

أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية  
الأستاذة: سامية زيتوني  
جامعة عنابة، الجزائر

الملخص:

إن تقدم وازدهارا للمؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات تقنية من جهة و قادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات و توفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى، من هنا تنبثق إشكالية بحثنا التي تهدف إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات في المؤسسة الصناعية بولاية عنابة و اقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط القيادي الديمقراطي على تنمية المهارات. و لبحث تلك العلاقة اعتمدنا على منهج دراسة حالة، و استخدمنا أداة الاستمارة لجمع البيانات، و تمت معالجة البيانات و تحليلها.

### Abstract :

The progress and prosperity of institutions depends on the have taken of human skills and intellectual capabilities From a creative point of leaders and administrators are distinct they can invest these capabilities and provide a support Alarm her other hand. From here, our search will emerge problematic statement , which aims to trace patterns on the development of administrative leadership skills in private industry's public institution And limited empirical study on the statement following the pattern leader autocratic style leadership Democrat on skills development and to discuss the relationship we have adopted the approach of a case study , and we used the tool questionnaire to collect data and has data processing its analysis to extract the Statistical Package , frequencies , percentages , averages , and correlation coefficients.

مقدمة:

أصبح تقدم وتفوق المؤسسات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية و توجيهها نحو تحقيق أهدافها، فمواجهة المشكلات الحديثة و التحديات المستقبلية يتطلب وجود موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات تقنية و أفراد يتسمون بصفات و مهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في هذه الموارد البشرية باستخدام سلوكيات و تبنى أساليب لتنمية مهاراتهم.

وتعد المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر من بين المؤسسات التي تعاني بعض المشاكل و الأزمات بعدما تبنت الدولة اقتصاد السوق المنفتح على الاقتصاد العالمي، مما يستدعي إجراءات لتقوية القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية للارتقاء بجودة منتجاتها، وتحقيق النجاعة الاقتصادية.

1 . مشكلة الدراسة:

يعتبر النمط القيادي السائد و الفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع العمال، ذات أثر كبير على المستوى النفسي و العملي لديهم. فالنضرة الإيجابية من قبل القائد نحو عماله و إشعارهم بأهمية أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة و إتاحة الفرص في التكوين وفق الاحتياجات و الاستعدادات الحقيقية، و بناء علاقات ودية تكون محفزة و دافعة للمزيد من البذل و العطاء.

ذلك ما يوضح، العلاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسة، و تنمية المهارات عن طريق التكوين. فكلما كان النمط القيادي أقرب إلى الديمقراطية، يشجع نسق التسيير بالمشاركة كلما تحقق الهدف المرسوم ضمن السياسة العامة للمؤسسة، وهو بلوغ تنمية فعالة لمهارات الموارد البشرية عن طريق التكوين.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي: ما

علاقة الأنماط القيادية الإدارية بتنمية المهارات؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالقيادة الإدارية الرسمية وما هي أنماطها؟
- ✓ ما المقصود بالمهارة وما هي أنواعها وما هو دورها و أثرها على نجاعة المؤسسة؟
- ✓ ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بتنمية المهارة؟
- ✓ ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من طابع الدراسة و التحليل لموضوع البحث يمكن بناء البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "أي تغيير يحدث للمؤسسة يقابله تغيير في السياسة العامة للتكوين- تنمية مهارات الموارد البشرية-".

معنى ذلك أن المؤسسة، عندما تقوم بوضع سياسة معينة، فإن جميع مصالحها مطالبة بوضع سياسة تكون في النهاية مكتملة و غير متعارضة مع السياسة العامة و الأهداف المستقبلية للمؤسسة والعمال-الموارد البشرية- باعتبارهم حجر الأساس لنهوض المؤسسة و جعلها أكثر مرونة، للتكيف مع الأوضاع الجديدة ولنبيّن مدى صدق هذه الفرضية، اعتمدنا على بعض المؤشرات المتمثلة في:

أ- تغيير البنية التسييرية.

