

أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية  
"دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة"

**Methods of developing leadership skills within the Algerian institution**  
"A field study in the industrial and commercial complex Hodna M'sila"

ط/د . بعجي نصيرة<sup>1</sup> ، أ.د. حمزاوي سهى<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>جامعة عباس لغرور ، خنشلة ( الجزائر )  
baadj\_nassi@hotmail.com

تاريخ الاستلام :- 2019-12-15 ؛ تاريخ المراجعة : 2022-06-03 ؛ تاريخ القبول : 2022-06-01

**ملخص :**

أصبحت حاجة المؤسسات للمهارات القيادية متطلبا إجباريا لكل مؤسسة تسعى للحصول على التميز في الأداء، للمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية حادة، وقد تفهمت المؤسسات أهمية المهارات القيادية وقدرتها على تنمية وتطوير أداء موردها البشري بما يحقق أهدافها واستمرارها مع وجود تنافس شديد على تنمية المورد البشري باعتباره جوهر العملية الإنتاجية. وعليه فإن هذا المقال يهدف للتعرف على الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة الجزائرية المتمثلة في مركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة والذي يسعى إلى تعزيز وتنمية المهارات القيادية لدى العاملين به وذلك من خلال عمليتي التدريب والإشراف اللذان يساهمان في تطوير وتحسين فاعلية الأداء بما يضمن استمراره واستقراره في ظل المنافسة الخارجية.

**الكلمات المفتاح:** المهارات القيادية ؛ التنمية ؛ المؤسسة.

**Abstract :**

The need for leadership skills has become a critical requirement for any institution seeking performance excellence, to maintain continuity in a highly competitive environment, and institutions have realized the importance of leadership skills and their ability to develop the performance of their human resources in order to achieve their objectives and their continuity, despite the existence of intense competition, for the development of human resources, which are at the heart of the production process.

Accordingly, this article aims to identify the methods adopted by the Algerian institution, represented by the M'Sila industrial and commercial complex, which seeks to improve and develop the leadership skills of its employees, through the process of training and supervision to improve performance effectiveness to ensure continuity and stability in the face of external competition.

**Keywords:** leadership skills; development; institution.

**مقدمة :**

تعتبر العناية بالمورد البشري أهم ما يميز الإدارة في العصر الحديث على اختلاف أنشطتها، مما أسهم في بروز دراسات حول علاقة الموارد البشرية بفعالية الأداء والكفاءة المؤسساتية. ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى ضرورة الاستثمار في المورد البشري باعتباره أهم ركائز السيرورة الإنتاجية.

ولقد أصبح الحكم على نجاح المؤسسة مرهون بمدى فاعلية القيادة الإدارية بها، فهي العنصر الحاسم في تفعيل كفاءة أداء المورد البشري إذ تعمل على بناء قدراته الإنتاجية عن طريق الاستثمار فيه. ولقد أولت المؤسسة الجزائرية اهتماما كبيرا بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية مهاراتها القيادية بما يحقق أهداف المؤسسة وضمان لاستمرارها في ظل التغيرات العالمية وتحديات العولمة.

ويعد المركب الصناعي والتجاري الحضنة من بين المؤسسات التي تسعى لتنمية الطاقات البشرية للارتقاء بجودة أدائها، وذلك بانتهاج أساليب مختلفة لتنمية المهارات القيادية لدى العاملين به، واستثمار طاقتهم الكامنة بما يحقق القدرة على المنافسة ومجابهة التحديات في ظل الانفتاح على السوق العالمي.

### أولاً: الإشكالية:

تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، فهي المنوطة بتوجيه سلوك المورد البشري والتأثير فيه داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. لذا فقد حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في الفكر الإداري. بداية بالمدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب الرسمي لتسيير العمل، تليها مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت أهمية للجانب غير الرسمي وللقيادة في تسيير العمل، لنتوالى بعدها الدراسات وتمخض عنها المدرسة السلوكية التي تفر بضرورة إشباع حاجات ودوافع المرؤوسين النفسية والاجتماعية، بينما تؤكد المدرسة الحديثة على أسلوب القيادة وفقاً للظروف والمواقف المحيطة بها.

و نظراً للتغيرات السريعة والدائمة في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ما تحمله من تشابك وتعقيد يتطلب من القادة الإداريين توافر جملة من المهارات يمكن من خلالها التعامل مع هذه المستجدات. وقد فرضت التحديات على القادة الإداريين داخل المؤسسات وظيفة تعنى بإنتاج قادة ذوي مهارات قيادية تمكنهم من تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة لا إنتاج مرؤوسين مطيعين للأوامر فقط.

وللحصول على قادة أكفاء يجب إتباع أساليب لبناء وتنمية مهاراتهم القيادية ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات وتحدي المشكلات ومجابهة التحديات التي تعترض المؤسسة.

ولقد أدركت القيادة الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية على اختلاف اهتماماتها مدى أهمية تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري للرفع من مستوى الأداء لديه مما ينعكس على تحقيق أهدافها واستمرارها ضمن بيئة دائمة التغير. وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الآتي:

ما الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية؟  
ينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل للتدريب دور في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- هل للإشراف دور في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي نتناوله إذ تكشف عن أهم الأساليب المنتهجة في تنمية المهارات القيادية ودورها الفعال في تطوير وتحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة، وذلك من خلال رصد اتجاهات الموارد البشرية نحو أساليب المعتمدة في تنمية مهاراتهم القيادية ومدى حاجتهم ورغبتهم واهتمامهم بتنمية مهاراتهم وصقلها بما يتناسب مع مستوى الأداء المطلوب، وكذا القدرة على أداء العمل بفعالية وكفاءة عالية مما ينعكس على أداء المؤسسة.

