

علاقة القيادة الإدارية بتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية :
دراسة حالة إطارات وعمال تحكم المؤسسة الوطنية لانجاز حفر آبار المياه
و الأشغال الالكتروميكانيكية فورميد -FOREMHYD-SPA .

أ. بن عيدة نصيرة

جامعة الجزائر 02 ، الجزائر

الملخص :

تعرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحديات كبيرة في محاولة مواكبة التغيرات السياسية والاجتماعية وكسب رهانات المنافسة الاقتصادية ، مما يستدعي توفر يد عاملة ذات أداء جيد الناتج عن التحفيز الإيجابي، المادي ، المعنوي والمتلازم ، سواء بالاهتمام بالبنية التحتية من توفير الوسائل والمعدات ذات الجودة العالية، التي تستلزم موردا بشريا كفاً و مؤهلا يستجيب لكل متطلبات تحسين الإنتاج ، معايير الجودة والنوعية ، عدم الاستقرار في أوضاع السوق ومتطلبات التسارع الكمي والنوعي في بيئة الأعمال ، إضافة إلى محاولة الإلمام والمعرفة بكل الجوانب على اعتبار أن المعرفة عامل حيوي ترجح نجاح المنظمة أو فشلها . هذه التحولات تستلزم كذلك وجود قيادة إدارية قادرة على التسيير ، التنظيم والتأثير في رأس مالها البشري ومحاولة تنسيق وتوجيه سلوكه وجهوده و تحفيزه ماديا و بشريا بغرض تحقيق أهداف النسق من خلال تقديم أفضل ما لديهم من خبرة ، مهارة وإبداع .

Abstract:

The political and social changes met the economic algerian organization big challenges in attempt of accompaniment and gaining of bets competitive economic, of wich working availability hand of self of performance calls the good resultant about the positive catalysis,material,moral and connected , whether in the interest in the underneath structure from saving of the methods and equipments self of the high goodness , wich two human ressources of palm necessitate and qualified for each requirements respond to improvement of the production, creteria of the goodness and the nature lack of the stability in statuses of the markets and requirements of the quantitative accelation and the two kinds in business environment in addition to attempt the knowledge and knowledge in all sides on consideration that the knowledge is vital worker of preponderation of success organized or so paralyze her , this transformations necessitates likewise admistrative capable of presence of leadership the propulsion the organization and the impact in head financed her human and attempt of coordination and his orientation of behavior and his efforts and his catalysis is material and minkind in purpose in vestigation of goals of the order through presentation of more generous maaldym from experience, skill and exellence .

مقدمة :

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما و بارزا في إعادة تخطيط ، تنظيم وتنسيق و توجيه جهود العاملين بما يخدم أهداف الطرفين ، فقبل توجيه جهود العاملين على القيادة الإدارية التأثير في تابعيها و دفعهم راغبين لا كارهين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و لكي يتمكن القائد الإداري من التأثير في تابعيه عليه إقناعهم و تحفيزهم من خلال إتباع مختلف الطرق التحفيزية الممكنة ، دون التركيز على مركزية القرار و إصدار الأوامر و التعليمات ، و بالتالي تصبح العملية التحفيزية من الدرجة الثانية في سلم اهتمامات القيادة ، إذ يتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة يتم تلبيتها في حينها فقط .

الإطار المنهجي للبحث :

أولا : مشكلة البحث

إن محاولة تحقيق أهداف المنظمة يستوجب الارتباط والتداخل بين مختلف الأبنية المشكلة للتنظيم إذ يظهر العنصر البنائي من خلال تقنين وانتهاج أساليب قيادية فعالة ، باعتبارها متطلبات سلوكية الغرض منها الإحاطة بأنساق الفعل والوقوف عند حاجاته المتعددة ولا يتحقق للنسق حالة التوازن إلا من خلال إشباع أجزائه المختلفة بالإضافة فإن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا من خلال وجود أفراد متفاعلين يسعون لتحقيق أهداف عامة وخاصة .