ب- دور مصلحة التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية.

ج- إدخال آلات جديدة، مما يتطلب كفاءات تسييرية كفتة .

الفرضية الثانية: "إن المشاركة العمالية في تخطيط برامج التكوين وفقاً لحاجة المؤسسة وحاجة الفرد، يمكن الموارد البشرية-العمال- من فهم وإدراك حقيقة التحوّلات التي تعرفها المؤسسة".

معنى هذا، أنّ المشاركة العماليّة في إعداد مخطط التكوين، عامل مهم في إدراك المورد البشري التحوّلات التي تعرفها المؤسسة، و أنّ نجاعة المؤسسة الاقتصادية، تتطلب بالأساس اتخاذ سياسة ضمن لجنة المشاركة، فيما يخص مشاركة العمال في تخطيط البرنامج التكويني. فلا بد من تغيير الأفكار ورفع الكفاءات، وهذه الأخيرة لن تكون إلا بالتكوين الجيد حسب الحاجات. و اعتمدنا على المؤشّرات التالية:

أ- عدم فهم العامل للوضع الراهن، أو عدم تمييزه بين نجاعة المؤسسة من جهة والخطوات الواجب اتخاذها من جهة أخرى.

ب- الاستعداد القوي للعامل -الرغبة الشديدة- في المشاركة في إعداد مخطط التكوين لتعزيز مكانته و انتمائه الاجتماعي داخل المؤسسة.

ج- سيطرة الذهنيّة البيروقراطية على بعض المسيرين الراضون للمشاركة العمالية في التسيير."

### 3. أهداف الدراسة:

لاشك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

التعرف على عناصر و خصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلب ضروري لتطوير المدير إلى مدير قائد.

التعرف على النمط القيادي الذي يجب أن يتبناه القائد لتنمية المهارة في المؤسسة.

- إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية وأثره على تنمية المهارة فيها.

### 4 . أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال الأنماط القيادية و تأثيرها على المهارة، ومن تم إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والمتمثلة في النجاعة الاقتصادية.

كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحث في الحقل الأكاديمي للتعرف على النمط القيادي الذي يساعد الموارد البشرية ويدفعهم نحو تقوية استعدادهم للتكوين وتنمية مهاراتهم الفنية والتقنية.

أما بالنسبة إلى الأهمية العملية فتنبثق من أهمية الدور القيادي ، وتأثيره على أداء المؤسسات واستمرارها، حيث أنها تحتاج في ضل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة عمليون يشجعون التكوين بقصد رفع مستوى المهارة في المؤسسة وبقصد مواكبة التغيرات و التي تستلزم نمط معين من القيادة لتحقيق ذلك. وهدفنا هو الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية.

الإطار النظري للدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة المصطلحات الأساسية، تعريفا وشرحا موجزا وهي:

القيادة الإدارية وأنماطها، المهارة وتنميتها، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارة.

أولا: القيادة الإدارية وأنماطها:

1. تعريف القيادة الإدارية: إن العناصر القيادية الإدارية في المصنع تحتل أوضاعها الوظيفية بطريقة تدل على وجود تدرج هرمي، نجد على قمته رئيس مجلس إدارة، وفي قاعدته العمال، وبين القمة والقاعدة المستوى القيادي الأول والثاني. وإن لكل وضع وظيفي منها نطاق اختصاص محدد، يلتزم شاغله بأداء واجبات عمل محدد و مسؤوليات يناط بها، تعينها اللوائح وقوانين العمل بالمصنع، وفي مقابل هذه المسؤوليات، يتمتع كل مستوى قيادي بقدر من السلطة.

وفي ظل هذا التدرج الهرمي يخضع كل منصب أو وضع أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه ولوحظ أن سلوك الذين يشغلون هذه المناصب محكوم بقواعد ومعايير فنية، وهم على دراية أكثر بجوانب واجبات هذه المناصب مدربون على أدائه، فالقيادة الإدارية هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيقها بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.<sup>(1)</sup>

## 2. سمات القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف أهم السمات القيادية في سمات ذاتية، سمات سلوكية، سمات ذهنية.