كما يعد موضوع تنمية المهارات القيادية الركيزة الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسات على اختلاف نشاطها في ظل التسارع في مستجدات البيئة الخارجية وفي ظل المنافسة الشديدة من أجل تحقيق التميز ومواكبة للتطور التكنولوجي والعلمي الذي فرضته العولمة.

### ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- يسهم التدريب في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية.
- يسهم الإشراف في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية.

## رابعاً: مفاهيم الدراسة :

- 1- القيادة: يعرف فرانك وزملاؤه (Franketal) القيادة: "بأنها العملية التي بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، 2018، ص10).
  - 2- المهارات: تعرف المهارات بأنها: "المعارف النظرية، العلمية والسلوكية، ويقصد بالمعارف (savoir) مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العملية (savoir-faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (savoir-être) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل" (شين فيروز، 2017، ص119).
  - 3- المهارات القيادية: تعرف المهارات القيادية بأنها: "قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق، ومما لا شك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها(عدي عطا حمادي، 2013، ص45).
  - 4- التنمية: "هي عملية متكاملة تنطوي على جميع موارد المجتمع المتاحة والممكنة سواء في الجوانب التنظيمية أو الإنتاجية" (أحمد صالح يوسف، 2010، ص311).
  - 5- التدريب: عرف التدريب بأنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية" (الطعاني حسن احمد، 2013، ص17).
  - 6- الإشراف: عرف الإشراف في الوظيفة الإدارية بأنه: "عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة /القسم/الإدارة..... إلخ) من أنشطة إدارية وتنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاج (إنتاجية/ خدمات..... إلخ) كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية" (السيحاني جبر سعيد صايل، 2004، ص11).
  - 7- المؤسسة: المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي social phenomenon جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها (بلوط حسن ابراهيم، 2005، ص18).
- فالمؤسسة إذن هي كيان اجتماعي يتفاعل داخله الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك، من خلال تسخير الموارد المادية والبشرية لذلك.
- 8- العامل: يعرف: "العامل هو الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي أو بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو إنتاج سلع بموجبه يدخل في علاقات اجتماعية في محيط العمل" (حسن عبد الباسط محمد، 1995، ص65).
- العامل هو شخص يؤدي عمل بدني أو فكري لحساب شخص آخر أو مؤسسة ما.

## خامساً: الدراسات السابقة:

- 1- دراسة الطاهر مجاهدي بعنوان: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء - دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TNDAL) المسيلة - أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس تنظيم (الطاهر مجاهدي، 2009).

هدفت الدراسة إلى إبراز درجة تأثير التدريب المهني على الأداء المهني للعامل، وكيف يسهم التدريب في تحسين جودة المنتج وزيادته. كما يؤدي إلى ترقية العاملين، وكذا تدارك النقص والضعف في الأداء لديهم ومحاولة تحسينه. استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي باعتباره يصف الجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على استخدام العينة القصدية، وتم تطبيق استمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات الميدانية، حيث وزعت على 126 عاملاً سحبت من مجموع عمال مقدر ب: 974 عاملاً، حيث توفرت في العينة شرط تلقي تدريباً خارج المؤسسة، وكان الاختيار بناءً على تقارير الإدارية للمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج المتمثلة في أن التدريب المهني عامل مساهم ومحفز في سياسة التنظيم، لذا لا بد من خضوع العمال لفترة تدريبية لإعدادهم وتجهيزهم للوظائف الجديدة، وبهدف تطوير مدركات

والمعارف السابقة لمواكبة التطورات التكنولوجية، كما يؤثر التدريب في مجموع السلوكيات والتصرفات التي يبديها العامل على شكل أداء، كما أثبتت النتائج أن تدريب المهني له أثر ايجابي في رفع أداء العاملين، كما توصلت إلى أن الأثر الذي يتركه التدريب المهني على الأداء يهدف لتطوير وتنمية قدرات ومتطلبات واتجاهات العاملين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت عدة عوامل مؤثرة على تنمية مهارات القيادة للمورد البشري داخل المؤسسة والمتمثلة في أساليب تدريب المعتمدة في مؤسسة وفعاليتها على أداء المهني، حيث يؤدي التدريب دوراً مهماً في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة، مما ينعكس على تطوير وتنمية قدرات المورد البشري وعلى فعالية المؤسسة.

## 2- دراسة فريد بوعكاز بعنوان: الإشراف والرضا الوظيفي - دراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة (E.P.S) - رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية (فريد بوعكاز، 2008).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال، وللتأكد من العلاقات القائمة بين المتغيرين، ناقشت الدراسة عدد من المتغيرات كمنطق الإشراف وعلاقات السلطة.

استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على استخدام طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي، وتم تطبيق استمارة كأداة رئيسة في جمع البيانات الميدانية، حيث وزعت على 98 عاملاً سحبت من عينة عشوائية طبقية منتظمة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج المتمثلة في أن نمط الإشراف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا الوظيفي، كما أن نطاق الإشراف ببعديه الضيق والواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، كما كشفت الدراسة على أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت عدة عوامل مؤثرة على تنمية المهارات القيادية للمورد البشري داخل المؤسسة والمتمثلة في نطاق الإشراف الواسع والضيق وعلاقة المشرف بالمرؤوسين، حيث يؤدي المشرف وأسلوب الإشراف دوراً مهماً في تنمية المهارات القيادية لدى المورد البشري داخل المؤسسة، مما ينعكس على كفاءة الأداء وعلى فعالية المؤسسة.

### سادساً: أساليب تنمية المهارات القيادية:

**1- التدريب:** يعد التدريب أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث تغيير في اتجاه أداء المورد البشري وتزويده بالمعلومات المتجددة وطرق العمل الجديدة بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

**1-1- التدريب خارج المؤسسة:** من مميزات التدريب خارج المنظمة هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، ولا يمكن الحكم على التدريب الخارجي إلا بعد انقضاء فترة طويلة من عودة المتدرب والحكم من خلال ملاحظة وتقويم أدائه ومدى اختلافه عما كان عليه قبل التدريب (ياغي محمد عبد الفتاح، 2010، ص151).