إذ يشير تالكوت بارسونز إلى " أن للفرد أهدافا يريد تحقيقها ولديه وسائل عديدة من أجل الوصول إلى غايته وتكون هذه الوسائل شرطية بطورها بقصد تحديد نوعها ودرجة تحركها ¹ " .

لذلك تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وبارزا في محاولة تحقيق خطتها الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات وبما أن مواقف العمال اتجاه المؤسسة وأهدافها إلى جانب سلوكياته في العمل تتأثر بشكل واضح بالأسلوب أو النمط القيادي المتبع سواء كان نفعيا، استشاريا أو تسييبيا ، فحسب النمط تكون درجة استجابة المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل ومنه تحفيزهم .

إن توفر المؤسسة على الموارد المالية والتكنولوجيات المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة لا يجدي نفعاً بدون دفع العاملين و حفزهم للعمل بتفان ، هنا يكمن دور القائد الإداري وأهمية إبقاء علاقات جيدة مع أتباعه خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستقلال الداخلي للأدوار إذ لا يهمل القائد المتفرد أو البطل ، بل قائد الفريق (الجماعة) ليس القائد المتقدم في الجبهة بل القائد القادر على التسيير ، ليس القائد السيد بل المساعد ² .

¹ ياس خضير البياتي : النظرية الاجتماعية (جذورها التاريخية و روادها)، الجامعة المفتوحة ، دار الكتب ، ليبيا ، ط1 ، 2002 ،

هذه المساعدة تكمن في عدم الإقتصار على المفهوم الضيق للتحفيز داخل المؤسسة بل محاولة القيادة الاهتمام بالموارد البشري في حد ذاته و محاولة مساعدته بشتى الطرق بإتباع أساليب جديدة لتحفيزهم بدءا من تغيير نمط القيادة ، إذا تبين عدم جدوى النمط الكلاسيكي القائم على إصدار الأوامر إلى جانب محاولة القيادة الإدارية تحفيز مرؤوسيهيها من خلال تكثيف الدورات التكوينية الطويلة و القصيرة المدى و منحهم فرصا للتقدمي ، إذ أن واقع المؤسسات الصناعية الوطنية يعرف لا مبالاة القادة الإداريين و المحسوبية في منح فرص التكوين و الترقية ، كما يمكن للقيادة الإدارية دفع عمالها للعمل من خلال إتباع أساليب إتصال تتميز بالمرونة كفيئة بتقريب وجهات النظر بين القادة الإداريين و المرؤوسين مما يسهم في جماعية صنع القرار من أجل تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء .

و عليه و مما سبق ذكره نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

التساؤل الرئيسي: ماهي طبيعة الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة وأهم العوامل و الأساليب

المساهمة في تحفيز المرؤوسين ؟

التساؤلات الفرعية : من خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو الأسلوب أو النمط القيادي الأكثر ممارسة وعلاقته بمستوى التحفيز لدى المرؤوسين ؟

2- ما مدى فعالية البرامج التكوينية المبرمجة وعلاقتها بتحفيز المرؤوسين ؟

3- هل تقوم القيادة الإدارية في مؤسسة الدراسة بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟

ثانيا : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف على النمط القيادي السائد في المؤسسة حسب رأي المبحوثين .
- علاقة النمط القيادي السائد ببعض مؤشرات التحفيز كالتكوين و المشاركة في اتخاذ القرار

ثالثا: أهمية البحث

- يكتسي البحث أهميته من أهمية متغيراته إذ تعتبر القيادة الإدارية من العمليات الاجتماعية النفسية لتوجيه المرؤوسين و التأثير في أفكارهم ، مشاعرهم ، سلوكهم و التنسيق بينهم لتحقيق أهداف مرغوبة ، فعلى القيادة الإدارية إدراك أهمية المورد البشري و تحفيزه بشكل مستمر بإتباع مختلف الأساليب التحفيزية التي تتماشى و حاجاتهم .

