

القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال الصناعيين

دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني - البليدة -

بوعشة نورالدين

قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

مقدمة:

الاستعداد لمواجهةها بالأساليب الإدارية الحديثة، ولكي تتمكن المنظمة الجزائرية من الصمود في وجه المنافسة العالمية عليها التركيز على أهمية تحقيق هدف الريادة في بيئة الأعمال من خلال إعادة بناء القيم الإيجابية للعمال، والعناية بالقيادات التي تقوم بدورها في مجال التغيير والتطوير للتحويل للعالمية لامتلاكها سمات الاستماع والاتصال والمشاركة والتعاون لضمان حركية العمال وكذلك قدرتها على الموازنة بين أهداف التنظيم وأهداف العمال وتطلعاتهم، وبهذا تكون قد حققت مهامها التسييرية بكفاءة.

الإشكالية:

ارتأت الجزائر كباقي دول العالم الثالث بعد اندثار نظام التسيير الاشتراكي، ضرورة الانفتاح على الاقتصاد العالمي وإتباع سياسة التنمية الشاملة والمستدامة من خلال تشجيع الخصخصة وفتح باب الاستثمارات للشركات الأجنبية، هذا ما أدى إلى وجود شبكة ضخمة من المنظمات التي انتشرت وتوسعت في جميع المجالات، غايتها الربح والتطور، عن طريق تقديم خدماتها ومنتجاتها للسوق، وتبرز أهمية دراسة هذه المنظمات للوصول إلى معرفة آليات عملها، مما يساعدنا على فهم تعقيداتها وأساليب حل مشاكلها الداخلية الناتجة عن تفاعلها الداخلي والخارجي، وتواجه هذه المنظمات اليوم مشكلات متنوعة منها كيفية زيادة الإنتاج، وبلوغ الأهداف، وكيفية القضاء على الضغوط الداخلية، وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية السريعة التغير.

وتتعاظم أهمية العنصر البشري في القطاع الصناعي لما نعلم أن التكنولوجيا المتطورة والمعقدة مصاحبة للإنسان الحديث أينما أجه وحل ولا تتحرك بمعزل عنه ولا تصلح نفسها بنفسها، والأكثر من هذا هو الذي يؤثر فيها ويجعلها تخضع لإرادته بمعنى أنه المنتج والمسير الفعلي لها، وتلعب القيادة دورا هاما في مجال العمل الإداري لدرجة أن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات من المشرفين الأكفاء، ذلك لأنهم يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل التنظيم كتوزيع العمل وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة وكذلك التدخل لتعديل سلوكياتهم وطرق أدائهم، ومهما حققت المنظمة تطورا في مواردها المالية وهياكلها

إنّ العولمة كعطى سياسي وإقتصادي فرض على الاقتصاد العالمي ابتداء من العقد الأخير من القرن الماضي، والعولمة ليست فكرة بقدر ما هي واقع تمتد تجلياته في كل مظاهر الحياة الحديثة، ومن السمات التي رسختها تقليص الحدود بين الشعوب وبين الثقافات، واقتربت بالربح الذي إخترق القطاع الاقتصادي، ولتحقيق الربح سخرت الثروة التكنولوجية واستثمرت في وسائل الإتصال لترسيخ نزوع إستهلاكي متحكم فيه، وهذه التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة المحيطة بالمنظمات ساهمت في ظهور مفاهيم إدارية تؤكد على ضرورة الإهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والأداء المميز، هذا ما يعظم من مركز المنظمة التنافسي في ظل التقدم التكنولوجي المعقد والسريع في شتى المجالات، ومع اشتداد المنافسة بين المنظمات في الأسواق تبرز أهمية إيجاد البيئة المناسبة للمنظمة الصناعية كي تتمكن من أداء مختلف عملياتها بدرجة عالية من الكفاءة وتسد هذه المهمة للإدارة من خلال مواجهة التغيرات البيئية.

ولذا يجب على المنظمات الصناعية في الجزائر العمومية منها والخاصة لضمان مكانتها في السوق المحلي والعالمي الإهتمام بإدارتها بشكل يكفل العمل الجاد ويسعى إلى تحقيق مستويات أعلى وتشجيع الإبداع والابتكار، حيث تؤكد الإتجاهات الإدارية الحديثة على ضرورة وأهمية التعاون بين جميع العمال وتكوين فرق العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وهذا ما يتطلب من الإدارة في جميع المنظمات وضع نموذج للتفكير الإستراتيجي يشجع النظرة المستقبلية والتفكير الإبداعي الذي يساهم إلى حد ما من تحقيق التفوق النسبي للمنظمة، والذي يساعد على اكتشاف الفرص الجديدة في السوق، وهذا ما يبرره تحول الفكر الإداري في فترة ما من الزمن من تحقيق الرضا التام للعملاء، من خلال السلع والخدمات المقدمة إلى خلق منافع وحاجات جديدة والعمل على إشباعها، وبهذا تحتفظ المنظمة باستمرارية التفوق في مجال المنافسة، لأنّ الانعزال والانطواء على الذات أصبح نوعا من المخاطرة، ويظهر هذا في فشل بعض المنظمات في تحقيق أهدافها وتقلص دورها في المساهمة التنموية للمجتمع، وهذا ما يوجب على الإدارة في مختلف المنظمات فهم طبيعة التغيرات البيئية وضرورة إحداث التكيف معها وكذلك

- تحديد المفاهيم الأساسية للبحث:

- القيادة الإدارية:

يعرفها "جون لوك jen luc" بأنها: "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الإتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص" (53: Charron, jen luc, 2001P) ويرى "هايمان Haiman" أنّ القيادة الإدارية تعني "العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية" (رمضان محمد القذافي، 1998: ص 293).

ويشارك هذين المفهومين في أنّ القيادة هي عملية التأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة من طرف الجماعة؛ أما مفهوم القيادة الإدارية كما سنتناوله في هذه الدراسة فهو: عملية ممارسة التأثير على سلوكيات العمال في المنظمة بغرض إنجاز المهام) مهامهم التنفيذية وهذا من خلال تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المنشود، وذلك وفق ما تتطلبه طبيعة السلوك الإنساني.

- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرفه "ريتشارد ستيرز Ritchard Steerz" بأنه: "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم وأثرها في سلوكهم" (أيمن، عودة المعاني، 1996: ص 49).

كما يعرفه القاموس الدولي للإدارة بأنه: "الجو الذي يسود المنظمة، وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرق التي يتعامل بها المديرون والموظفون داخل المنظمة" (أيمن، عودة المعاني، 1996: ص 49).

ويعرف بأنه: "البيئة الداخلية - المادية وغير المادية - التي يعمل الفرد في إطارها" (كامل محمد، المغربي، 1994: ص 301).