**1-2- التدريب داخل المؤسسة:** يتميز التدريب الداخلي بميزة هي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على هذا التدريب نفقات مثل، استئجار القاعات، ومكافآت المدربين (الطعاني حسن أحمد، 2013، ص51).

## 2- الإشراف:

يهتم الإشراف بتنمية قدرات المورد البشري للحصول على فعالية وكفاءة في الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة.

### 1-2-1- نمط الإشراف:

أ- نمط تسلطي: في هذا النمط لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكاً فعلياً في مهام، حيث يستأثر المشرف برسم سياسة التنظيم ويملي أساليب العمل دون استشارة أعضاء التنظيم.

ب- نمط الديموقراطي: يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات بحيث يتفاعل المشرف مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار.

ج- نمط المتسبب: الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع للقائد، ولهم كامل الحرية كما تكون الرقابة ذاتية والاتصال مفتوح مع الجميع (السيحاني جبر سعيد الصايل، 2004، ص ص 22-24).

**2-2- نطاق الإشراف:** يشير هذا المفهوم إلى القدرات الإشرافية على العاملين، ولا يوجد عدد محدد يمكن الاعتماد عليه لتحديد نطاق الإشراف فقدرات الرئيس وكذلك مؤهلات العاملين تساعد على زيادة فعالية نطاق الإشراف، فكلما كان الأفراد على درجة عالية من التأهيل والوعي أدى ذلك لممارسة نطاق الإشراف الواسع، والعكس كذلك، فإذا كانت القدرات والمؤهلات محدودة كلما كان نطاق الإشراف ضيقاً. إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة البناء التنظيمي وكذلك الفكر الإداري المعمول به والهيكل التنظيمي كل ذلك يساعد على زيادة الفعالية داخل المؤسسة (اللوزي موسى، 2010، ص ص 72-73).

### سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

**1- المنهج المستخدم:** إن أية دراسة موضوعية تخضع لمجموعة من المعايير والتقنيات العملية وأولى هذه التقنيات هو اختيار المنهج الذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للظاهرة محل الدراسة.

وقد عرف موريس أنجريس المنهج على أنه "طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق في الواقع" (أنجريس موريس، 2010، ص 102)

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع بتحليل خصائصها التي يتم جمعها لاختبار الفرضيات التي انطلقت منها لحل مشكلة البحث. وعليه تحاول الدراسة الكشف عن أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تنمية المهارات القيادية لدى موردها البشري من خلال عمليتي التدريب والإشراف، وعليه تسعى الدراسة لتشخيص أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة.

**2- المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة داخل المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة لمؤسسة الرياض سطيف التي أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية، كما تم إدراجها كمركب صناعي وتجاري الحضنة تابع لمطاحن الشرق قسنطينة سنة 2015.

**3- المجال الزمني:** يمثل المدة الزمنية التي تمت خلالها جمع المعطيات الميدانية حيث قامت الباحثة بالاتصال بالمؤسسة يوم 3 فيفري 2019 قصد الاطلاع على المؤسسة من أجل أخذ الموافقة بإجراء الدراسة بها، وبعدها تم القيام بزيارة ثانية بتاريخ 12 فيفري 2019 قصد توزيع الاستمارات على العمال. وفي الأخير تم استرداد الاستمارات بعد ملئها من طرف العمال يوم 25 فيفري 2019.

**4- المجال البشري:** وهو مجتمع البحث الذي يمثل مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي. ويمكننا الإشارة إلى أن مجتمع بحثنا يتمثل في فئة العمال المنفذين على خطوط الإنتاج والذين تم اختيارهم بصورة قصدية.

حيث يقدر مجتمع بحثنا ب: 127 عاملاً موزعين على: فرع الطحن، والإنتاج وفرع التوظيف والشحن، حسب ما أدلى به رئيس قسم الموارد البشرية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة.

**5- عينة الدراسة:** تعرف العينة بأنها: "ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختيار كل وحدات عالم البحث" (سبعون سعيد، جرادي حفصة، 2012، ص 135).

ونظراً للصعوبات التي واجهت الباحثة في الاتصال بالعمال فقد لجأت إلى استخدام السحب بالعينة من مجتمع البحث حيث اعتمدت على أخذ نسبة 65% من مجتمع البحث لتطبيق أداة الاستمارة لاستقاء الإجابات حول موضوع الدراسة.

$$\text{حجم العينة} = (\text{حجم المجتمع} \times \text{نسبة العينة}) / 100 = 100 / (65 \times 127) = 100 / 82.55 = 82 \sim 82 \text{ مفردة.}$$

و لقد تحددت عينة الدراسة ب (82) عاملاً على خطوط الإنتاج من أصل (127) عاملاً.

وعليه قامت الباحثة باختيار (82) عاملاً من فئة العمال المنفذين عن طريق العينة القصدية.

**6- أداة الدراسة:** الاستمارة هي إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات والحقائق التي تتعلق بآراء حول موضوع أو موقف معين.

لقد تم اختيار الاستمارة البسيطة المقننة في هذه الدراسة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وزرعت على عينة الدراسة من العمال التنفيذيين على خطوط الإنتاج.

**ثامنا: عرض وتحليل البيانات الميدانية:**

### 1- البيانات العامة:

**الجدول (01): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس**

النسبة	التكرار	الجنس
100%	82	ذكور
/	/	إناث
100%	82	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة ذكوري إذا ما قارناه بنسبة الإناث المنعدمة، فطبيعة العمل تتطلب جهد عضلي أكبر، بالإضافة إلى ميل الجنس الذكري إلى العمل التقني والإنتاجي، بينما الإناث نجدهن موزعات في العمل الإداري أكثر من العمل الفني التنفيذي والعمل الذي يتطلب تعامل مع الوسائل والآلات.

