليا ترجمة تتفق مع تصوراته لإمكانيات وقدرات مرؤوسيه ليقوموا بتنفيذها بالأساليب الفنية والتقنية والمتماشية مع مناهج العمل والقوانين المعمول بها.

3. الجانب التطبيقي:

1.3. حدود ومجتمع الدراسة

أجريت الدراسة في الثلاثي الأخير من عام 2024 في مطاحن الاوراس باتنة ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة في عمال المركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس المتكون من 250 عامل أما عينة الدراسة فتتمثل في 50 عامل، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من عمال المركب وفقا لمتغيرات، الجنس، والمستوى والخبرة هذه الأخيرة تتناسب مع هذا النوع من الدراسة.

2.3. وصف عينة الدراسة: نستعرض فيمايلي توزيع العينة حسب متغير الجنس ومستوى الدراسي والخبرة

جدول 1: توزيع العينة حسب متغيرات الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي

الجنس		الخبرة				المستوى				
		اقل من 5سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	مجموع	اقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	مجموع
ذكور	التكرار	16	19	7	42	7	12	21	2	42
	النسبة	% 32	%38	%14	%84	%14	%24	%42	%4	%84
اناث	التكرار	2	6	0	8	0	2	6	0	8
	النسبة	% 4	%12	0	%16	%0	%4	%12	%0	%16

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على النتائج.

من خلال الجدول يتضح لنا خصائص العينة حسب متغير الجنس فنلاحظ ان أكبر نسبة تقدر بـ 84 % للذكور وتقابلها 16 % للإناث، ويتضح لنا ايضا من خلال الجدول خصائص العينة حسب متغير الخبرة وحيث تقدر النسبة الأكبر بـ 50 % للعمال الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات منها 38% ذكور و12% اناث ثم يليهم العمال الذين تتراوح خبرتهم اقل 5 سنوات بـ 36 % منها 32% ذكور و4% اناث ثم العمال الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات بـ 14 %.

من خلال الجدول يتبين لنا أيضا خصائص العينة حسب متغير المستوى العلمي حيث ان الفئة التي لها مستوى جامعي أكبر فئة بـ 54% منها 42% ذكور و12% اناث ثم تتبعها الفئة التي لها مستوى ثانوي بـ 28% منها 24% ذكور و4% اناث وتليها الفئة ذات مستوي اقل من الثانوي بـ 14% وفي الأخير تأتي فئة الدراسات العليا بـ 4%

3.3. أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على استبيان مصمم من طرفنا بعد تحكيمه وحساب خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) في بيئة العمل، ويتكون هذا الاستبيان من 10 ابعاد وهي كالتالي (التواصل الفعال، اتخاذ القرار، إدارة الصراعات، التحفيز، العدل والإنصاف، القدرة على التكيف، الذكاء العاطفي، بناء العلاقات، التفويض الفعال، الإبداع والابتكار)، ولكل بعد أربعة بنود

4.3. أسلوب المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد في دراستنا على أسلوب إحصائي يعتمد على صب البيانات في جداول تساعد على القراءة والفهم من حيث الشكل والمضمون تحتوي الجداول على:

- **التكرارات:** وقد تم حساب تكرارات الإجابات بـ: اوافق ومحايد وغير موافق لكل سؤال الخاصة بالمتغيرات (الجنس والخبرة والمستوي)
- **النسب المئوية:** لإعطاء دلالة للتكرارات تم ترجمتها الى نسب مئوية.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم الوزن النسبي واختبارين (t-test و ANOVA) لتحديد استجابة عينة الدراسة إزاء ابعاد الدراسة.

5.3. عرض النتائج وتحليلها:

❖ **عرض نتائج وتفسير للفرضية العامة:** وتنص الفرضية على ان مستوى المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال متوسط

جدول 2: يوضح إجابة الافراد على ابعاد المهارات السلوكية

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مج الإجابات	النسبة المئوية	الترتيب	مستوي المهارات
الاتصال الفعال	2.24	0.56910	112	%74.66	6	متوسطة
اتخاذ القرار	2.24	0.48553	112	%74.66	6	متوسطة
إدارة الصراع	2.6	0.43448	130	%86.66	2	مرتفعة
التحفيز	1.86	0.79573	93	%62	2	متوسطة
العدل والانصاف	2.62	0.36509	131	%87.33	1	مرتفعة
القدرة على التركيز	2.58	0.56975	129	%86	3	مرتفعة
الذكاء العاطفي	2.24	0.29628	112	%74.66	6	متوسط
بناء العلاقات	2.38	0.55616	119	%79.33	5	مرتفعة
التفويض الفعال	2.52	0.45412	126	%84	4	مرتفعة
الابداع والابتكار	1.92	0.53871	96	%64	7	متوسط
الدرجة الكلية	2.32	0.2	116	%77.33		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على النتائج.