ووفق هذا يحدد مفهوم المناخ التنظيمي إجرائيا كالتالي: هو تلك الخصائص المادية وغير المادية التي يعمل الأفراد ضمنها، وتشمل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة ونظم العمل ونمط الإتصال، والتي تؤثر على قيمهم وإنتاجاتهم ومشاعرهم إتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

- مفهوم الولاء التنظيمي:

عرفه "مودي Mowday" بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

وطرق تسييرها وجب عليها الإهتمام أكثر بالقيادة التي تشكل إحدى جوانب العلاقات الإنسانية، لأنها من الظواهر الملازمة للعمال في مختلف قطاعات النشاط وفي كل المجالات الإدارية، فهي مهمة متعددة الأبعاد تستلزم معرفة وتفهم الكثير من الاحتياجات المؤسسية لذا فالمطلوب من القائد الإداري أنّ يتقن مختلف أدواره في التنظيم والإدارة وفي تحديد رسالة المنظمة، هذا ما يساهم في خلق الفرصة أمام العمال لإثراء مستقبلهم الوظيفي، والقيادة المتميزة هي التي تبحث عن التكيف مع البيئة الخارجية إلى جانب البحث عن التغيير الذي يجذبه العمال، وتدعيم التفكير الإبداعي والمبادرات وتوليد الأفكار الجديدة، وهذا ما يبرر فعالية القيادة إذا ركزت على الأفراد والعلاقات الإنسانية من خلال الدعم والإسناد الذي تقدمه لجميع العمال في المنظمة وبناء مناخ تنظيمي منفتح يؤدي إلى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وكذلك تحفيزهم وإشباع حاجاتهم وتنمية تطلعاتهم المستقبلية.

وتكوين الأفراد ذوي الرؤية المستقبلية له أهمية في تميز المنظمة، وهذا بدعم الإمكانيات والقابليات الفكرية والإبداعية لدى العمال، وبهذا تصبح المنظمة الوسط الذي يطور فيه الأفراد قدراتهم لابتكار النتائج التي يرغبونها، كما توسع نماذج التفكير وتحرر الدوافع الجماعية، والتعلم الجماعي يؤدي إلى التميز عن الآخرين، وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

• هل للقيادة الإدارية الكفاءة والمناخ التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي؟

وينتق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توفر القيادة الإدارية الكفاءة يشجع العمال على الإبداع؟

2. هل المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يؤثر على تنمية القدرات الإبداعية؟

3. هل ضعف الولاء التنظيمي للفرد يشكل عائقا أمام الإبداع؟

فرضيات الدراسة:

وفقا للإشكالية المطروحة والأسئلة التي انطلقنا منها تبدأ الدراسة من الفرضيات التالية:

1. كلما توفرت الكفاءة في القيادة الإدارية كلما كانت عاملا محفزا على الإبداع لدى العمال.
2. للمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة تأثير على تنمية القدرات الإبداعية.
3. كلما قل الولاء التنظيمي للفرد، كلما اكتفى بإنتاج الحد الأدنى من العمل دون أن يبذل.

كل الأفراد، أو تعتمد على أسلوب المعاينة أو العينة والتي تعرف بأنها: " مجموعة من العناصر المختارة على أساس أنها تملك نفس الطبيعة، ويمكن أن يتعلق الأمر بمجموعة من الأشخاص مرتبة حسب خاصية معروفة ومحددة، وكل مكون من هذه المجموعة يسمى فرد، والمجموع الكلي للأفراد هو المجتمع الحقيقي، وجزء من هذه المجموعة يسمى العينة وعموما هذا الجزء هو الذي يخضع للملاحظة والقياس " (Madeleine, grawitz, 1993: P 778)، وذلك عندما تكون قاعدة مجتمع البحث كبيرة حيث لا يمكن الإحاطة بها كليا أو تكون موزعة على مناطق جغرافية متباعدة حيث لا تسمح التكاليف والوقت بالوصول إلى كل فرد من أفراد مجتمع البحث، ونظرا لكثرة أفراد مجتمع البحث المكون من 358 فردا نلجأ إلى أسلوب المعاينة.

وبما أنّ العينة هي مجموعة فرعية من عناصر البحث، وهناك عدّة أنواع من العينة التي يمكن استخدامها في البحث الميداني، ومنه ستكون عينة بحثنا طبقية وهي أخذ مجموعة أفراد بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة، أي نأخذ نفس النسبة من كل الطبقات وعليه الإهتمام بوزن كل طبقة في المجتمع الكلي، وسوف نعتمد في هذه الدراسة على العينة الطبقية ذلك لأنّ مجتمع البحث يتكون من ثلاث طبقات، وبنفس النسبة وهي 33% .

ومنه فحجم العينة يساوي:

$$118 \cong 118,14 = \frac{33 * 358}{100}$$

ويكون حجم كل طبقة على الشكل التالي:

- فئة الإطارات:

$$14 \cong 13,86 = \frac{33 * 42}{100}$$

$$16 \cong 16,17 = \frac{33 * 49}{100}$$

$$88 \cong 88,11 = \frac{33 * 267}{100}$$

- تقنيات البحث والمناهج المستعملة:

يتوقف نجاح أي دراسة ميدانية على كيفية التطرق إلى الموضوع، ونوعية الأسلوب المستعمل في معالجته، ولهذا فإنّ المنهجية المتبعة هي أساس البحث، لذا يجب على الباحث إتباع قواعد منهجية، لإضفاء

وعرفه "بوكنان Bouchanan" بأنه "انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية" (أيمن، عودة المعاني، 1996: ص 17).

وعرفه "أورييلي Orielly" بأنه " ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة" (محمد، حمادات 2006، ص 63).

وعرفه "بورتر Porter" بأنه " الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها" (نفس المرجع ص 63).

أما مفهومنا نحن للولاء التنظيمي هو ذلك الإقتران الفعال بين الفرد والمنظمة من خلال إبداء رغبته في خدمتها بغض النظر عن مقدار المنافع التي يحصل عليها منها.

- مفهوم الإبداع:

يعرفه "تروانسن Trounce" بأنه " عملية الإحساس بالمشكلات أو تغيير المعلومات وصياغة الفروض والأفكار، واختبار هذه الفروض وتعديلها للوصول إلى نتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللّفضية وغير اللّفضية، الحسية والمجردة" (أيمن، عودة المعاني، 1996: ص 78).

ويعرفه " فكتور تومبسون 'Victor Tompson'" بأنه " توليد الأفكار ومن تم تطبيقها شريطة أن تكون أفكارا جديدة " (نفس المرجع ص 78).

ونعرفه إجرائيا بأنه طريقة المنظمة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لعمالها إلى حقائق بهدف تقديم أفكار تخدم المجتمع، وتقديم سلع وخدمات جيدة للعملاء وتقديم منافع إضافية للعمال.

2- الطريقة المنهجية للدراسة:

- مكان إجراء الدراسة:

أجريت الدراسة بمؤسسة البناء المعدني وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 100,000,000,00 دج، تقع بشارع 130 نصح مختار كريتلي بالبلدية أنشأت بتاريخ 01 جويلية 2001، ومن مهامها، صنع وتوزيع وتسويق المواد المعدنية حسب الطلب والمتمثل في: هياكل البناء المعدنية، الصفائح الحديدية، مواد البناء، التجهيزات الاجتماعية، المواد العازلة، قوالب الإسمنت المعدني، ومن بين إنتاجاتها: مباني صناعية وتجارية، عابري ومخازن، قوالب الإسمنت مع الزوائد، مواد تصنيع الأجر والإسمنت وتم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2014.

- العينة وطريقة اختيارها:

إنّ أي دراسة اجتماعية ميدانية، إمّا أن تعتمد على طريقة المسح عندما يكون عدد أفراد المجتمع الكلي قليل حيث يمكن الوصول إلى

الطابع العلمي على بحثه، ولكي يستطيع الكشف عن النتائج المترتبة عن الظاهرة محل الدراسة.