**الجدول (02): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير العمر**

النسبة	التكرار	العمر
10.97%	09	أقل من 25 سنة
28.05%	23	[35 - 26]
45.13%	37	[45 - 36]
15.85%	13	46 فأكثر
100%	82	المجموع

يبين الجدول أن أعلى نسبة هي 45.13% للفئة العمرية بين (36-45) سنة تليها 28.05% بالنسبة للفئة العمرية بين (26-35) سنة وبعدها تأتي الفئة العمرية أكثر من 46 سنة بنسبة 15.85% وفي الأخير الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 10.97%.

نستدل في هذا المقام بأن الخصائص الديموغرافية للمجتمع الجزائري يغلب عليها عنصر الشباب، حيث أكدت الشواهد بنسبة تقدر بـ: 73.18% بأن غالبية أفراد مجتمع البحث يفوق سنهم 25 سنة. وهذا يوحي بوجود معطيات سوسيواقتصادية واجتماعية تؤثر على استقرار العاملين داخل المركب، والتمسك بالوظيفة تلبية لاحتياجاتهم الأسرية، ما ينعكس على قلة معدلات تركهم لعملمهم (دوران العمل)، وانخفاض في معدل غيابهم عنه.

وهذا ما يتوافق مع نظرية ماسلوا للحاجات بأن الحافز الأساسي للإنسان العامل هو مجموع الاحتياجات التي يود إشباعها أولها الاحتياجات الفسيولوجية أو الأساسية ثم تدرج هذا ما يفسر استقرار العاملين بالمركب.

**الجدول (03): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة**

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
23.17%	19	متوسط
31.71%	26	ثانوي
45.12%	37	جامعي
100%	82	المجموع

نستدل من قراءة الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لا يشكل عائقا أمام تحقيق متطلبات العملية الإنتاجية داخل المركب الصناعي والتجاري الحضنة، إذ نجد توافق كبير بين المستوى التعليمي من جهة، وطبيعة المهام المنجزة من جهة ثانية مما يدل على وجود كفاءات مهنية ذات مهارات وقدرات كافية على الأداء الجيد والفعال.

**الجدول (04): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الأقدمية:**

النسبة	التكرار	الاحتمال
23.17%	19	أقل من 5 سنة
34.15%	28	من 5- 10 سنة
26.83%	22	من 11- 16 سنة
15.85%	13	من 17 فما فوق
100%	82	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة هي 34.15% بالنسبة للفئة التي لديها خبرة بين 5-10 سنوات، تليها نسبة 26.83% بالنسبة للفئة التي لديها خبرة بين 11-16 سنة، وبعدها الفئة أقل من 5 سنوات 23.17% وفي الأخير نسبة 15.85% بالنسبة لفئة من 17 سنة فما فوق.

نستدل من الشواهد الكمية بأن هناك استقرار للعمال في عملهم مما يزيد من خبرتهم ويطور من مهاراتهم من جهة، ومن جهة أخرى يتزود العمال الجدد بالمهارات وذلك باستعانةه بالعاملين ذوي الأقدمية لنقل المعارف والمهارات والخبرة لهم لأداء العمل بشكل فعال وضمن السير الجيد للعمل وتحقيق للأهداف. هذا ما يتوافق مع ما ورد في نظرية التكوين الإداري في المبدأ استقرار الموظفين أي بقاء الموظف في عمله، ينتج عنه خبرة في العمل ويطور من مهاراته في أدائه، ما يخلق فعالية أكثر.

**الجدول (05): يوضح تقديم دورات تدريبية للعمالين بالمؤسسة**

النسبة	التكرار	الاحتمال
81.58%	59	نعم
18.42%	23	لا
100%	82	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة تمثلت في 81.58% من مفردات العينة الذين أجابوا بأن المركب يقدم دورات تدريبية للعمالين به، في مقابل 18.42% الذين أجابوا بأن المركب لا يقدم دورات تدريبية للعمالين به. نستدل على ارتفاع النسبة فيما يخص المفردات الذين أقرروا بأن المركب يقدم دورات تدريبية وهذا ما أكدته غالبية العمال، أما فيما يتعلق بباقي المفردات فإنهم أقرروا بعدم تقديم دورات تدريبية من طرف المركب. هذا ما يتوافق مع نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور فيما يتعلق بمبدأ تدريب العمال على أفضل طرق إنجاز المهام بكفاءة عالية.

**2- المحور الأول: التدريب والمهارات القيادية****الجدول(06): يوضح استفادة العامل من دورات تدريبية لتحسين مهاراته**

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الإجابة
45.76%	27	داخل المؤسسة	71.95%	59	نعم
32.20%	19	خارج المؤسسة			
22.04%	13	داخل وخارج المؤسسة			
100%	59	المجموع			
			28.05%	23	لا
			100%	82	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تعود للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم استفادوا من دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم في العمل بنسبة تقدر بـ (71.95%) وهي مقسمة على الترتيب حيث استفاد العامل من تدريب داخل المؤسسة بنسبة 45.76% تليها تدريب خارج المؤسسة بنسبة 32.20% وفي الأخير تدريب داخل وخارج المؤسسة بنسبة 22.04%. وفي المقابل نجد نسبة 28.05% من مفردات العينة الذين أجابوا بعدم استفادتهم من دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم في أداء العمل.