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا ان مستوى المهارات السلوكية في ابعادها العشرة محصورة بين متوسط ومرتفعة، فاتت في المرتبة الأولى مهارة العدل والانصاف بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.62 ونسبة مئوية بـ 87.33% وتعد مهارة مرتفعة مما يدل على ان انصاف وعدل القائد يجعل بيئة العمل تتمتع بالاستقرار وتعزيز العمل الجماعي وبناء الثقة والاحترام بين القائد والعمال.

تليها في المرتبة الثانية مهارة إدارة الصراع بمتوسط حسابي يقدر2.6 بنسبة مئوية بـ 86.66 % وهي مهارة مرتفعة وهذا راجع لبيئة العمل المليئة بالصراعات والتنافس وتعارض المصالح التي يسعى فيها كل فرد لتحقيق أهدافه على حساب الآخر مما جعل القائد يكتسب القدرة على التسيير وإدارة الصراع.

تتبعها في المرتبة الثالثة مهارة القدرة على التركيز بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.58 ونسبة مئوية 86% وهي مرتفعة نوعا ما والتي تجعله يتعامل مع التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل ويضمن استمرارية العمل حتى في الظروف غير المتوقعة، رابعا تأتي مهارة التفويض الفعال بمتوسط حسابي 2.52 ونسب مئوية 84% وتعتبر مهارة مرتفعة نوعا ما وتتيح له استغلال الكفاءات وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وكل هذا يصب في مصلحة المؤسسة.

اما خامسا فهي مهارة بناء العلاقات بمتوسط حسابي 2.38 ونسب مئوية 79.33 % مرتفعة نسبيا بسبب تحديد التعامل حسب السلم التنظيمي وهذا يجعله اقل دراية بالواقع ووضعية الموظفين واهم المشاكل والانشغالات لتعزيز بيئة العمل التعاونية.

اما في المرتبة السادسة اتت كل من مهارات الاتصال الفعال واتخاذ القرار والذكاء العاطفي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.24 ونسبة مئوية 74.66% وتعتبر مهارات متوسطة رغم أهميتها في ضمان وضوح المهام وتعزيز التعاون داخل الفريق مما يقلل الصراع ويزيد في احتمالية مواجهة التحديات وتتدارك الازمات المحتملة وتحسين التفاعلات مع الاخرين وتساعد ايضا في حل المشكلات بطرق أكثر تفهما وهذا راجع لمنهج العمل المتبع وعدم المخاطرة خوفا من الوقوع في الأخطاء .

وفي الأخير أتت في الترتيب السابع والثامن على التوالي مهارة الابداع والابتكار بمتوسط حسابي1.92 ونسبة مئوية 64% ومهارة التحفيز بمتوسط حسابي 1.86ونسبة مئوية 62% وتعتبر المهارتين متوسطتين نسبيا وهذا راجع الى القوانين ومناهج العمل التي لا تتيح مجالا للتحفيز والابداع والابتكار أكثر فعالية، وبصفة عامة يعتبر مستوي المهارات السلوكية متوسطة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

❖ **عرض نتائج وتفسير للفرضيات الجزئية**

- **وتنص الفرضية الجزئية الأولى:** على وجود فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزى لمتغير الجنس.

جدول3: اختبار" t-test" في اراء العمال مطاحن الاوراس للمهارات السلوكية تعزي لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوي الدلالة	قيمة t الجدولية
الاتصال الفعال	ذكور	42	2,3214	0,46291	2,432	0,000	2.011
	انثى	8	1,8125	0,87372			
اتخاذ القرار	ذكور	42	2,2440	0,47974	,299	0,453	2.011
	انثى	8	2,1875	0,54691			
إدارة الصراع	ذكور	42	2,6905	0,34838	3,811	0,062	2.011
	انثى	8	2,1250	0,55097			
التحفيز	ذكور	42	1,9226	0,81989	1,178	0,341	2.011
	انثى	8	1,5625	0,60872			
العدل والانصاف	ذكور	42	2,6845	0,34064	2,823	0,739	2.011
	انثى	8	2,3125	0,34718			
القدرة على التركيز	ذكور	42	2,6607	0,51449	2,573	0,053	2.011
	انثى	8	2,1250	0,66815			
الذكاء العاطفي	ذكور	42	2,2560	0,30488	1,150	0,045	2.011
	انثى	8	2,1250	0,23146			
بناء العلاقات	ذكور	42	2,4345	0,53265	1,771	0,307	2.011
	انثى	8	2,0625	0,60872			
التفويض الفعال	ذكور	42	2,5000	0,49077	-,710	0,000	2.011
	انثى	8	2,6250	0,13363			
الابداع والابتكار	ذكور	42	1,8571	0,53858	-1,616	0,694	2.011
	انثى	8	2,1875	0,47716			
المهارات السلوكية	ذكور	42	2,3571	0,23558	2,217	0,000	2.011
	انثى	8	2,1125	0,48606			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى الدلالة لمهارة الاتصال الفعال اقل من 0.05 وقيمة "t" المحسوبة أكبر من قيمة "t" الجدولية مما يدل ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. اما باقي المهارات السلوكية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حسب مستوى الدلالة لكل من المهارات الاخرى أكبر من 0.05 او قيمة "t" المحسوبة اقل من "t" الجدولية.