- تقنيات البحث:

- الملاحظة:

تعتبر تقنية مهمة في ميدان البحوث الاجتماعية لجمع المعلومات وتعرف على أنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو مجموعة منها، عن طريق الاستعانة بأدوات وأساليب تتفق مع طبيعة هذه الظواهر، وذلك بهدف معرفة صفاتها والعوامل المتداخلة فيها" (إحسان، محمد الحسن، 1986: ص 85)، و" حيث نجح من خلال خبرتنا ما نشاهده ونسمع عنه" (توقان، عبيدات، 1996: ص 52)، فتقنية الملاحظة لا تتطلب عناء كبيراً، حيث يستطيع الباحث أن يشاهد أو يراقب ظاهرة معينة ويحدد خصائصها، وتكمن خصائصها في أنها تساعدنا على جمع معلومات قيمة من الميدان الاجتماعي لا يمكن جمعها بالمقابلة أو الاستمارة، وأول خطوات الملاحظة هو تحديد مجالها الزماني والمكاني، وتنقسم الملاحظة إلى نوعين: المباشرة و غير المباشرة، أما نحن سوف نعتمد على الملاحظة لكي تتمكن من الاحتكاك بالواقع أكثر والتعرف على العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال والمشرفين والإدارة.

- الاستمارة:

إنّ تقنية الاستمارة تفرض على الباحث التقيّد والالتزام بأسئلة موضوع البحث فقط دون الخروج عنها، حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يريد الباحث معالجتها و " بواسطتها تتمكن من الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق" (L.galens (j) : 83 P, 1993 (p), roussel), " كما لها ميزة جمع معلومات كثيرة في البحوث الإمبريقية" (Chignon rodolphe & Matalon, benjamine, 1984P 98) والأكثر من ذلك أنها تمكن المستجوب من السيطرة على أجوبته إزاء أسئلة محددة على نحو دقيق وأفضل من أن يسيطر على حديثه أمام باحث غير موجه خاصة فيما يتعلق بهذا الموضوع.

- المناهج المستعملة:

إنّ المنهج الذي يختاره الباحث هو الطريقة التي يتبعها في الإجابة عن الأسئلة المنبثقة عن مشكلة بحثه، كما أنّ اختيار المنهج الملائم يعتبر من العناصر الهامة بحيث يترتب عليه نجاح أو فشل البحث في تحقيق أهدافه، وبما أنّ طبيعة الموضوع هي التي تحدد منهج الدراسة، فإنّ موضوع بحثنا يتلاءم واستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة

البحث أو الظاهرة محل الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها. (الرفاعي، أحمد حسين، 1996: ص 122).

كما تم الاعتماد كذلك على المنهج الإحصائي التحليلي انطلاقاً من طبيعة أسئلة الاستمارة، والبيانات والمعلومات المجمعة عن طريقها، حيث نستعمل الأسلوب الكمي المرتبط بهذا المنهج لتحليلها، من خلال قيامنا بتكسيم المعلومات والبيانات في جداول إحصائية مرتبة حسب الأسئلة. (المرجع نفسه : ص 123).

- أدوات العرض والتحليل الكمي والكيفي:

- أدوات العرض:

هناك أدوات مختلفة لعرض البيانات ونتائج الدراسة ومن الأدوات التي سوف نستخدمها في موضوع دراستنا هي الجداول الإحصائية البسيطة والمزدوجة.

- التحليل الكمي: يتم بعد جمع البيانات وفقاً للخطة المرسومة، وهناك أسئلة هامة يمكن الإجابة عليها من خلال المادة العلمية التي تحصلنا عليها « غريب، سيد أحمد، 1999: ص 295)، ويشتمل هذا التحليل على وضع التكرارات وتصنيفها وجدولتها ومقارنة التكرارات عن طريق النسب المئوية.

- التحليل الكيفي: يقصد بالتحليل الكيفي الوصول إلى تفسيرات موضوعية للمعطيات اللفظية التي يسفر عنها البحث « (نفس المرجع : ص 293)، وفي هذه المرحلة يتم استنتاج الجداول الإحصائية والتعليق على النتائج وتفسيرها والمقارنة بينها وتقديم الاستنتاجات.

- عرض وتحليل النتائج:

- خصائص العينة:

- الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| الجنس | ك | % |
|---------|-----|-------|
| ذكر | 101 | 85,60 |
| أنثى | 17 | 14,40 |
| المجموع | 118 | %100 |

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أنّه من مجموع 118 مبحوثاً نجد 101 فرداً بنسبة 85,60% من جنس ذكر مقابل 17 فرداً بنسبة 14,40% من جنس أنثى، ومنه فجنس الذكور هو الغالب في مؤسسة البناء المعدني ويرجع هذا إلى طبيعة الأنشطة داخلها المتمثلة في التقطيع والتفصيل والتلحيم والطلاء إضافة إلى إحضار المواد الأولية من المخازن، ونقل المواد المصنعة إليها، ومنه فالقيام بهذه الأنشطة يتطلب قوة بدنية لا تتوفر لدى الإناث.

– الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

| المهنة | ك | % |
|----------------|------------|-------------|
| عون تنفيذ | 88 | 74,58 |
| عون تحكم | 16 | 13,56 |
| إطار | 14 | 11,86 |
| المجموع | 118 | %100 |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ أفراد العينة ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 74,58% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 13,56% وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 11,86%، وبما أنّ المؤسسة صناعية متعددة المهام والأنشطة تتطلب يد عاملة منفذة، كذلك نطاق الإشراف يسمح لأعوان التحكم بالتحكم الجيد في العملية الإنتاجية، ووفق هذه العينة يتولى كل عون تحكم الإشراف على ستة عمال (16/88).

– الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة:

| مدة الأقدمية | ك | % |
|----------------|------------|-------------|
| [7 - 1] | 59 | 50 |
| [13 - 7] | 34 | 28,81 |
| [19 - 13] | 06 | 05,09 |
| [25 - 19] | 13 | 11,01 |
| [37 - 25] | 06 | 05,09 |
| المجموع | 118 | %100 |

يوضح لنا هذا الجدول المدة التي قضها أفراد العينة في خدمة المؤسسة، فنجد نصف الباحثين لديهم أقدمية تزيد عن سنة وتقل عن 7 سنوات بنسبة 50%، تليها فئة الباحثين الذين لديهم مدة عمل بالمؤسسة تقل عن 13 سنة بنسبة 28,81%، ثم فئة الباحثين الذين تقل أقدمتهم عن 25 سنة بنسبة 11,01%، وأخيرا تماثل فئتي [19 - 13] و [37 - 25] سنة بنسبة 05,09% وهي أصغر نسبة في الجدول، أما الفئة الثانية تمثل العمال الذين هم على مشارف التقاعد، وبصفة عامة فإنّ متوسط الأقدمية لأفراد العينة هو 37 سنة.

– بناء وتحليل الجداول الخاصة بكفاءة القيادة الإدارية:

– الجدول رقم 04: يبين توزيع آراء الباحثين حول وعيهم بفعالية دور القيادة الإدارية حسب الجنس:

| المجموع | | لا | | نعم | | فعالية القيادة الجنس |
|-------------|------------|--------------|-----------|--------------|------------|-------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 101 | 13,86 | 14 | 86,14 | 87 | ذكر |
| 100 | 17 | 23,54 | 04 | 76,47 | 13 | أنثى |
| %100 | 118 | 15,25 | 18 | 84,75 | 100 | المجموع |

تفسر لنا هذه النسب بأنّ عملية القيادة أو القائد يجب أن يمتلك قدرة التأثير في التابعين، ويظهر هذا من خلال قبولهم لقيادته واعترافهم بقدرته على تحقيق أهدافهم ولهذا يصنعون فيه ثقتهم وتعاونهم معه لتحقيق الأهداف المشتركة، ووعي الباحثين بهذا الدور يؤكد على تفاعلهم الإيجابي مع قيادتهم.

