

تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل  
مستشار خادم الحرمين الشريفين، أمير منطقة مكة المكرمة



المؤتمر الدولي الثاني والعشرون لإدارة الأصول والمرافق والصيانة  
The 22<sup>nd</sup> International Asset, Facility & Maintenance  
Management Conference

رقمنة - تميز - استدامة

نحو برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية لمديري  
المرافق بشركة سوناطراك الجزائرية

إعداد: أ.د. منصور بن زاهي  
جامعة ورقلة - الجزائر

26-28 يناير 2025

فندق ريتز كارلتون جدة - المملكة العربية السعودية

تنظيم

مبادرة من

**TSG | EXICON.**  
The Specialist Group • شركة مجموعة المختص

**OMAINTEC**  
المجلس العربي لإدارة الأصول والمرافق والصيانة  
Arab Asset, Facility and Maintenance Management Council

www.omaintec.com 0000 #OmaintecConf

## توطئة

تعتبر إدارة المرافق من العمليات المهمة في التقليل من تكاليف الصيانة في المنظمات، وتعمل إدارة المرافق على زيادة الاستخدام الفعال لأصولها وكذلك زيادة الإنتاجية، كما تسمح بتخطيط جميع الأنشطة وتنفيذها ومراقبتها، وتشمل هذه الأنشطة الصيانة الوقائية، وإدارة المساحة، والتنقلات، وإدارة الأصول، والخدمات القياسية، واحتياجات التخطيط طويلة الأجل المتعلقة بهذه الأنشطة، وأخيراً الميزانيات المطلوبة للتوافق مع احتياجات العمل، ويلعب مديرو المرافق دوراً حاسماً في قيادة وتحفيز فرقهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا ان القائم على إدارة المرافق لابد ان يتمتع ببعض المهارات القيادية التي تساعده على إدارة المرافق بشكل جيد و فعال وعلى الرغم من أن جميع المهارات القيادية لإدارة المرافق ضرورية لتنفيذ المهام الأساسية المطلوبة،

## توطئة

إلا أن بعضها يتعلق بشكل مباشر بالمفاهيم الهامة التي تقع على عاتق مدير المرافق معرفتها والإلمام بها، ويمكنه التعرف عليها من خلال حضور الدورات التدريبية في إدارة المنشآت أو من خلال قراءة كتب تخصصية في هذا المجال، ولم يتفق علماء النفس العمل و التنظيم والإدارة والقيادة التنظيمية على تحديد تصنيف واحد ومحدد للمهارات القيادية حيث يوجد اختلاف بسيط بين الباحثين والمختصين في تحديد أهم المهارات القيادية التي يجب توفرها وتنميتها لدى القادة فقد حددها **صبري 2005** في المهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية وقد استخلص منها مجموعة من المهارات والمتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وإدارة فرق العمل، وإعداد الخطط الإستراتيجية، وإدارة الوقت، والقدرة على التواصل، والتفاوض، وحل المشكلات. وتأتي الدراسة لتقترح برنامجا تدريبيا يركز على نظرية التعلم الاجتماعي لألبرت باندورا Albert bandura من اجل تنمية المهارات القيادية لدى عينة من مديري المرافق بشركة سوناطراك وذلك في إطار التكوين المستمر اثناء الخدمة، مما يجعلهم قادرين على أداء مهامهم المستقبلية في مجال إدارة المرافق بكفاءة عالية وفعالية



## تساؤلات الدراسة

- ما فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة التواصل بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة إدارة الوقت بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة حل المشكلات بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة اتخاذ القرار بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة التفاوض بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة إدارة فريق عمل بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في مهارة التخطيط الاستراتيجي بين العينة التجريبية والعينة الضابطة؟

**رقمنة - تميز - استدامة**

## فرضيات الدراسة



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة اتخاذ القرار بين العينة  
التجريبية والعينة الضابطة.



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة حل المشكلات بين  
العينة التجريبية والعينة  
الضابطة.



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة التواصل بين العينة  
التجريبية والعينة الضابطة.