نستدل من الشواهد الكمية أن المركب الصناعي والتجاري الحضنة يوفر دورات تدريبية سواء داخل المركب أو خارجه وذلك من أجل تحقيق أهدافه والحفاظ على استقرار العمال ومواكبة التغيرات في ظل المنافسة الخارجية، وهذا ما أكده العمال في إجابة عن السؤال المفتوح بأن لكل نوع من التدريب مميزاته. فالتدريب الداخلي يتميز بالجانب التطبيقي بينما يتميز التدريب الخارجي بالجانب النظري وكلاهما مكمل للآخر .

**الجدول(07): يوضح عدد الدورات المستفاد منها.**

الإجابة	التكرارات	النسبة
دورة	17	%28.81
دورتين	23	%38.98
ثلاث دورات	12	%20.34
أربع فأكثر	7	%11.87
المجموع	*59	%100

**\*يمثل عدد إجابات المفردات الذين استفادوا من دورات تدريبية**

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في %38.98 بالنسبة لمفردات العينة الذين صرحوا بأنهم استفادوا من دورتين تدريبيتين تليها نسبة %28.81 من الذين صرحوا بأنهم استفادوا من دورة واحدة لتأتي في الترتيب نسبة %20.34 من مفردات العينة الذين صرحوا بأنهم استفادوا من ثلاث دورات تدريبية وفي الأخير بنسبة %11.87 من مفردات العينة الذين صرحوا بأنهم استفادوا من أربع دورات فأكثر، كلهم مجتمعين يمثلون نسبة %71.95 الذين أجابوا بأن المركب يقدم دورات تدريبية، بالمقابل %28.05 الذين أجابوا بأن المركب لا يقدم دورات تدريبية.

نستدل بأن مركب الصناعي والتجاري الحضنة يقدم دورات تدريبية للعاملين من أجل زيادة مهاراتهم القيادية في العمل، وتحسين فعالية الأداء ومنه تحقيق هدف المؤسسة.

وهذا ما تؤكدته نظرية الإدارة العلمية لتايلور في مبادئها ضرورة تدريب العاملين على أسس موضوعية بما يضمن إتقانهم لوظائفهم وبالتالي زيادة مهاراتهم في العمل.

**الجدول(08): يوضح فاعلية الدورات التدريبية في زيادة مهارات العامل**

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	31	%52.55
لا	11	%18.64
إلى حد ما	17	%28.81
المجموع	*59	%100

**\*يمثل عدد إجابات المفردات الذين استفادوا من دورات تدريبية**

يبين الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة تمثلت في %52.55 للمفردات العينة الذين أقرروا بأن الدورات التدريبية لها دور في زيادة مهاراتهم تليها نسبة %28.81 من مفردات العينة الذين أقرروا بأن الدورات التدريبية إلى حد ما تزيد من مهاراتهم لتأتي في الأخير بنسبة %18.64 من مفردات العينة الذين أقرروا بأن الدورات التدريبية لا تزيد من مهارات العمل لديهم.

نستدل بأن مركب الصناعي والتجاري الحضنة يهدف لزيادة مهارات العاملين بما يتوافق والتغيرات الخارجية وأهدافه وإستراتيجياته وتحقيق كفايته الإنتاجية، فلقد أكد العاملون في السؤال المفتوح على أن التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي يعنى بتنمية وتطوير مهاراتهم القيادية بالإضافة إلى تفعيل أدائهم.

**الجدول(09): يوضح المهارات المتحصل عليها من التدريب**

النسبة	التكرارات	الإجابة
49.15%	29	مهارة إتقان العمل
30.51%	18	مهارة العمل كفريق
20.34%	12	مهارة تنظيم الوقت
100%	*59	المجموع

**\*يمثل عدد إجابات المفردات الذين استفادوا من دورات تدريبية**

يبين الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة تمثلت في 49.15% من مفردات العينة الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على مهارة إتقان العمل من خلال التدريب تليها نسبة 30.51% الذين صرحوا بأنهم حصلوا على مهارة العمل كفريق من التدريب، لتأتي في الأخير نسبة 20.34% من الذين صرحوا بأنهم حصلوا على مهارة تنظيم الوقت من التدريب. نستدل مما سبق بأن الدورات التدريبية تعمل على إحداث تغييرات بما يتوافق والاحتياجات المطلوبة في المركب وللعامل بحد ذاته، كما أن الدورات التدريبية تزيد من قدراتهم المهنية ومهاراتهم الفنية وتضمن فعالية أكثر في الأداء وتحقيق هدف العامل في استثمار قدراته على أكمل وجه. وهذا ما يتوافق مع نظرية التعاون لشستر برنارد إذ يعد التدريب إحدى وسائل المغريات المعنوية للتحفيز على الأداء الفعال.

**الجدول(10): يوضح زيادة التدريب لمهارة فهم أساليب العمل وطرق حل المشكلات**

النسبة	التكرارات	الإجابة
57.63%	34	نعم
15.25%	9	لا
27.12%	16	إلى حد ما
100%	*59	المجموع

**\*يمثل عدد إجابات المفردات الذين استفادوا من دورات تدريبية**

يبين الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 57.63% من أفراد العينة أجابوا بأن التدريب يزيد من مهارة فهم أساليب العمل وطرق حل مشكلاته تليها في الترتيب نسبة 27.12% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التدريب يزيد إلى حد ما من مهارة فهم أساليب العمل وطرق حل المشكلات لتأتي في الأخير نسبة 15.25% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التدريب لا يزيد من مهارة فهم أساليب العمل وطرق حل المشكلات. نستدل من الشواهد الكمية، بأن عملية التدريب تحسن فهم أساليب العمل وطرق حل مشكلاته بما يمكن من أداء العمل بفعالية، كما أن التدريب يزيد من المهارات الإنسانية إذ يعمل على غرس روح العمل الجماعي والتعاون في العمل، كما يزيد من قدرة العاملين على مواجهة الصعوبات والتحديات وإيجاد الحلول لها واتخاذ القرار الأنسب لمعالجتها. وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة سابقة للظاهر مجاهدي بأن التدريب له أثر يتركه على الأداء يهدف لتطوير وتنمية قدرات ومتطلبات واتجاهات العاملين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

**3- المحور الثاني: الإشراف والمهارات القيادية****الجدول(11): يوضح نمط الإشراف المطبق داخل المؤسسة**

النسبة	التكرار	الإجابات
15.85%	13	صارم
52.44%	43	ديمقراطي
31.71%	26	متساهل
100%	82	مجموع

يبين الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أعلى نسبة تعود للنمط الديمقراطي حيث تقدر 52.44% تليها في الترتيب ما نسبته 31.71% ترجع للنمط المتساهل، لتأتي في الأخير نسبة 15.85% للنمط الصارم.