ونستنتج أنّ القيادة هي ذلك التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لإقناعهم بقبول قيادته دون أي إلزام قانوني، وهذا التأثير لا يحقق فعاليته إلا إذا كان هناك تفاعل وتجاوب بين القائد والمرؤوسين،

يوضح لنا هذا الجدول درجة وعي العمال بفعالية دور القيادة الإدارية في التأثير عليهم لتحسين أداؤهم، فنجد ما نسبته 84,75% من إجابات الباحثين توضح بأنّ العمال على وعي بدور القيادة الإدارية مدعمة من طرف الذكور بنسبة 86,14% والإناث بنسبة 76,47%، في حين نجد ما نسبته 15,25% من الإجابات تصرح بأنّ العمال ليسوا بدراية حول دور القيادة الإدارية مدعمة من قبل الإناث بنسبة 23,54% ويليها الذكور بنسبة 13,86%.

وهذا التأثير يتحدد بدرجة تشدد القائد وتساهله مع مرؤوسيه، كذلك نستنتج أنّ النمط الديمقراطي هو النمط الذي يجذبه المرؤوسين لأنّ القيادة في ظل هذا النمط تتم من خلال المشاركة والترغيب.

– الجدول رقم 05: يبين توزيع آراء الباحثين حول استجابة العمال لنمط القيادة المتبع حسب المهنة:

| المجموع | | سلبية | | إيجابية نوعاً ما | | إيجابية | | استجابة العمال المهنة |
|---------|-----|-------|----|------------------|----|---------|----|-----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 88 | 32,95 | 29 | 37,50 | 33 | 29,55 | 26 | عون تنفيذ |
| 100 | 16 | - | - | 50 | 08 | 50 | 08 | عون تحكم |
| 100 | 14 | 07,14 | 01 | 50 | 07 | 42,86 | 06 | إطار |
| %100 | 118 | 25,42 | 30 | 40,68 | 48 | 33,90 | 40 | المجموع |

تؤدي إلى إستشارة دافعيتهم ودوافعهم نحو الإنجاز المبدع وهذا لكي يحسن قيادتهم وتوجيههم، ومن خلال تعرف القائد على دوافع مرؤوسيه يمكنه من تقدير حاجة بعضهم إلى تنمية الدوافع الإيجابية اللازمة لزيادة فاعلية أدائهم.

ولشرح العلاقات المشار إليها في القراءة الإحصائية نستند إلى تصريحات بعض الباحثين فأحد الباحثين هو ذكر سنه 45 سنة ذو مستوى ثانوي وينتمي إلى فئة أعوان التحكم له أقدمية تزيد عن 24 سنة، يرى أنّ استجابة العمال لنمط القيادة إيجابية نوعاً ما معللاً ذلك بقوله أنّه: " ليس هناك تنسيق بين الطرفين وهذا راجع إلى عدم وجود ثقة متبادلة " ويرى آخر أنّ استجابة العمال إيجابية نوعاً ما معللاً بقوله: " عندما يستمع القائد لجميع العمال يجد أحسن الحلول " أمرمك شوري بينكم.

إلى هنا نستنتج أنّ استجابة العمال لنمط القيادة تتحدد تبعاً للمهارات التي يمتلكها القادة للتأثير على مرؤوسيه.

يوضح لنا هذا الجدول أعلاه تقييم الباحثين لاستجابة العمال لنمط القيادة المتبع في المؤسسة، حيث نجد ما نسبته 40,68% من الباحثين صرحوا بأنّ استجابة العمال لنمط القيادة إيجابية نوعاً ما مدعومة بنسبة 50% عند فتي الإطار وأعوان التحكم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 37,50%، وفي المقابل نجد ما نسبة 33,90% تمثل الباحثين الذين يرون أن استجابة العمال إيجابية مدعومة بنسبة 50% عند فئة أعوان التحكم تليها نسبة 42,86% عند فئة الإطار وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ 29,55%، كما نجد ما نسبته 25,42% من تصريحات الباحثين التي تعبر عن الاستجابة السلبية للنمط القيادي مدعومة بنسبة 32,95% عند فئة أعوان التنفيذ و 07,14% عند فئة الإطار.

وإلى هنا فالقائد الناجح هو الذي يمتلك المهارات القيادية التي تمكنه من قيادة التابعين، والتي بدورها تعكس درجة استجابتهم له وهذا من خلال طريقة معاملتهم والنمط الذي يتبعه في قيادتهم والذي يمكنه من التعرف على مشاعرهم وأحاسيسهم والعوامل التي

– الجدول رقم 06: يبين طبيعة العلاقة بالرئيس حسب جنس الباحثين:

| المجموع | | علاقة عمل وزمالة | | علاقة عمل | | طبيعة العلاقة الجنس |
|---------|-----|------------------|----|-----------|----|---------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 101 | 31,68 | 32 | 68,32 | 69 | ذكر |
| 100 | 17 | 35,29 | 06 | 64,71 | 11 | أنثى |
| %100 | 118 | 32,20 | 38 | 67,80 | 80 | المجموع |

64,71%، وفي المقابل نجد ما نسبته 32,20% من الباحثين صرحوا بأنّ علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عمل وزمالة. من خلال هذا يظهر لنا أثر طريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه على إنتاجيتهم وهو الاتجاه الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية، فالقيادة وفق هذه النظرية لا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات

نلاحظ من خلال هذا الجدول العلاقة بين جنس الباحثين وطبيعة العلاقة بالرئيس ويبين لنا الاتجاه العام للجدول أنّ أكثر من ثلثي أفراد العينة علاقتهم برؤسائهم علاقة عمل وهذا بنسبة 67,80% مدعومة من طرف الذكور بنسبة 68,32% والإناث بـ

المنوحة للقائد فقط لأنها تؤثر سلباً على معنويات العمال ورضاهم الوظيفي ومردوديتهم الإنتاجية، وإلى هنا فالقيادة الفعالة هي القيادة الديمقراطية القائمة على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين الرئيس ومروؤوسيه، ويجب أن يولي أهمية لشكاويهم وتظلماتهم وتقديم المساعدة لهم والاستماع لانشغالاتهم، والذي يؤدي في الأخير إلى رضاهم واندفاعهم نحو العمل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن طبيعة علاقات المرؤوسين برؤسائهم هي علاقة عمل، وهذا ما يؤكد أن المدراء بمؤسسة البناء المعدني يمارسون أسلوب قيادي يقترب من البيروقراطي، وهو أدنى أساليب القيادة المشددة تسلطاً، وقادة هذا الأسلوب يسمعون بمشاركة مروؤوسيه في الأمور ذات الأهمية القليلة ويضعون أسساً يلتزم بها الجميع.

- الجدول رقم 07: يبين توزيع آراء الباحثين حول اهتمام الرئيس بمشاكل العمال خارج المهام الرسمية حسب المهنة:

| المجموع | | لا | | نعم | | الإهتمام بمشاكل المهنة |
|---------|--------|-------|----|-------|----|------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 77 | 62,34 | 48 | 37,66 | 29 | عون تنفيذ |
| 100 | 16 | 62,5 | 10 | 37,5 | 06 | عون تحكم |
| 100 | 14 | 50 | 07 | 50 | 07 | إطار |
| %100 | 107(*) | 60,75 | 65 | 39,25 | 42 | المجموع |

(*) هناك 11 مبحوثاً لم يدلوا برأيهم حول هذا السؤال.