وبصفة عامة فان مستوى الدلالة للمهارات السلوكية اقل من 0.05 و "t" المحسوبة أكبر من "t" الجدولية مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهذا راجع لاختلاف متطلبات العمل في المؤسسة بالنسبة للجنسين.

ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى.

- **الفرضية الجزئية الثانية التي تنص:** بوجد فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 4: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء العمال مطاحن الاوراس يعزى للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	م. الدلالة
الاتصال الفعال	بين المجموعات	5,300	3	1,767	7,688	2.81	,000
	داخل المجموعات	10,570	46	,230			
	المجموع	15,870	49				
اتخاذ القرار	بين المجموعات	5,433	3	1,811	13,616	2.81	,000
	داخل المجموعات	6,118	46	,133			
	المجموع	11,551	49				
إدارة الصراع	بين المجموعات	3,489	3	1,163	9,288	2.81	,000
	داخل المجموعات	5,761	46	,125			
	المجموع	9,250	49				
التحفيز	بين المجموعات	16,659	3	5,553	17,778	2.81	,000
	داخل المجموعات	14,368	46	,312			
	المجموع	31,026	49				
العدل والانصاف	بين المجموعات	4,186	3	1,395	27,368	2.81	,000
	داخل المجموعات	2,345	46	,051			
	المجموع	6,531	49				
القدرة على التركيز	بين المجموعات	2,007	3	,669	2,214	2.81	,099
	داخل المجموعات	13,899	46	,302			
	المجموع	15,906	49				
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	2,818	3	,939	29,145	2.81	,000
	داخل المجموعات	1,483	46	,032			
	المجموع	4,301	49				
بناء العلاقات	بين المجموعات	9,417	3	3,139	25,163	2.81	,000
	داخل المجموعات	5,739	46	,125			
	المجموع	15,156	49				
التفويض الفعال	بين المجموعات	7,956	3	2,652	56,773	2.81	,000
	داخل المجموعات	2,149	46	,047			
	المجموع	10,105	49				
الابداع والابتكار	بين المجموعات	8,250	3	2,750	21,188	2.81	,000
	داخل المجموعات	5,970	46	,130			
	المجموع	14,220	49				
المهارات السلوكية	بين المجموعات	2,086	3	,695	14,240	2.81	,000
	داخل المجموعات	2,246	46	,049			
	المجموع	4,331	49				

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على النتائج

من خلال الجدول رقم: 4 نلاحظ ان مستوى الدلالة لمهارة القدرة على التركيز الفعال أكبر من 0.05 وقيمة "F" المحسوبة اقل من قيمة "F" الجدولية مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. اما باقي المهارات السلوكية فلها علاقة ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب مستوى الدلالة لكل من المهارات اقل من 0.05 او قيمة "F" المحسوبة أكبر من "F" الجدولية. وعليه يمكن القول ان هناك علاقة ذات دالة إحصائية للمهارات السلوكية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية.

- **الفرضية الجزئية الثالثة** التي تنص على وجود فروق ذات دالة إحصائية لمستوي المهارات القيادية السلوكية لدي قائد المؤسسة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال تعزي لمتغير الخبرة المهنية