**1.2 السمات الذاتية:** تتمثل في المهارات الذاتية القدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.<sup>(2)</sup>

ومن أهم هذه السمات: إدارة الذات، القدرة على المبادرة، سمة الإبداع.

**2.2 السمات السلوكية:** تعني قدرة القائد على التفاعل و التواصل مع الأفراد و الجماعات بنجاح وقدرته على التأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(3)</sup>

ومن أهمها: المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة، تمثيل القدوة الحسنة، تمكين المرؤوسين القدرة على الاتصال، مهارة بناء العلاقات الإنسانية.

**3.2 السمات الذهنية:** إن من أهم السمات الذهنية الواجب توافرها في القائد هي: القدرات العقلية، كالذكاء، المرونة، العقلية، المهارة التحليلية، المهارات الإدارية والسياسية ومهارة تعليم المرؤوسين.

## 3. أنماط القيادة الإدارية:

**1.3 القيادة الديمقراطية:** تعتمد القيادة الديمقراطية على وسائل التحفيز الايجابية حيث يقوم القائد بإعداد الأهداف والبيانات بعد مشاركة الجماعة وإصدار الأوامر بناء عليها، ومشاركة العمال في الجماعة كعضو فيها، وتوضيح خطط العمل المستقبلية لأعضاء الجماعة، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والوضوح في

تحديد الثواب والعقاب والاعتماد على الحوافز الايجابية في تحريكهم نحو الهدف، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار وتنمية قدراتهم الإدارية مع التركيز على الجوانب الإنسانية وإتباع حاجات الجماعة، فمهمة القائد تنظيمية وتنسيقية أكثر منها توجيهية ووقائية.

2.3 القيادة الأوتوقراطية: وهي تمثل القيادة الدكتاتورية، وفيها تصدر التعليمات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين دون أي محاولة توضع في الاعتبار لأخذ أو معرفة آرائهم، وأفكارهم في شيء.

وتعتمد هذه القيادة على الحوافز السلبية مثل: التهديد والعقاب، وتحريك المرؤوسين، حيث يصدر القائد أوامره، ويتنظر من المرؤوسين طاعتها، دون مناقشة وتحديد البيانات والأهداف، دون استشارة معاونيه، وطلبهم للعمل طبقاً لرؤيته، ولا يقدم لهم أي معلومات عن الخطط المستقبلية والانعزال عنهم معظم الوقت، وعدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية والتركيز باهتمام على الإنتاج والتمسك بحرفية القوانين، واللوائح وأنظمة العمل، ويتم الثواب والعقاب للمرؤوسين طبقاً لمبادئه.

3.3 القيادة الفوضوية: وهو النمط الذي يعتمد فيه القائد بشكل كبير على الجماعة التي تقوم بنفسها بتحديد الأهداف والتعامل مع المشكلات ووضع تدريب لأعضائها وتوفير النظام الذي يثير حماسهم للعمل، وبذلك يتجاهل نمط القيادة الفوضوية دوراً لقائد. ويؤدي بوحدات العمل المختلفة بالعمل في اتجاهات متعارضة أحياناً، مما قد يؤدي إلى الفوضى الشاملة في المؤسسة<sup>(4)</sup>.

ثانياً: تنمية المهارة في المؤسسة:

تمثل المهارة أحد المطالب الرئيسية لتقدم وتفوق المؤسسات ومصدر لتحقيق نجاحها الاقتصادية، فماذا تعني المهارة؟

1. تعريف المهارة: المهارة في المؤسسة تعني تحكم مواردها البشرية في تبني واستخدام الأفكار والتحكم في التقنية لغرض تقديم خدمة تحقق أهدافها في النمو والتكيف وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

2. تصنيفات المهارة: إن من أهم تصنيفات المهارة تلك المتعلقة بمجاله و الغرض منه، حيث يصنف إلى مهارة فنية ومهارة تقنية.