ربما للتسبب في النمط القيادي المتبع - القيادة الفوضوية - ونقص الإهتمام بهذه المشاكل ينعكس على نفسية العامل من خلال شعوره بأنه موضع حقرة وتهميش، وكذلك يقلل من تركيزه على أولوية أهداف التنظيم، وهذا بسبب الإهتمام بمشاكله وإيجاد الحلول لها، ويؤثر هذا على أدائه وبالتالي على إنتاجية المؤسسة وعلى درجة انتمائه لها.

نستنتج من هذا أنّ درجة الإهتمام بالمشاكل الخاصة بالعمال من قبل الرؤساء ضعيفة ويرجع هذا إلى الإهتمام بالعمل والتركيز عليه على حساب الإهتمام بالعمال، مع العلم أنّ القيادة الفعالة والناجحة هي التي تهتم بالعمل والعمال بنفس الدرجة.

يوضح لنا هذا الجدول درجة الإهتمام التي يوليها الرؤساء للمشاكل الخاصة بالعمال خارج المهام الرسمية، ومن خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن غالبية الباحثين صرحوا بأنّ رؤسائهم يهتموا بمشاكل العمال بنسبة 60,75% مدعمة من قبل فئة أعوان التحكم بنسبة 62,5% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 62,34% وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 50%، وفي المقابل نجد ما نسبته 39,25% من الباحثين صرحوا بعكس ذلك.

تفسر لنا هذه المعطيات نقص التواصل بين الطرفين، وهذا بدوره لا يتيح للمرؤوسين الفرصة لطرح انشغالاتهم على رؤسائهم، وهذا يرجع إلى قصور الإتصال الصاعد ونقص فعاليته، وكذلك عدم استماع الرؤساء وإنصاتهم إلى المعلومات المرتدة من القاعدة، وهذا

- الجدول رقم 08: يبين توزيع آراء الباحثين حول درجة وعي الإدارة بمشاكلهم حسب الجنس:

| المجموع | | لا | | نعم | | الإدارة واعية الجنس |
|---------|-----|-------|----|-------|----|---------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 101 | 57,43 | 58 | 42,57 | 43 | ذكر |
| 100 | 17 | 23,52 | 04 | 67,47 | 13 | أنثى |
| %100 | 118 | 52,54 | 62 | 47,46 | 56 | المجموع |

نصف أفراد العينة يرون أنّ الإدارة لا تهتم بمشاكلهم بنسبة 52,54% ويدعم هذا الرأي الذكور بنسبة 57,43% والإناث بـ 23,53% وفي

يوضح لنا هذا الجدول الدرجة التي توليها الإدارة لمشاكل واهتمامات العمال، ويبين لنا الاتجاه العام للجدول أنّ أكثر من

المقابل نجد ما نسبته 47,46% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة واعية باهتمامات ومشاكل العمال.

وتفسر لنا هذه النسب اتجاه نحو تطبيق العقوبات واهتمام أعضائها بتحقيق مصالحهم الشخصية وعدم اهتمامها بمطالب العمال واهتمامهم وطموحاتهم، وانتشار بعض مظاهر الحفرة، وفي حين يقدم لنا المبحوثين الذين يرون أنّ الإدارة واعية بمشاكل واهتمامات العمال لأنّ في ذلك مصلحة للمؤسسة ككل، وهذا من

- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالمناخ التنظيمي:

- الجدول رقم 09: يبين توزيع طرق إتصال المبحوثين بالإدارة حسب المهنة:

| المجموع | | 1 و 2 | | العلاقات الشخصية | | التنظيم الرسمي | | طرق الإتصال |
|---------|-----|-------|----|------------------|----|----------------|----|-------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | المهنة |
| 100 | 88 | 35,23 | 31 | 42,05 | 37 | 22,73 | 20 | عون تنفيذ |
| 100 | 16 | 12,50 | 02 | 50 | 08 | 37,50 | 06 | عون تحكم |
| 100 | 14 | 21,43 | 03 | 42,86 | 06 | 35,71 | 05 | إطار |
| %100 | 118 | 30,51 | 36 | 43,22 | 51 | 26,27 | 31 | المجموع |

وتظهر قيمة الإتصال غير الرسمي عندما يغطي نقائص الإتصال

الرسمي ونذكر منها:

- بطء عملية الإتصال لعدم جواز تحطّي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات.

- انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم بسبب تعتقد خطوط الإتصال الرسمي.

- انخفاض الدافعية الذاتية للفرد لعدم توفره على حرية الحركة الأزمنة لاتخاذ القرارات.

- احتمال تشويه أو تزييف المعلومات التي يتم إرسالها، وإلى هنا تظهر الأهمية البالغة للاتصال.

نستنتج من خلال هذا الجدول سيادة الاتصالات غير الرسمية والتي تتشكل على أسس شخصية، وتقوم كذلك على أساس الرد والأهداف والقيم المشتركة، والاتصال غير الرسمي دليل على وجود التنظيمات غير الرسمية إلى جانب التنظيم الرسمي، وبصفة عامة ترتبط الاتصالات بوظيفة المدير على اعتبار أنّه المسؤول على شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العمال بها، لذا يجب على المدراء التمتع بأهم الصفات القيادية مثل المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة من خلال تفهم حاجات العمال وتغييرات البيئة من خلال النظرة الشاملة.

يوضح لنا هذا الجدول نوع الإتصال السائد في المؤسسة، حيث يبين لنا الاتجاه العام للجدول أنّ الإتصال غير الرسمي هو السائد بين العمال وإدارة المؤسسة بنسبة 43,22% ويدعم أعوان التحكم هذا الرأي بنسبة 50% ثم الإطارات بنسبة 42,86% وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 42,05% وفي المقابل نجد ما نسبته 30,51% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعتمدون على الطريقتين معا أي التنظيم الرسمي والعلاقات الشخصية، كما نجد كذلك نسبة 26,27% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على التنظيم الرسمي في الإتصال بالإدارة.

وبما أنّ أي مرؤوس يتلقى تعليماته من رئيس واحد، بحيث لا يتواجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين في وقت واحد، كما لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع لأكثر من رئيس في نفس الوقت، (مبدأ وحدة الأمر عند هنري فايول) وهذا المبدأ يسهل الاتصالات دون حدوث تضارب في المعلومات الموجهة لنفس الشخص، إلا أنّ وحدة السلطة والأوامر تعني الجمود وعدم السماح بوجود علاقات بين العمال مبنية على أسس شخصية منظمة، إذ أنّ هذه الاتصالات ظاهرة طبيعية - بمعنى عادية - وإيجابية إذا كانت الإدارة قادرة على توجيهها الوجهة الصحيحة والاستفادة منها، وهنا تظهر قدرة المدير على التوفيق بين ضرورات تماسك الجماعة التي تحكمها العلاقات الشخصية والودية وبين مقتضيات التنظيم، وهذه القدرة تعتبر مهارة قيادية.