جدول 5: تائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء العمال مطاحن الاوراس يعزى للخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fالمحسوبة	Fالجدولية	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1,431	2	,715	2,328	**3.20**	,109
	داخل المجموعات	14,439	47	,307			
	المجموع	15,870	49				
اتخاذ القرار	بين المجموعات	2,335	2	1,168	5,954	**3.20**	,005
	داخل المجموعات	9,216	47	,196			
	المجموع	11,551	49				
إدارة الصراع	بين المجموعات	4,740	2	2,370	24,702	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	4,510	47	,096			
	المجموع	9,250	49				
التحفيز	بين المجموعات	17,606	2	8,803	30,830	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	13,420	47	,286			
	المجموع	31,026	49				
العدل والانصاف	بين المجموعات	,376	2	,188	1,434	**3.20**	,249
	داخل المجموعات	6,156	47	,131			
	المجموع	6,531	49				
القدرة على التركيز	بين المجموعات	5,072	2	2,536	11,002	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	10,834	47	,231			
	المجموع	15,906	49				
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	1,888	2	,944	18,379	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	2,414	47	,051			
	المجموع	4,301	49				
بناء العلاقات	بين المجموعات	3,683	2	1,842	7,545	**3.20**	,001
	داخل المجموعات	11,473	47	,244			
	المجموع	15,156	49				
التفويض الفعال	بين المجموعات	6,620	2	3,310	44,647	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	3,485	47	,074			
	المجموع	10,105	49				
الابداع والابتكار	بين المجموعات	10,822	2	5,411	74,849	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	3,398	47	,072			
	المجموع	14,220	49				
المهارات السلوكية	بين المجموعات	1,204	2	,602	9,049	**3.20**	,000
	داخل المجموعات	3,127	47	,067			
	المجموع	4,331	49				

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على النتائج.

من خلال الجدول رقم: 5 نلاحظ ان مستوى الدلالة لمهارة العدل والانصاف أكبر من 0.05 وقيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية. اما باقي المهارات السلوكية فلها علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية كون مستوي الدلالة لكل من المهارة أكبر من 0.05 او قيمة "F" المحسوبة اقل من "F" الجدولية. وعليه فانه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات السلوكية تعزى لمتغير الخبرة المهنية مما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

6.3. نتائج الدراسة

- هناك ممارسة للمهارات القيادية السلوكية لدى مسؤول الشركة مطاحن الاوراس من وجهة نظر العاملين بها.
- درجة ممارسة المهارات القيادية السلوكية بأبعادها لدى مسؤول الشركة مطاحن الاوراس أتت بنسبة مقبولة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أرا ء عمال شركة مطاحن الاوراس للمهارات السلوكية ، تعزى إلى المتغير الجنس،
- وجو د فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عمال شركة مطاحن الاوراس للمهارات السلوكية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عمال شركة مطاحن الاوراس للمهارات السلوكية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية

4. خاتمة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على مستوي المهارات السلوكية لدى مدير المجمع الصناعي التجاري مطاحن الاوراس من وجهة نظر العمال والفروق ذات دلالة إحصائية التي تعزي لمتغيرات (الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية) وهذا ما يدعو إلى الاستفادة من نتائجها وتطبيقها على أرض الواقع، إضافة إلى ذلك تدفعنا هذه الدراسة الى اجراء مزيد من الدراسات الأخرى وتسليط الضوء أكثر على المهارات السلوكية التي تساعد القادة في تسيير وتحقيق الأهداف المنشودة، وتوصل الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الى مجموعة من المقترحات أهمها:

- تعزيز السلوك القيادي وتنمية المهارات السلوكية لدى المدراء العامين والعمل على إعطائهم مجال لتشجيع الابتكار والإبداع والتحفيز في العمل داخل المؤسسة.
- قيام المؤسسات الاقتصادية على بناء مناهج عمل تعمل على تمكين المدراء من استعمال المهارات القيادية السلوكية في تسيير المؤسسات.
- اجاد الية فعال لاقتناء قادة يتمتع بمهارات سلوكية تؤهله لتأدية مهامه المختلفة وتساعده في حل المشاكل التي يعترض لها في المؤسسات الاقتصادية.
- تأهيل وتدريب المدراء العامين من اجل اكتساب قدرة التحكم في المهارات السلوكية بشكل عام والعمل على تنميتها وطرق ممارستها في عملية التسيير.

5. قائمة المراجع:

1. نجم عبود، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
2. عبيدات، زهاء الدين، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، ، 2001
3. د. ناريمان لهلوب، د. ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج لنشر والتوزيع عمان 2012 ط1
4. د. فوزي مهوبي، علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين أطروحة دكتوراه 2012 جامعة الجزائر 2.
5. محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية أطروحة دكتوراه 2020 جامعة باتنة 1
6. . الاغا، رائد عمر، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة 2008
7. كامل محمد محمد عويضة، ِعلم الاجتماع والتنظيم دار الكتب العلمية بيروت لبنان -1996
8. الحارثي، سعد. درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية جامعة مؤتة "2010
9. بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير قسنطينة 2010
10. محمد زرقون، مداخلة بعنوان دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية العدد1 2011
11. د. رافده الحريري، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطب ع1 2007