نتوقع ان يكون للبرنامج  
التدريبي المقترح له فاعلية  
في تنمية المهارات القيادية  
لدى مديري المرافق بشركة  
سوناطراك بالجزائر؟

## فرضيات الدراسة



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة إدارة فريق عمل بين  
العينة التجريبية والعينة  
الضابطة.



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة التفاوض بين العينة  
التجريبية والعينة الضابطة.



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة اتخاذ القرار بين العينة  
التجريبية والعينة الضابطة.



توجد فروق دالة احصائيا في  
مهارة اتخاذ القرار بين العينة  
التجريبية والعينة الضابطة.

## فرضيات الدراسة



توجد فروق دالة احصائيا في مهارة التخطيط الاستراتيجي بين العينة التجريبية والعينة الضابطة.

رقمنة - تميز - استدامة

## أهداف الدراسة



التعرف على دلالة الفروق في المهارات القيادية  
بين العينة التجريبية والعينة الضابطة.



التعرف على المهارات القيادية لدى مديري  
المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر.



## التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة

### البرنامج التدريبي لتطوير المهارات القيادية:

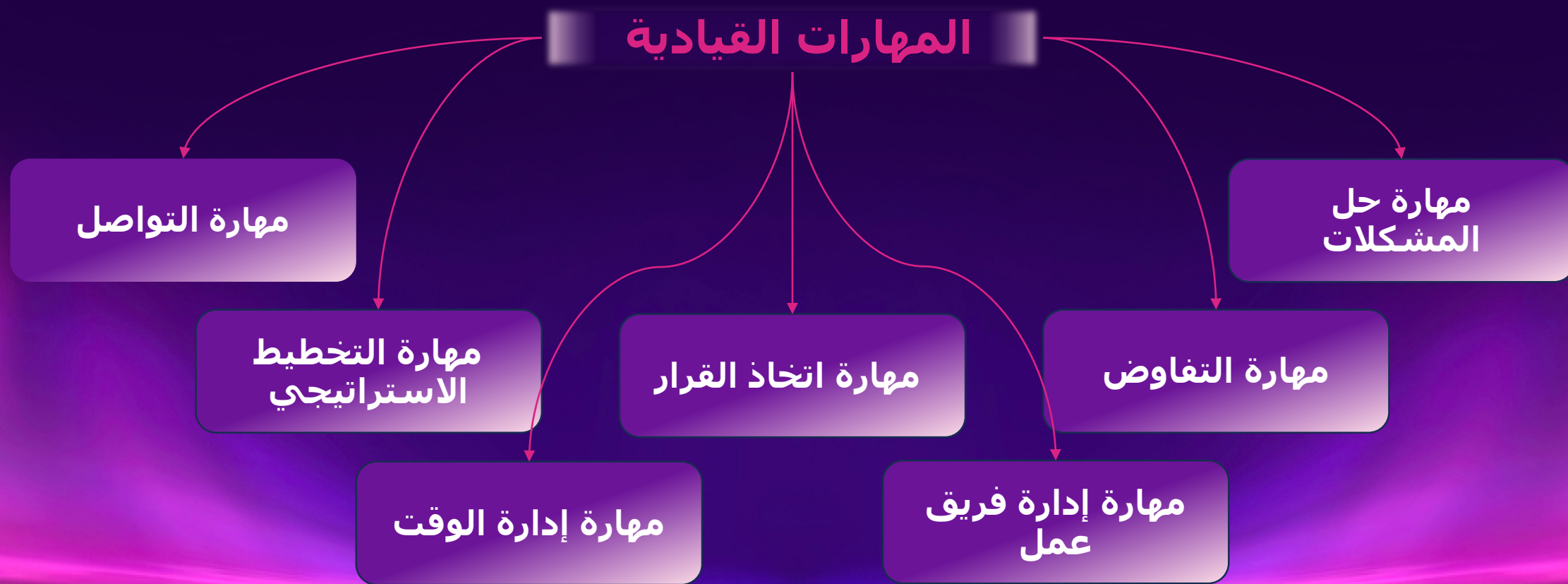
عبارة عن مجموعة من الخطوات والمهارات المنظمة التي يتم تعليمها وتدريبها لمديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر بهدف إكسابهم بعض المهارات القيادية التي تساعدهم أداء مهامهم على أكمل وجه.

## التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة

### المهارات القيادية لمديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر:

ويقصد بالمهارة القيادية في هذه الدراسة قدرة مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر على التواصل بشكل جيد مع الآخرين والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت والتفاوض واتخاذ القرار وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة وإدارة فريق عمل.

## التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة



رقمنة - تميز - استدامة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### حدود الدراسة

#### - الحدود الزمانية:

طبق البرنامج التدريبي وجمعت بيانات الدراسة خلال الموسم الدراسي 2022/2023

#### - الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة في المديرية الانتاج بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري

#### - الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### عينة الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في اختبار عينة تمثل أهداف وموضوع الدراسة الحالية، حدد مجتمعها الأصلي في مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر، وقد بلغ حجمها 38 مدير من مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر ممن حصلوا على متوسط الدرجات على مقياس المهارات القيادية وتم تقسيمهم بطريقة عشوائية إلى عينة تجريبية وعينة ضابطة.

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### مقياس المهارات القيادية

لقد اعتمد الباحث في بنائه لمقياس المهارات القيادية على مراجعة أعمال، (احمد و محمد، 2012) (Drago-Severson 2004) و ( Ian, H. Neil, D. 2004) و (Irvin et White 2004) و (Wallin 2003)، و تمكن الباحث من تحديد 07 مهارات قيادية و هي كالآتي: مهارة التواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، وإدارة فريق عمل، وحل المشكلات والتفاوض والتخطيط الاستراتيجي , وقد تم بناء 52 فقرة تقيس المهارات القيادية بما يتناسب مع البيئة الجزائرية، وعرض المقياس على مجموعة من الأساتذة، المختصين في علم النفس على مستوى جامعة ورقلة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول:

- مدى ملاءمة العبارات لمستوى أفراد العينة المستهدفة.
- مدى توافق العبارات مع الأبعاد السابقة الذكر.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- مدى ملاءمة الميزان المستخدم في التصحيح.

وبعد الاقتراحات، التي أبدأها المحكمون حول المقياس ثم تعديل وحذف بعض الفقرات بناء على المعايير الأربعة المذكورة أعلاه وفي ضوء ذلك أصبح المقياس يتكون من 46 فقرة حيث قدرت نسبة صدق المحكمين بـ 88%.

**رقمنة - تميز - استدامة**

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### برنامج المهارات القيادية:

### الهدف العام للبرنامج:

1. أن يتعرف مديري المرافق بشركة سوناطراك على أهمية القيادة وأنواعها وسماتها.
2. أن يصبح مديري المرافق بشركة سوناطراك قادرين على ممارسة المهارات القيادية في المواقف المهنية.
3. تدريب مديري المرافق بشركة سوناطراك على مهارة التواصل ومهارة إدارة الوقت.
4. تدريب مديري المرافق بشركة سوناطراك على مهارة إدارة فريق عمل ومهارة التفاوض.
5. تدريب مديري المرافق بشركة سوناطراك على مهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار والتخطيط.
6. تدريب مديري المرافق بشركة سوناطراك على المفاضلة والمقارنة بين البدائل.
7. بث روح الطمأنينة والأمن النفسي في نفوس مديري المرافق بشركة سوناطراك وخصوصاً في المواقف القيادية.
8. أن يدرك مديري المرافق بشركة سوناطراك أهمية تلك المهارات.

رقمنة - تميز - استدامة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### برنامج المهارات القيادية:

#### محتوى البرنامج:

#### التصور النظري للبرنامج:

استخدم الباحث برنامج تدريبي يستند في اطاره النظري الى نظرية التعلم الاجتماعي **لألبرت باندورا** وكذلك في خطواته التدريبية الى بعض نظريات علم النفس، ويهدف الباحث من خلال ذلك إلى:

1. اكساب مديري المرافق بشركة سوناطراك المعلومات النظرية السليمة حول المهارات القيادية.
2. تنمية المهارات القيادية من خلال التمرين والتدريب والنمذجة عليها.