نستدل مما سبق بأن نمط الإشراف المطبق بالمركب ديمقراطي وبالتالي يسهم في تنمية وتطوير أداء العاملين، إذ يعمل على استثارة دوافع العاملين نحو العمل، وكذا بناء علاقات إنسانية جيد مبنية على المشاركة والأخذ بالآراء الفعالة التي تعزز ثقة العاملين بالمشرفين وتزيد من المهارات الإدارية في العمل. وهذا ما يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو على أن ديموقراطية الإشراف وسلاسة الاتصال تؤدي إلى تنمية روح الإبداع واستثارة الدافع نحو الأداء الفعال وتنمية المهارات.

#### الجدول(12): يوضح معيار تمييز المشرف في معاملة بين العمال

النسبة	التكرار	الإجابات
37.80%	31	على أساس كفاءة
10.98%	09	على أساس علاقات مصلحة
20.73%	17	على أساس المحاباة
30.49%	25	لا يقوم بالتمييز
100%	82	مجموع

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن اغلب مفردات العينة صرحوا بأن المشرف يستند إلى معيار الكفاءة في التمييز بين العمال في المعاملة بنسبة 37.80% تليها في الترتيب ما نسبته 30.49% من مفردات العينة الذين صرحوا بأن المشرف لا يقوم بالتمييز بين العمال في المعاملة، لتأتي ما نسبته 20.73% من مفردات العينة الذين صرحوا بأن المشرف يميز في المعاملة بين العمال على أساس المحاباة، وفي الأخير نسبته 10.98% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المشرف يميز في المعاملة بين العمال على أساس علاقات المصلحة.

يستند الإشراف في معاملة العمال على معيار الكفاءة باعتباره أهم عوامل اختيار العاملين داخل المركب الصناعي والتجاري الحضنة، تليها الموضوعية في التعامل وفقا للنمط الإشراف الديمقراطي الذي لا يقوم بالتمييز في المعاملة بين العمال، فأسلوب المشرف في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز يسهم في التحفيز على الانضباط والتفاني في العمل والانجاز مما يؤدي الى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما يتوافق مع نظرية البيروقراطية في مبادئها الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن العلاقات الإنسانية تعمل على تحسين مهارات الأداء والتعاون لسير العملية الإنتاجية وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية.

#### الجدول(13): يوضح تدخل المشرف لحل الخلافات بين العمال

النسبة	التكرار	الإجابات
19.51%	16	ينحاز لطرف ما
47.56%	39	يحل الخلاف وديا
32.93%	27	يطبق القوانين
100%	82	مجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة أقرروا بأن المشرف يتدخل لحل الخلافات بين العمال بطريقة ودية بنسبة 47.56% تليها في الترتيب ما نسبته 32.93% من مفردات العينة الذين أقرروا بأن المشرف حينما يتدخل لحل الخلافات بين العمال فإنه يطبق القوانين، لتأتي بعدها نسبة 19.51% التي أقرت بأن المشرف حينما يتدخل لحل الخلافات بين العمال فإنه ينحاز لطرف ما.

يعمل نمط الإشراف السائد على حل الخلافات بطرق مختلفة منها ما هو ودي يعزز العلاقات الإنسانية، فيما يمكن اللجوء لتطبيق الإجراءات والقوانين من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، فالعملية الإشرافية تسعى لخلق مناخ إيجابي ما يزيد من ارتباط العامل بالعمل ويعمل على تحسين مهاراته.

وهذا ما يتوافق مع نظرية البيروقراطية لماكس فيبر ومن بين القواعد التي وضعها ضرورة وجود نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل، وهذا ما أقره كذلك كل من ماكجرجور وكريس أرجريس بأن

سلوكيات المشرف تخضع لتأثيرات المستويات الادارية العليا، ما يجعل المشرف يضبط سلوكيات العاملين لتتماشى مع أهداف المؤسسة.

#### الجدول(14): يوضح نوع الجماعة التي تزيد من مهارات العامل في العمل

النسبة	التكرار	الإجابات
%70.73	58	العمل في جماعة كبيرة
%29.27	24	العمل في جماعة صغيرة
%100	82	مجموع

يبين الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة تمثلت في %70.73 من مفردات العينة الذين صرحوا بأن العمل في جماعة كبيرة يزيد من مهاراتهم في العمل، بينما ما نسبته %29.27 من مفردات العينة الذين صرحوا بأن العمل في جماعة صغيرة يزيد من مهاراتهم في العمل.