الجدول رقم 10: يبين توزيع آراء الباحثين حول قيام الرؤساء بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات حسب المهنة:

| المجموع | | لا | | نعم | | يشاركك المهنة |
|---------|-----|-------|----|-------|----|---------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 88 | 57,95 | 51 | 42,05 | 37 | عون تنفيذ |
| 100 | 16 | 56,25 | 09 | 43,75 | 07 | عون تحكم |
| 100 | 14 | 42,86 | 06 | 57,14 | 08 | إطار |
| %100 | 118 | 55,93 | 66 | 44,07 | 52 | المجموع |

والمشاركة تؤدي إلى تطابق وتوافق أهدافهم مع الأهداف التنظيمية، وكذلك تقلل من فرص ظهور الصراع وتؤدي إلى الإنجاز الفعال والتفاعل الإيجابي بين القادة والتابعين وللمشاركة درجات فهناك المدير الذي يشارك رؤوسه بشكل فردي في حل المشكلة فيعرف على اقتراحات كل فرد ويظل محتفظاً بحقه في اتخاذ القرارات، وهناك المدير الذي يشارك رؤوسه بشكل جماعي لكي يتعرف على اقتراحاتهم ولكنه يحتفظ بحقه في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، كما نجد أيضاً المدير الذي يقتسم مع رؤوسه عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي سواء من حيث تشخيص المشكلة أو تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب.

نستنتج من خلال هذا أنّ درجة المشاركة يحددها النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس، وكذلك القيادة المشاركة تحقق نوعاً من الترشد الموضوعي من خلال الموازنة بين أهداف الطرفين.

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين مهنة الباحث ورأيه حول قيام الرؤساء بإشراك رؤوسهم في عملية اتخاذ القرارات، ويبين لنا الاتجاه العام للجدول أنّ أغلب المدراء لا يقومون بإشراك رؤوسهم بنسبة 55,93% يدعمها أعوان التنفيذ بـ 57,95% وأعوان التحكم بنسبة 56,25% تليها فئة الإطارات بنسبة 42,86%، وفي المقابل نجد ما نسبته 44,07% من الباحثين الذين صرحوا بأنّ رؤسائهم يقومون بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، ويدعم هذا الرأي الإطارات بنسبة 57,14% ثم أعوان التحكم بنسبة 43,75% وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 42,05%. وتعكس لنا هذه النسب أهمية القيادة بالمشاركة فالقائد هنا يستشير رؤوسه ويأخذ اقتراحاتهم بشكل حدي قبل اتخاذ القرار، وفي ظل هذه القيادة يختار التابعين الأهداف ذات القيمة العالية والتي يرغبونها.

الجدول رقم 11: يبين العلاقة بين القيام بتقديم اقتراحات وحسب الباحثين:

| المجموع | | لا | | نعم | | تقديم إقتراحات الجنس |
|---------|-----|-------|----|-------|----|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 101 | 56,44 | 57 | 43,56 | 44 | ذكر |
| 100 | 17 | 70,59 | 12 | 29,41 | 05 | أنثى |
| %100 | 118 | 58,47 | 69 | 41,53 | 49 | المجموع |

ولتفسير هذه النسب وبعد الإطلاع على التعقيبات التي أوردتها الباحثين في الشطر التوضيحي من السؤال استخلصنا الأسباب التي تعيق الباحث عن طرح رأيه أو تقديم حل لمشكلة تعترضه أثناء أداء عمله وهي درجة تشدد النمط القيادي تحد من حرية الفرد العامل وخاصة النمط الاستبدادي الذي يتميز بالتدخل في تحديد كفاءات أداء العمل وتقديم الحلول لعلاج المشكلات التي تتعرض العمال أثناء أداء العمل، ويفرض على العامل التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة من أعلى بما فيها المتعلقة بالعمل بحيث المدير في الإدارة أو المشرف في الورشة يعد المرجع الوحيد بالنسبة للعامل، حتى وإن كان له

يوضح لنا هذا الجدول مدى قيام الباحثين بتقديم اقتراحات من شأنها تحسين سير العمل مثلاً اقتراح حلول لمشكلات تعرقل أداء العمل، ويظهر لنا الاتجاه العام للجدول أنّ غالبية الباحثين لم يقدموا أو لم يفكروا في تقديم اقتراحات تسهيل أداء العمل بنسبة 58,47% يدعمها جنس الإناث بـ 70,59% والذكور بـ 56,44% وفي المقابل نجد ما نسبته 41,53% من الباحثين صرحوا بأنّه سبق وقدموا اقتراحات لمشرفيهم أو رؤسائهم يدعمها جنس الذكور بـ 43,56% والإناث بـ 29,41%.

اقتراحا يراه مناسباً أي عوائده أكثر سلبياته لا يطرحه بسبب الشعور بغني رئيسه عن اقتراحه.

ويتطابق هذا السبب مع إداء المبحوث (5) ذكر وهو عون تحكم صرح بأنه سبق وأن قدم اقتراحات عديدة خلال المدة التي قضاها في خدمة المؤسسة والتي تتجاوز 20 سنة حيث يقول : لا، لأن رأي السلطان هو الذي يجوز حتى ولو كان على خطأ.

ومن العوامل التي تؤدي إلى عزوف العمال عن تقديم اقتراحات كذلك المشاركة الفردية الشكلية التي يتبناها القائد لكسب رضا مرؤوسيه عنه وكذلك كسب ثقتهم به، السبب في نقص فعالية هذا النوع من المشاركة هو احتفاظ القائد بحقه في اتخاذ وإصدار القرارات النهائية، وكذلك من العوامل التي تمثل عائقاً أمام العمال لتقديم اقتراحات وحلول للمشاكل التي تعترضهم ضعف العلاقات الإنسانية، ويحصل هذا الضعف نتيجة لترفع المسؤولين الذي يكسبهم المنصب إياه والذي يؤدي إلى تجاهلهم قيمة العمال حيث يقول أحد المبحوثين : لأنّ المسؤولين لا يهتموا إلا بأنفسهم، ويضيف آخر : لأنهم يحتقروننا، ويضيف آخر : لأنها جاءت من عامل بسيط، وشعور العمال بنقص التقدير من قبل مسؤوليهم يؤثر عليهم من خلال شعورهم بعدم الانتماء لهذه المؤسسة وتظهر لديهم الرغبة القوية في تركها - التسرب الوظيفي - ويجعلنا لا ننتظر منهم فكرة مفيدة للعمل وللمؤسسة بصفة عامة.

كذلك نقص فعالية الإتصال الرسمي وتركيزه على العمال فقط، بحيث أنّ هناك بعض المبحوثين صرحوا بأنهم قدموا اقتراحات لكن ليس لديهم علم إن عملت الإدارة بما في حالة أهميتها، والسبب الرابع يتمثل في الاحتقار الذاتي ربما بسبب الانتماء إلى طبقة دنيا أو

التواكل على الغير، فالتواكل لا يجذبه الإسلام، وهذا ما يفسر إداء بعض المبحوثين بأن تقديم الاقتراحات ليس من اختصاصهم بل هو من اختصاص الإطارات، كذلك عدم فعالية نظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية، عكس ما تقوم به المنظمات اليابانية فهي تمنع نسب فوائد حسب الفوائد التي تجنيها من تطبيق هذه الاقتراحات التي تعود بالفائدة على الطرفين (العامل والمؤسسة) وكذلك أسلوب الإدارة يحدد درجة تقديم الاقتراحات، فتزداد هذه الدرجة في أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتقل أو تنعدم في ظل أسلوب الإدارة بالفساد، عامل الأقدمية يحدد كذلك درجة عمل الإدارة بالاقتراحات المقدمة، ويرجع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم قدموا اقتراحات وعملت بها الإدارة إلى أهميتها وكذلك انعكاساتها الإيجابية على العمال والمؤسسة، وإلى هنا لم تعد تقتصر مهمة القائد في الوقت الحالي في انتظار حدوث المشكلات بل انتقلت إلى الأخذ بزمان المبادرة من خلال توقع ما يمكن أن يحدث، "ويقصد بهذا في أسلوب الإدارة بالأزمات تخيل أسوأ سيناريو محتمل" وكذلك التفكير في منع حدوث المشكلات قبل حدوثها أو التقليل منه، عوضاً عن البحث على أساليب مواجهتها بعد حدوثها.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن النمط القيادي الديمقراطي يحفز العمال على تقديم الاقتراحات على غيره من الأنماط بالإضافة إلى نظام الإتصال الفعال وكذلك المشاركة الجماعية القائمة على مناقشة المشكلات وتبادل الآراء حولها، وكذلك درجة انتماء الفرد إلى المنظمة وكل هذا يحفز الأفراد على تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