## الإجراءات المنهجية للدراسة

### برنامج المهارات القيادية:

### محتوى البرنامج:

### الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرنامج:

يشتمل البرنامج التدريبي على مجموعة من الأساليب التي تم توظيفها بهدف المساعدة على تنمية المهارات المقدمة في هذا البرنامج،

لعب الأدوار

العصف الذهني

المناقشة

المحاضرة

## عدد جلسات البرنامج التدريبي

يقدر عدد جلسات البرنامج التدريبي ب 09 جلسات بمعدل جليستين في الاسبوع أي 05 اسابيع بالضبط، وزمن كل جلسة 180 دقيقة مقسمة بين النظري والتطبيقي.

7	محاضرة حول مهارة التخطيط الاستراتيجي + تطبيق	4	محاضرة حول مهارة اتخاذ القرار + تطبيق	1	جلسة تعارف محاضرة حول القيادة التنظيمية
8	محاضرة حول مهارة إدارة فريق عمل + تطبيق	5	محاضرة حول مهارة التفاوض + تطبيق	2	محاضرة حول مهارة الاتصال + تطبيق
9	جلسة ختامية لتقويم البرنامج	6	محاضرة حول مهارة ادارة الوقت + تطبيق	3	محاضرة حول مهارة حل المشكلات + تطبيق

رقمنة - تميز - استدامة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### المعالجة الإحصائية:

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وقياس فرضيات الدراسة والمتعلقة بقياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر وكذا قياس دلالة الفروق في كل مهارة من المهارات القيادية لوحدها بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة أجرى الباحث التحليل الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدراسة دلالة الفروق في المهارات القيادية، بالاستعانة ببرنامج SPSS.

## نتائج الدراسة

- نتائج الفرضية الاولى والتي تنص على توقع ان يكون للبرنامج التدريبي المقترح له فاعلية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر

يوضح الجدول: دلالة الفرق في الدرجة الكلية للمهارات القيادية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة.

المهارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية في المهارات القيادية	تجريبية	113,1053	6,74038	6,280	دالة عند 0,01
	ضابطة	97,5263	8,45490		

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (4) ان الفروق في الدرجة الكلية للمهارات القيادية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة دالة احصائيا عند درجة شك 0,01 وهذا ما يؤكد ان الفروق بين العينة التجريبية التي تلقت تدريب على المهارات القيادية والعينة التي لم تتلقى تدريب جوهرية وحقيقة وتعود للبرنامج التدريبي لصالح المجموعة التجريبية، أي ان البرنامج التدريبي قد ساهم بشكل كبير في تطوير المهارات القيادية لمديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر. ويفسر الباحث هذه النتيجة الى عدة عوامل منها الموقف التعليمي بحد ذاته يعتبر عنصرا محفزا لتطوير المهارات القيادية، وكذلك شعور افراد العينة بالمسؤولية اثناء تلقيهم للتدريب، بالإضافة الى عمل افراد العينة في إطار فريق عمل مما ساعدهم على فهم الذات والسعي لتطوير المهارات القيادية لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من حكيمي والبحيري 2022 حول فاعلية برنامج لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة عسير حيث توصلت أن الفرق في المهارات القيادية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة دالة احصائيا.

يوضح الجدول : دلالة الفرق في المهارات القيادية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة.

المهارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
التواصل	تجريبية	17,5263	1,34860	5,359	دالة عند 0,01
	ضابطة	14,0526	2,48269		
التخطيط الاستراتيجي	تجريبية	18,8421	2,14121	3,974	دالة عند 0,01
	ضابطة	15,9474	2,34458		
ادارة الوقت	تجريبية	16,8421	1,74047	2,649	دالة عند 0,01
	ضابطة	15,4737	1,42861		
التفاوض	تجريبية	14,0526	1,89952	3,698	دالة عند 0,01
	ضابطة	11,7895	1,87317		
اتخاذ القرار	تجريبية	14,7368	1,48482	2,884	غير دالة
	ضابطة	13,1053	1,96906		
ادارة فريق عمل	تجريبية	18,6842	1,73374	3,131	دالة عند 0,01
	ضابطة	16,7895	1,98827		
حل المشكلات	تجريبية	12,4211	1,07061	3,894	دالة عند 0,01
	ضابطة	10,3684	2,03335		