نستدل من الشواهد الكمية أن نطاق الإشراف المطبق داخل المركب هو النطاق الواسع الذي يتسم بالعمل الجماعي، ويتميز بجماعات عمل كبيرة تتفاعل وتتعاون فيما بينها، كما يسمح نطاق الإشراف الواسع بحرية التصرف في أداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما ينعكس على تفعيل للمهارات وإتقانها بينما يتجسد دور المشرف في إعطاء توجيهاته والمساعدة في حال التعرض لمشكل يتعلق بالعمل. هذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة السابقة لفريد بوعكاز التي توصلت إلى أن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي وعلى الأداء الفعال لدى العاملين وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

#### الجدول(15): يوضح حرية التصرف في إنجاز العمل وأثره على زيادة مهارات العامل

نسبة	تكرارات	احتمالات	نسبة	تكرار	الإجابة
%41.46	17	قواعد العمل ولوائحه	%40.24	33	لا
%31.71	13	نظام الإشراف والرقابة			
%26.83	11	انعدام الثقة بين المشرف والعامل			
%100	*41	المجموع			
			%59.76	49	نعم
			%100	82	المجموع

\*العدد لا يمثل أفراد العينة بل يمثل الإجابات فهناك من أجاب بأكثر من احتمال.

يبين الجدول أعلاه ومن خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة ترجع للمفردات الذين أجابوا بأن لهم حرية التصرف في إنجاز عملهم ما يزيد من مهاراتهم في العمل بنسبة تقدر بـ: %59.76 بالمقابل نجد ما نسبة %40.24 الذين أجابوا بأن ليس لديهم حرية التصرف في إنجاز العمل مما يؤثر على تنمية مهاراتهم موزعة على الأسباب التالية: حيث يقر ما نسبته %41.46 بأن قواعد العمل ولوائحه تحد من حريتهم في التصرف في إنجاز العمل بينما يرجعها ما نسبته %31.71 إلى نظام الإشراف والرقابة لتأتي في الأخير نسبة %26.83 التي ترجع السبب لانعدام الثقة بين المشرف والعامل داخل مركب الصناعي التجاري الحضنة.

نستدل من الشواهد الكمية بأن حرية التصرف في إنجاز العمل تزيد من مهارات العامل، كما تؤثر على الخبرة والشعور بالراحة والاستقرار داخل المؤسسة، بينما عدم إعطاء حرية التصرف في إنجاز العمل والمتمثلة بجملة من العوامل تتعلق بقواعد العمل ولوائحه، وكذا نظام الإشراف والرقابة وأيضا انعدام الثقة بين المشرف والعمال سينعكس ذلك على فعالية الأداء، وكذا إعاقة تنمية وتطوير مهارات العامل.

هذا ما يتوافق مع ما أكد عليه أليفريشيلدون على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وإعطاء جزء من حرية التصرف له أهمية كبيرة في تحقيق معدلات إنتاجية عالية، كما أن المورد البشري هو أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو بمثابة الموجه والمبتكر والقادر على الأداء الفعال إن أحس أنه موضع احترام التقدير .

#### تاسعا : نتائج الدراسة:

استنادا إلى ما سبق تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

1. أغلب العمال بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة المسيلة وبنسبة 81.58% يؤكدون بأن المركب يقدم دورات تدريبية للعاملين به قصد إحداث تغييرات على مستوى الأداء للعاملين والتي تغطي الاحتياجات التي يهدف المركب لتحقيقها .
2. يؤكد معظم العاملين بالمركب الصناعي والتجاري وبنسبة 71.18% والذين استفادوا من دورتين تدريبيتين فأكثر أن المركب يحرص على زيادة مهاراتهم الفنية والمهنية وإتقانهم للأعمال التي يؤديونها لذا يقدم أكثر من دوره تدريبية للعامل لضمان إحداث التغيير المطلوب، وهذا ما يؤكد ذلك الجدول رقم(08) المتعلق بفاعلية الدورات التدريبية حيث أكدت نسبة 52.55% أنها تزيد من مهاراتهم المهنية عن طريق التدريب الداخلي والخارجي الذي يطور من المهارات الفنية للعمال .
3. غالبية العمال بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة وبنسبة تفوق 49.15% لكل من الجدول (09) و(10) يؤكدون على أن الدورات التدريبية تعمل على زيادة مهاراتهم في العمل منها مهارة إتقان العمل وفهم لأساليب العمل وطرق حل المشكلات، كما تزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات التي تعترضهم في العمل وإيجاد الحلول لها مما ينعكس على الكفاية الإنتاجية للمركب .
4. معظم العمال بمركب الصناعي والتجاري الحضنة يقرون وبنسبة 52.44% بأن نمط الإشراف ديمقراطي بالمركب وأنه يعمل على الرفع من مهارات العامل كما ينمي ويطور من مستوى الأداء لديه .
5. أغلبية العمال بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة أي ما نسبته 37.80% الذين صرحوا بأن المشرف يعتمد على معيار الكفاءة في التمييز بين العمال تكريسا لمبدأ الموضوعية في المعاملة وخلق المنافسة بين العمال لتحسين مهاراتهم في العمل .
6. أشار أغلب العمال بالمركب بنسبة 47.56% بأن المشرف يحل الخلافات بشكل ودي وهذا يعود لنمط الإشراف الديمقراطي الذي يسعى لتطوير المهارات الإنسانية لدى العمال وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11) الذي يقر فيه العمال بنسبة 52.44% بأن نمط الإشراف ديمقراطي داخل المركب الصناعي والتجاري الحضنة .
7. أفاد معظم العاملين بالمركب وبنسبة 70.73% بأن العمل في جماعة كبيرة يزيد من خبراتهم ومهاراتهم في أداء العمل، والتعاون على حل مشكلات العمل التي تعترضهم دلالة على أن نطاق الإشراف واسع، كما أورد الجدول (14) بأن أغلبية العمال بنسبة 59.76% صرحوا بأن لديهم حرية التصرف في إنجاز العمل والذي بدوره يؤثر على تمتيهم لمهاراتهم الفنية والمهنية وتطويرها .

#### خاتمة:

يعد موضوع تنمية المهارات القيادية من أهم الموضوعات التي تعني بها المؤسسات في ظل العولمة والتطورات الحاصلة على إثرها التي أثرت على المؤسسة وعلى المورد البشري وما يعانيه من ضغوطات في ظل ممارسته لوظائفه .