-الجدول رقم 11: يبين توزيع آراء المبحوثين حول قيام المؤسسة بعملية تدريب لعمالها حسب المهنة:

| المجموع | | لا | | نعم | | تدريب العمال المهنة |
|---------|-----|-------|----|-------|----|---------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 88 | 37,50 | 33 | 62,50 | 55 | عون تنفيذ |
| 100 | 16 | 06,25 | 01 | 93,75 | 15 | عون تحكم |
| 100 | 14 | 07,14 | 01 | 92,86 | 13 | إطار |
| %100 | 118 | 29,66 | 35 | 70,34 | 83 | المجموع |

من المبحوثين صرحوا بأنّ المؤسسة لم تقم بعمليات تدريب عمالها، وهذا يفسر بأنّ هناك بعض الأعمال الإدارية لا تحتاج إلى تدريب كالأرشيف، أما العامل الثاني فيتمثل في محدودية برنامج التدريب أي لا يشمل جميع العمال.

يوضح لنا هذا الجدول إن قامت المؤسسة بعملية تدريب لعمالها أو البعض منهم، ويبين لنا الاتجاه العام للجدول أنّ المؤسسة قامت ببرامج تدريب أو عدة برامج بنسبة 70,34% وهذا الرأي يدعمه أعوان التحكم بـ 93,75% والإطارات بنسبة 92,86% وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 62,50% وفي المقابل نجد ما نسبته 29,66%

في الدولة المتقدمة، ويكون التدريب إلزامياً عندما يتم إدخال طرق عمل وآلات جديدة، هذا ما أكدته لنا مسؤول التوصيف أثناء القيام بالبحث الاستطلاعي بأنّ هناك آلات جديدة من صنع ألماني وتركّي، ومن هذه الآلات التي تتطلب من العامل إجراء تدريب للعمل عليها : آلة التلحيم الأتوماتيكي الداخلي والخارجي plazma، وكذلك آلة الخرّاطة الخاصة بإحداث الثقوب على الصفائح الحديدية، ثم يليها التدريب الخاص بنقص مهارات العمال الجدد أو المؤقّنين.

من خلال هذا نستنتج أنّ اللّجوء إلى التدريب دليل على تفتن إدارة مؤسسة البناء المعدني إلى أهميته لتدرك نقص مهارات العمال المؤقّنين وكذلك لإكساب مواردها البشرية المهارات اللازمة والتي تتوافق مع تكنولوجيا وبالتالي التكيف مع التغيرات الخارجية. - بناء وتحليل الجداول الخاصة بالولاء التنظيمي:

- الجدول رقم 13: يبين توزيع آراء الباحثين حول اعتبار المؤسسة مكان عمل جيد حسب الأقدمية:

| المجموع | | لا | | نعم | | إعتبرها جيدة الأقدمية |
|---------|-----|-------|----|-------|----|-----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 59 | 42,37 | 25 | 57,63 | 34 | [7 - 1] |
| 100 | 34 | 47,06 | 16 | 52,94 | 18 | [13 - 7] |
| 100 | 06 | 16,67 | 01 | 83,33 | 05 | [19 - 13] |
| 100 | 13 | 23,08 | 03 | 76,92 | 10 | [25 - 19] |
| 100 | 06 | 50 | 03 | 50 | 03 | [37 - 25] |
| %100 | 118 | 40,68 | 48 | 59,32 | 70 | المجموع |

وتعكس هذه النسب أهمية دور الإدارة على تهيئة الجو الملائم للعمل لكي تتوقع أداء جيد من طرف عمالها وبالتالي تميزها عن غيرها من المنظمات التي لها نفس النشاط، ولا يكون هذا إلا من خلال توفير الشروط الفيزيائية والاجتماعية للعمل، وبالأخص الثانية من خلال بناء علاقات جيدة مع العمال قائمة على أساس التقدير والاحترام والذي يقوي ويزيد من ثقتهم بقدرتها على تحقيق أهدافهم وكذلك نظام حوافر فعال قائم على التنوع والموضوعية في التوزيع، بالإضافة إلى الإهتمام بمشاكل واهتمامات العمال والإصغاء إلى آرائهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجيدة التي تعود بالفائدة على الطرفين، ولا يكون هذا إلا إذا كان المدير أو المسير على قناعة بأن تحقيق أهداف المنظمة لا يكون من طرف واحد - الإدارة فقط - بل العمال كذلك يجب عليه إشراكهم في عملية تخطيط هذه الأهداف ووضع نظام اتصال فعال يعطي أهمية لرأي العمال من خلال الإصغاء، ولرأي العملاء الخارجين من خلال التغذية المرتجعة، وإلى هنا فجودة العلاقات تزيد من جودة المناخ

بما أنّ التدريب يدل على الرفع من مستوى إنتاج العامل واكتسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لطرق عمل جديدة، والاعتماد على التدريب يساهم في حل الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة مثلاً زيادة الإنتاجية أو التقليل من الحوادث الصناعية أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية، ونجاح التدريب مرتبط بتقييم العمال للسياسات الإدارية المتبعة في المؤسسة من خلال إدراك أهدافها، والتدريب يشمل الكثير من البرامج والأغراض التي تختلف من تدريب بسيط لعمال على آلة من الآلات إلى التدريب الطويل، واللازم لإتقان وظيفة من الوظائف الإدارية والخاص بالمسؤولين الإداريين.

ويهدف التدريب إلى تنمية كفاءات وخبرات العمال وزيادة مهاراتهم لزيادة قدرتهم على تطوير أعمالهم وكذلك مواجهة التغيرات التي تحدث خارج المنظمة ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد

يوضح لنا هذا الجدول تقييم الباحثين للمؤسسة التي يعملون بها إن كانت تمثل لديهم مكان عمل جيد أو غير ذلك، ويبين لنا الاتجاه العام للجدول أن غالبية الباحثين يعتبرون المؤسسة مكان عمل جيد لاعتبارات قريها من مقر إقامتهم أو توفر ما يحتاجونه وتعمل على إشباع رغباتهم من خلال تقديم الحوافر والتشجيع وتعمل على تحقيق طموحاتهم بنسبة 59,32%، ويدعم هذا الرأي الباحثين الذين لديهم مدة عمل بالمؤسسة تزيد عن 13 سنة وأقل من 19 سنة بنسبة 88,33% تليها فئة الباحثين الذين قضوا أكثر من 19 سنة وأقل من 25 سنة بنسبة 76,92% ثم تليها فئة الباحثين الذين لديهم أقل من 13 سنة عمل وأكثر من 7 سنوات بـ 52,94%، وفي الأخير الباحثين الذين لديهم أقل من 7 سنوات بـ 57,63%، وفي المقابل من ذلك نجد ما نسبته 40,68% من الباحثين صرحوا بعكس الرأي الأول لأسباب عدة نذكر منها: الإعتماد على علاقات القرابة، المعرفة والمحسوبية والجهوية - وهذا ما يحمله مصطلح العنصرية من معنى والذي أولى به الباحثين، كما يرجع سبب هذا التصريح كذلك إلى دكتاتورية الإدارة.

التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلى تقوية وتنمية ولاء العامل لمؤسسته وولاء الزبون لمخرجاتها.

- الجدول رقم 14: يبين توزيع آراء الباحثين حول ارتباط العمال بوحدة عملهم وحسب الجنس:

| المجموع | | لا | | نعم | | ارتباط العمال الجنس |
|---------|-----|-------|----|-------|----|------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 100 | 101 | 46,53 | 47 | 53,47 | 54 | ذكر |
| 100 | 17 | 52,94 | 09 | 47,06 | 08 | أنثى |
| %100 | 118 | 47,46 | 56 | 52,54 | 62 | المجموع |

والذي يسمح بإتاحة المجال للإبداع وبناء علاقات جيدة معهم والتي تحفزهم على العمل الجاد وترفع من روحهم المعنوية.

- القيادة الفعالة هي القائمة على مشاركة الرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية والتي تشجعهم على تقديم الاقتراحات، ويتم هذا من خلال تدعيم نظام الاتصالات الرسمية وتفعيله، ووضع نظام حوافز فعال لأن من نتائج هذا الأخير الروح المعنوية المرتفعة للعمال. - يتم الرفع من كفاءة الفرد الإنتاجية عن طريق تدريبه لإكسابه المهارات الجديدة التي يفرزها التطور التكنولوجي وكذلك رقابة أدائه للكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

- الإدارة الناجحة هي التي تحتوي التنظيم غير الرسمي لخدمة أهدافها ولا تقاومه لأن في ذلك ضرر على المؤسسة. كما يوجه العمال ولاءهم للهيئة أو المصلحة التي تهتم بهم وتشجع حاجاتهم. - خلو المخرجات من العيوب من مؤشرات النظام الرقابي الفعال، وبناءاً على ذلك تحافظ المؤسسة على زبائننا وتتضمن ولاءهم لمخرجاتها.

- يظهر ولاء العمال لمنظمتهم من خلال التزامهم بتحقيق أهدافها وانضباطهم والذي تركزه روح المبادرة لديهم من خلال تقديم الحلول والبدائل التي يرونها مناسبة ومحقة للتكيف مع المتغيرات البيئية بينما المنظمة الإبتكارية هي التي تمثل مكان عمل جيد بالنسبة لعمالها ومن خلال سرعتها في تبني الأفكار الجديدة التي يقدمونها ويسعون إلى تطويرها. ولا يتم هذا إلا من خلال إثارة دافعيتهم والتركيز على العلاقات الإنسانية، والإدارة الفعالة هي التي تتحمل مسؤوليتها التنظيمية اتجاه العمال ومسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع.

ومن خلال حساب اختبار كا 2 للتأكد من صدق الفرضيات التي انطلقنا منها تبين لنا:

- تحققت الفرضية الأولى وبالتالي هناك علاقة بين كفاءة القيادة الإدارية وإبداع العمال (الجدول رقم 06) والجدول رقم 08)).

يوضح لنا هذا الجدول درجة ولاء العمال لمهنتهم وبالتالي لمؤسستهم والذي بدوره يعكس درجة اهتمام الإدارة بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتحقيق وجودهم ويبين لنا الاتجاه العام للجدول أن غالبية الباحثين يرون أن العمال مرتبطين بوحدة عملهم بنسبة 52,54% ويدعم هذا الرأي الذكور بنسبة 53,47% والإناث بـ 47,06% لأنها تمثل مصدر رزقهم بدرجة أكبر وتوفر لهم الجو الملائم للعمل ولأن في ذلك مصلحة لهم ولمؤسستهم وصرامة نظامها ويظهر هذا في انضباطهم والتزامهم وفي المقابل من ذلك نجد ما نسبته 47,46% من الباحثين الذين يرون عكس ذلك ويرجعون ذلك إلى كثرة الغياب أو لنقص العمل.

تفسر لنا هذه النسب درجة وعي العمال بدورهم الفعال والضروري لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة والتي ترتبط وتتداخل مع أهداف المنظمة، وحتى الوضعية المهنية للعامل تحدد درجة ارتباطه بعمله، مثلاً العامل المتعاقد الذي لم يؤمن وظيفته بعد يدرك أنه المستهدف الأول لو لم يرتبط ويلتزم بمواعيد بداية العمل والانتهاه منه وهذا لتقلص فرص العمل وتزايد اليد العاملة غير المستغلة في المجتمع والذي يقلص من حظوظه للحصول على منصب عمل خارج هذه المؤسسة، كما نجد من المؤشرات الدالة على عدم ارتباط العمال بوحدة عملهم التغيب، اللجوء إلى فترات الراحة غير الشرعية بسبب الملل من العمل والذي تفرضه الطبيعة الروتينية للمهام.

- الاستنتاج العام: نستنتج من الدراسة الميدانية ما يلي:

- تعبر القيادة عن عملية التأثير المتبادل بين القادة والتابعين، ولا يتحقق هذا إلا في ظل النمط الديمقراطي القائم على لغة الحوار والمشاركة، والذي يساهم في تحسين أداء العمال، وأما القائد الناجح هو الذي يستخدم مهاراته القيادية في توجيه وترغيب العمال في العمل تحت إشرافه ويحاحه مرتبط باستجابة العمال لقيادته، من خلال تركيزه على العمل والعمال بنفس الدرجة من الاهتمام، أي المسعى على حل مشاكلهم الخاصة وكذلك إتباع نمط قيادي مرن

- تحققت الفرضية الثانية وبالتالي هناك علاقة بين المناخ التنظيمي السائد وتنمية المهارات. الإبداعية لدى العامل (الجدول رقم(11)).
- لم تتحقق الفرضية الثالثة وبالتالي قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة بين درجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها وإبداعه.

خلاصة:

ومن خلال الدراسة الميدانية إتضح لنا جليا الدور الذي يمثله المدير - أي بالغ الأهمية لذا يجب على مدراء مؤسسة البناء المعدني مضاعفة جهودهم لجعل ظروف العمل أكثر إنسانية من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل، وهذا يعمل على إثارة دافعية العمال على العمل الجاد والتفاني والإخلاص فيه، وكذلك يجعلهم يؤمنون برسالة المنظمة التي يحملونها، من خلال العمل على تحقيق أهدافها وجعلها كأولوية من أولوياتهم وربطها بأهدافهم.

• قائمة المراجع:

- 1- charron jeu Luc, organisation et gestion de l'entreprise, dunod , paris , 2 eme éd , 2001.
- 2- القذافي محمد رمضان، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، المكتب الجامعي الح، الإسكندرية ، ط1 ، 1997.
- 3- المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، ط2، 1994.
- 4- المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، ط2، 1996.
- 5- حمادات محمد حسن ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين ، دار الحامد، عمان ، ط1 ، 2006.
- 6- madeleine grawitz : méthodes des science sociales, édition dalloz , paris , 9 eme éd , 1993.
- 7- الحسن محمد إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، ط2 ، 1986 .
- 8- عبيدات توفان، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفرع للطباعة، عمان، ط5 ، 1996.
- 9- Igalens (j) roussel (p), méthodes des recherches , paris, 1993.
- 10- chignon rodolphe & Matalon benjamine, les enquêtes sociologiques : théorie et pratique , paris , 4eme éd, 1984.
- 11- الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي ، دار وائل، عمان، عمان، ط01 ، 1996.
- 12- غريب سيد أحمد وآخر ، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1999.