## نتائج الدراسة

- نتائج الفرضية الثانية والتي تنص وجود فروق دالة احصائيا في المهارات القيادية منفردة بين العينة التجريبية والعينة الضابطة

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (5) ان الفروق في المهارات القيادية ( إدارة فرق العمل، وإعداد الخطط الاستراتيجية، وإدارة الوقت، والقدرة على التواصل، والتفاوض، وحل المشكلات) بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة دالة احصائيا عند درجة شك 0,01 وهذا ما يؤكد ان الفروق بين العينة التجريبية التي تلقت تدريب على المهارات القيادية والعينة التي لم تتلقى تدريب جوهرية و حقيقة وتعود للبرنامج التدريبي لصالح المجموعة التجريبية، أي ان البرنامج التدريبي قد ساهم بشكل كبير في تطوير المهارات القيادية لمديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر. ماعدا اتخاذ القرارات الصائبة التي جاءت الفروق فيها غير دالة احصائيا ويفسر الباحث هذه النتيجة الى عدة عوامل منها الموقف التعليمي بحد ذاته يعتبر عنصرا محفزا لتطوير المهارات القيادية، وكذلك شعور افراد العينة بالمسؤولية اثناء تلقيهم للتدريب، بالإضافة الى عمل افراد العينة في إطار فريق عمل مما ساعدهم على فهم الذات والسعي لتطوير المهارات القيادية لديهم. أما بالنسبة لمهارة اتخاذ القرار لم يكن للبرنامج التدريبي تأثير عليها فيمكن أن يكون السبب راجع الى أن اتخاذ القرار مرتبط بشكل كبير بالتكوين الشخصي للإنسان مما يجعل مدة التدريب ربما غير كافية لتطوير هذه المهارة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Isaac, Samir, Butler (2013 حول فاعلية برنامج لتنمية المهارات القيادية لدى ونفس الشيء بالنسبة لدراسة المناعي (2010) حيث توصلت أن الفرق في المهارات القيادية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة دالة احصائيا لصالح المجموعة التجريبية.

## خلاصة النتائج

- أسفرت نتائج البحث بأن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تطوير المهارات القيادية لدى مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر جاءت مرتفعة.
- نفس الشيء كذلك بالنسبة للمهارات القيادية منفردة فأكدت نتائج الدراسة على هناك فروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في المهارات التالية: (إدارة فرق العمل، وإعداد الخطط الاستراتيجية، وإدارة الوقت، والقدرة على التواصل، والتفاوض، وحل المشكلات) جوهرية وهذا ما يؤكد التأثير الايجابي للبرنامج التدريبي على تطوير المهارات
- أما بالنسبة لمهارة اتخاذ القرار لم يكن للبرنامج التدريبي تأثير عليها.



- ضرورة الاستفادة من التجارب والتطبيقات الناجحة لتطوير وتحسين العمليات الرئيسية في التدريب على المهارات القيادية.
- وضع خطط استراتيجية ودراسة كافة احتياجات التدريب على المهارات القيادية وجميع الآليات التي تساهم في إحداث نقلة نوعية في هذا المجال.
- توفير برامج جيدة للتدريب على المهارات القيادية ومحتوى تدريبي مشوق في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية والتخصصات العلمية المختلفة.
- انشاء مركز افتراضي لتدريب مديري المرافق بشركة سوناطراك بالجزائر على مهارات القيادة، على أن تكون هناك مستويات متعددة، وكذلك منح شهادات معترف بها ومعتمدة.

تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل  
مستشار خادم الحرمين الشريفين، أمير منطقة مكة المكرمة



المؤتمر الدولي الثاني والعشرون لإدارة الأصول والمرافق والصيانة  
The 22<sup>nd</sup> International Asset, Facility & Maintenance  
Management Conference

رقمنة - تميز - استدامة

شكرا لكم!

26-28 يناير 2025

فندق ريتز كارلتون جدة - المملكة العربية السعودية

تنظيم

مبادرة من

**TSG | EXICON.**  
The Specialist Group • شركة مجموعة المختص

**OMAINTEC**  
المجلس العربي لإدارة الأصول والمرافق والصيانة  
Arab Asset, Facility and Maintenance Management Council

www.omaintec.com 0000 #OmaintecConf