1.2 المهارة الفنية: وهو التحكم في استخدام المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل أن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية المهارة وتنظيمها وإجراءات نقل أفكار جديدة، والهدف النهائي لهذه المهارة، يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية<sup>(5)</sup>.

2.2 المهارة التقنية: وتعني التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في مجال عمله والتحكم في الأساليب الفنية الجديدة و الإحاطة بكل تغيرات تكنولوجية، وتكتمل المهارة التقنية عندما يتم اختبارها في الميدان.

ونتوصل إلى هذه المهارة عن طريق دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال تداخل كل أشكال النشاطات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية.

3.2 مهارة التواصل: ويشار إليها أيضا ، بالمهارات البشرية، أو بمهارات التّواصل وهي المهارات التي يستخدمها أيّ شخص ويوظّفها مع الآخرين، وتشمل هذه المهارات: مهارة الإقناع، مهارة الاستماع الفعّال، مهارة التّفويض والقيادة والقدرة على حلّ المشكلات والتفكير الفعّال.

ويستخدم مصطلح المهارات الشّخصيّة، غالبا في سياق التّصوص الاقتصادية والتي تعنى بإدارة الأعمال. وتشير إلى مقياس قدرة الشّخص وأدائه، من منظور تواصله الاجتماعي وتفاعله مع الآخرين في ضلّ المؤسسة التي يعمل بها<sup>(6)</sup>.

3. دور المهارة في تعزيز نجاعة المؤسسة اقتصاديا:

إن نمو المؤسسة وتحقيقها للنجاعة مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على تنمية مهارات مواردها البشرية من خلال التكوين. فالانفجار المتزايد في عدد المؤسسات



والذي صاحبه الانفجار التنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد الاهتمام بتنمية مهارات المورد البشري، والتركيز عليه و أصبحت القدرة على توفير دورات تكوينية للعمال وفق استعداداتهم ووفق احتياجاتهم الحقيقية مصدرا متجددا للميزة التنافسية، وأصبح هذا الدور - تنمية المهارة- مهماً في تدعيم الاستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة. فالمؤسسة التي تتحكم في المهارات الفنية والتقنية يمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية ويمكنها إنشاء تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة ذات جودة عالية تمكنها من كسب عوائد مالية وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة.

ثالثا: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية المهارات الفنية والتقنية لدى الموارد البشرية:

يرتبط موضوع المهارة في المؤسسة ارتباطا دلاليا مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث دورات تكوينية للعمال وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات. فعدم تعامل القيادات مع القرارات الانتقالية التي تمر بها بفكر مكوّن و مؤهل، قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته سوف يؤدي بهذه القيادات أمام أزمة مفاجئة. فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي و الأكثر احتكاكا بمفردات العمل التنظيمي و السلوك الإنساني داخل أية مؤسسة، فضلا عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والمهارات<sup>(7)</sup>.

اختلفت الدراسات المتعددة في تبيان تأثير القيادة الإدارية في المهارات داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبتكرة بشكل متكرر على مدى أخذ القيادة الإدارية بعين الاعتبار في التكوين حاجات العمال منه واستعداداتهم الحقيقية له. كما ركزت الدراسات على الخصائص الشخصية للقائد<sup>(8)</sup>.

والنمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات في المؤسسة، وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات عماله، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب. فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الفنية و التقنية لعماله، من خلال:

- 1- تشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها.
  - 2- و من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات بطريقة تجعلهم يطرحون أفكارهم وانشغالاتهم واحتياجاتهم من التكوين، ومن تم يكون التكوين وتنمية المهارات للموارد البشرية، وفق الاحتياجات والاستعدادات الحقيقية لهم، وهذا الفعل يقلل من عناء الجهود التي تكال بلا فائدة. فالعامل الذي يكون استعداده قوي لرفع مهاراته، ويكون تكوينه وفق النقص التقني أو الفني الذي يخصه من المؤكد أن تكمل جهود التكوين - تنمية المهارة- بالنجاح والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها.
  - 3- القائد لا بد أن يكون قدوة في التفكير المتجدد.
  - 4- القائد يشجع التنافس بين المرؤوسين في رفع مهاراتهم.
  - 5- القائد يشرف على أعمالهم، و يناقشهم فيها ويطالبهم بالتطبيق الجيد لها.
  - 6- القائد يعمل على توفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية. وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي.
- وتوضيح الدراسات المتخصصة في مجال التكوين وتنمية المهارات، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل و العاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد و الإبداع<sup>(9)</sup>.
- وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، و تعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها<sup>(10)</sup>.
- الإطار العلمي للدراسة: يتناول هذا الجزء تعريف الإجراءات المنهجية و أدواتها وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

1. منهج الدراسة: دراسة الحالة هو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بوحدة البحث مهما كانت صنفها ( فرد، مجتمع، نظام، مؤسسة،... الخ) البيانات تساعدنا بطريقة أو بأخرى في التعميق في الوحدة و التعرف على عموميتها<sup>(11)</sup>.

2. مجتمع وعينة الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في القادة الإداريين و المرؤوسين بالمؤسسة العمومية ملبنة إيدوغ عنابة.

3. أداة الدراسة: إعتدنا الاستمارة باعتبارها أهم الأدوات التي يلجأ إليها الباحث لجمع المعلومات و تعرف على أنها تضم مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على معلومات تدور حول موضوع أو موقف أو مشكلة معينة<sup>(12)</sup>.

ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، لوصف مفردات الدراسة وتحديد إجاباتهم بغرض وصف خصائص المجتمع المدروس.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

على ضوء ما تقدم من تحليل و تفسير بيانات التحقيق الميداني بالمؤسسة العمومية ملبنة ايدوغ عنابة LEA تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها كما يلي:

- نجاح التسيير العام للمؤسسة العمومية.
- الاعتقاد ببقاء المؤسسة عمومية هو الحل.
- عدم اطلاع الموارد البشرية على الأهداف.
- الوضع المالي للمؤسسة في حالة من العجز المستقر (الوضع بقي على حاله لم يزد و لم ينقص).
- المؤسسة لها اهتمام بالجانب التكويني للموارد البشرية، و في الغالب يكون داخلي وخارجي معا لمدة 06 أشهر إلى سنة.

- السياسة العامة للتكوين لا تستجيب لحاجات العمال للتكوين وفق احتياجاتها الحقيقية.
  - استجابة قيادة المؤسسة لأكثر نسبة تقوم بطلب تكوين.
  - نمط الإشراف ديمقراطي.
  - التخطيط للتكوين بمعية الموارد البشرية لكن هناك أمور لا ينبغي تدخل مشاركة العمال فيها.
  - تناقض في تصريحات العمال بين التي تقول بديمقراطية الإشراف و التي تقول بعدم تقدير القيادة لجهود العمال و عدم ترقية العمال وفق جدارتها.
  - العمال على دراية بوجود ميزانية خاصة بالتكوين.
  - وجود الاتصال نازل (إعلامي من القيادة إلى الموارد البشرية)
  - الموارد البشرية مفتقدة لعامل الترقية في المؤسسة لدرجة تطمح فيها، للتنازل عن جزء من أجرها، يستعمل لتدريبها ثم بلوغ مقصدها في الترقية.
  - تفضيل التكوين الخارجي عند الخواص.
  - المشاركة تعني الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم.
  - مشاركتهم في القرارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية غير معتبرة.
  - المشاركة في تخطيط تنمية الموارد البشرية. تكون على أساس العمل في الإدارة أولا ثم الاقدمية فالعضوية بالنقابة و أخيرا الكفاءة الإنتاجية.
  - بنسب متقاربة تصرح فئة البحث وجود و عدم وجود جهاز للجنة المشاركة (ما يوضح عدم وجود إعلام شامل لأمر المؤسسة).
  - المؤسسة لها امكانيات تحول لها الوصول الى ذروة النجاعة، لكن ذلك مرتبط بتغيير المستشارين أو تغيير ذهنياتهم.
- أسفرت نتائج الدراسة على صدق فرضيتي البحث حيث اتضح:

وعى الموارد البشرية للمؤسسة بأن التغيير الذي طرأ عليها منذ منتصف التسعينات (من ظروف اقتصادية) لابد أن يصاحبه تغيير في السياسة العامة لتنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين، المشاركة، ...

الموارد البشرية في المؤسسة العمومية LEA مدركة لحقيقة التحولات (الايجابيات والسلبيات)، و ذلك لمشاركتها في التخطيط ما يعني، ديمقراطية النمط القيادي و نجاعتها اقتصادياً .

#### الإجابة على تساؤلات البحث:

➤ التساؤل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة مدركة لحقيقة التحولات الطارئة على المؤسسة العمومية الجزائرية LEA (منافسة، انفتاح على السوق العالمي، أزمة مالية، ...).

➤ التساؤل الثاني: المؤسسة ملبنة ايدوغ عنابة LEA تهتم بتنمية المهارات لمواردها البشرية، لعلمها بمدى تأثير هذا الجهاز على تحقيق النجاعة من عدمها.

➤ التساؤل الثالث: الموارد البشرية تساهم في رسم السياسة العامة لتنمية مهاراتها (المشاركة).

➤ التساؤل الرابع: رغم التحولات الطارئة على محيط المؤسسة الجزائرية و الذي أدى إلى هيكلتها و تسريح عمالها، إلا أن نجاعتها اقتصاديا محققة.

➤ كون المؤسسة منتجة لأكبر مادة حيوية يتم استهلاكها من طرف المواطن الجزائري عموما، و تسويقها للمنتوج رغم المنافسة و الانفتاح على العالم لكن إنتاجها مسوق لأنه خاضع للمعايير الدولية.

#### الإجابة على التساؤل المركزي تبين من خلال البحث أن:

القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية ملبنة ايدوغ عنابة LEA تاتر إيجابا في تنمية مهارات العمال، وذلك محقق من خلال احترام المعايير الدولية و المسار الصحيح المنتهج في المؤسسة من ناحية الاهتمام بالموارد البشرية و رفع كفاءتهم و يرجع ذلك إلى عدة عوامل منها:

- ✓ تطبيق النظريات التقليدية بطريقة سليمة (نظرية ماكس فيبر).
- ✓ شعور الموارد البشرية بالانتماء لمشاركتهم في وضع القرار.
- ✓ وجود مساحة إعلامية لا بأس بها.

❖ هوامش البحث:

- (1) طارق عبد الحميد البنوي: أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع 2002 ص ص 29، 28.
- (2) ماهد محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004، ص 90.
- (3) عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، عمان دار المناهج، 2006 ص 22.
- (4) حامد عبد العزيز الفقي: سيكولوجية الفرد في المجتمع، دار القلم الكويت 1984 ص ص 251-162.
- (5) نجم عبود نجم الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير و التقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، ديسمبر 2006 ص 229.
- (6) le negard- assayag emmanulle, mancean delphine, marketing des nouveaux produits paris, 2005 p 21.
- (7) محمد الطعامة، طارق شريف يونس، الإبداع، مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجلة التحديات المعاصرة الإبداعية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 ص 83.
- (8) نيجل كنج، نيل أندرمون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، 2004 ص 198.
- (9) المرجع السابق، ص 48.
- (10) نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 135.
- (11) عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 120.
- (12) أحمد عبد الله الدحدح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، دون ط، الإسكندرية 2001-2002، ص 369.