وعليه فإن إدارة المركب الصناعي والتجاري الحضنة المسيلة أولت اهتماما كبيرا بالمورد البشري بتفعيل أساليب وطرق مختلفة لتنمية المهارات القيادية لديه وتشجيعه على تطوير وتنمية مهاراته بتفعيل دورات تدريبية من أجل تحسين أدائه وقدراته الإبداعية والفنية والمهنية، كما أنها سعت لتطوير مهاراته التنظيمية والإنسانية بتفعيلها للعملية الإشرافية من خلال نطاق الإشراف ونمط الإشراف خاصة الديمقراطي الذي يزيد من كفاءة المورد البشري وقدرته على الإنجاز، إذ يعمل الإشراف الديمقراطي على خلق المناخ الإيجابي مما يرفع من الروح المعنوية لدى المورد البشري ولحساسه بالرضا الوظيفي ومنه الاستقرار بالمؤسسة وصولا إلى تحقيق أداء فعال وكفاية إنتاجية عالية، وبذلك يضمن تحقيق أهدافه في ظل الهدف العام للمؤسسة .

## المراجع:

- 1- أحمد صالح يوسف، (20-22 /12 /2010)، تنمية أداء الأستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي، مداخلة ضمن ندوة حول " تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعات العالم الإسلامي نحو التميز وسيلة لا غاية" جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، منشورات أبحاث الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي.
- 2- أنجرس موريس، (2010)، ترجمة صحراوي، بوزيد وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، طبعة 2 منقحة، الجزائر، دار القصة للنشر.
- 3- بلوط حسن إبراهيم، (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، لبنان، دار النهضة العربية.
- 4- حسن عبد الباسط محمد، (1995)، علم الاجتماع الصناعي، طبعة 3، القاهرة، مصر، مكتبة غريب للطباعة.
- 5- الطاهر مجاهدي، (2009)، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء-دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TNDAL) المسيلة - أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف: لوكيا الهاشمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والتربية والأرطوفونيا، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة
- 6- الطعاني حسن احمد، (2013)، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- ياغي محمد عبد الفتاح، (2010)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، طبعة 3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8- اللوزي موسى، (2010)، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، طبعة 1، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون.
- 9- عدي عطا حمادي، (2013)، المهارات القيادة الإدارية في إستراتيجية التنمية، طبعة 1، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون.
- 10- سبعون سعيد، جرادي حفصة، (2012)، الدليل المنهجي-في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة للنشر.
- 11- السيحاني جبر سعيد صايل، (2004)، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، إشراف: الصياد عبد العاطي احمد، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 12- فريد بوعكاز، (2008)، الإشراف والرضا الوظيفي-دراسة المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجا (E.P.S)-، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف: إسماعيل قيرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة.
- 13- شبن فيروز، (2017)، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

## الملحق:

## استمارة البحث:

## أولاً: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة ( ) 25- 30 سنة ( ) 31 - 36 سنة ( )
- 37 - 42 سنة ( ) 43- 48 سنة ( ) 49 سنة فأكثر ( )
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنة  من 11 - 16 سنة
- من 17 - 22 سنة  من 22 سنة فأكثر
- 5-هل المؤسسة تقدم دورات تدريبية للعاملين بها: نعم  لا

**ثانيا: بيانات تتعلق بالتدريب ومهارات القيادة:**

- 6- هل استفدت من دورات تدريبية لتحسين مهاراتك في العمل؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم أين كان ذلك: داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  داخل وخارج المؤسسة
- 7- كم عدد الدورات التي استفدت منها؟ دورة  دورتين  ثلاث دورات  أربع دورات فأكثر
- 8- هل الدورات التدريبية تزيد من مهاراتك في العمل؟ نعم  لا  إلى حد ما
- في حالة الإجابة ب(لا) يذكر السبب:.....
- 9- ما المهارات التي حصلت عليها من التدريب؟ مهارة إتقان العمل  مهارة العمل كفريق
- مهارة تنظيم الوقت  مهارة التعامل مع الآخرين
- أخرى تذكر:.....
- 10- هل التدريب زاد في مهاراتك على فهم أساليب العمل وطرق حل المشكلات ؟
- نعم  لا  إلى حد ما
- 11- حسب رأيك أي التدريبيين يزيد من مهاراتك تدريب داخل المؤسسة أم خارجها؟.....

**ثالثا: بيانات تتعلق بالإشراف والمهارات القيادية:**

- 12- ما نمط الإشراف المطبق داخل المؤسسة حسب رأيك؟ صارم  ديموقراطي  متساهل
- 13- ما المعيار الذي يميز فيه المشرف بين العمال في المعاملة ؟ على أساس كفاءة  على أساس المحاباة
- على أساس العلاقات المصلحة  لا يقوم بالتمييز أبدا
- 14- عندما يتدخل المشرف لحل الخلافات بين العمال هل؟
- ينحاز إلى طرف ما  يحل الخلاف وديا  يطبق القوانين
- 15- هل يساعدك مشرفك على حل مشاكل العمل مما يزيد من مهاراتك؟ دائما  أحيانا  أبدا
- 16- أيهما يزيد من مهارات في العمل؟ العمل في جماعة كبيرة  العمل في جماعة صغيرة
- 17- هل لديك حرية التصرف في انجاز عملك مما يزيد من مهاراتك؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب(لا) هل هذا راجع إلى :
- قواعد العمل ولوائحه  نظام الإشراف والرقابة  انعدام الثقة بين المشرف والعمال
- أخرى تذكر:.....

شكرا على تعاونكم

**كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :**

ط./د. بعجي نصيرة، أ.د. حمزاوي سهي ، (2022)، أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية ( دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة ) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 14(02)/ 2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرياح ورقلة (ص.ص 199 - 212 ).