رابعا : فرضيات البحث

الفرضية العامة: للقيادة الإدارية دور هام في دفع المرؤوسين للعمل بتفان من خلال إتباع طرق

تحفيزية فعالة .

الفرضية الجزئية الأولى: يؤثر الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة على مستوى تحفيز المرؤوسين بشكل مباشر .

الفرضية الجزئية الثانية: تعتبر برمجة دورات تكوينية قائمة على أسس موضوعية أثر على المرؤوسين من خلال اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة ومنه تحفيزهم .

الفرضية الجزئية الثالثة: لإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة دور إيجابي يفضي إلى تحفيزهم.

خامسا : تحديد المفاهيم

إن المفاهيم والمصطلحات التي نحن بصدد تحديدها نابعة من طبيعة الموضوع المتناول بالدراسة ومن الإشكالية المصاغة والفرضيات المقترحة .

إن هذه العملية الأولى من التعريف المؤقت للمفاهيم تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث مما يسهل العمليات الموالية.

1-5- القيادة الإدارية : يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم التي لم ترس على اتفاق بين العديد من الباحثين والممارسين وعلماء الإدارة وذلك لتباين منطقاتهم الفكرية والإدارية فالقيادة لا تعنى الإدارة كما أن الإدارة لا تعنى القيادة كما ان القيادة الإدارية شاملة لخصائص كل منهما ولذلك سنحاول تحديد مفهوم القيادة أولا والإدارة ثانيا لنتناول في الأخير مفهوم القيادة الإدارية .

أ-المقصود بالقيادة هناك عدة مفاهيم تناولت هذا الموضوع من بينها :

- يعرفها اردواي تيد **Ordway Tead** في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة "هي مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"¹.

-يعرفها رالف ستوجديل **Ralph stagdill** "القيادة هي عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه"²

-يرى همفيل **Hamphil** " أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه شاط الجماعة نحو هدف معين"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن كل باحث يركز على جانب من جوانب القيادة كسمات القائد و سلوكه ، الجماعة بخصائصها ، التأثير الذي يمارسه القائد على الجماعة إلى جانب الأهداف التي ترغب كل من الجماعة و القائد تحقيقها.

¹ شوقي طريف : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993 ، ص 34.

² محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 623.

³ محمد مرسي : الإدارة التعليمية ، دار العالم العربي ، القاهرة ، 1984 ، ص 141.

و بناء على ما سبق يمكن تحديد تعريف للقيادة على النحو التالي :

المفهوم الإجرائي للقيادة : " هي القدرة على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص ، فيقدم القائد الاتجاه و الرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه ، فهي إذن "عملية تواصل و تفاعل متواصل و متغير حسب الموقف و الظروف حيث تعرف ديناميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية و كذلك ما يرتبط من التغيرات في البيئة الداخلية من سياسات ، استراتيجيات، الهياكل التنظيمية و كذلك التغير في الأحاسيس و المشاعر و التفاعلات الإنسانية.

فالقيادة إذن هي قدرة الفرد في التأثير في الآخرين و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم للعمل بدرجات عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة .

ب- الإدارة : من بين التعاريف التي تناولت و اهتمت بتحديد معني الإدارة نجد :

-تعريف **كمبال kimball** في كتابة أصول التنظيم الصناعي حيث يقول "إن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله و وضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد بالرئيسيين"¹

-تعريف **لنجستون Livingston** : في كتابه هندسة التنظيم و الإدارة حيث يقول عن الإدارة أن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد و التسهيلات وتحسن استخدامها.²

-تعريف **مارش وسايمون March and Simon** : " الإدارة تعني الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الأربعة و التي تبدأ جميعها بحرف (M) و هي القوى البشرية (Men) رأس المال (Money) المواد (Materials) والمكائن و المعدات (Machines).³

بعد التطرق لبعض التعاريف حول الإدارة لا نكاد نجد تعريفا جامعاً شاملاً للإدارة فكل باحث يعرفها من منظوره الخاص إلا أنهم يتفقون كونها تنسيق الجهود و الموارد لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة فالإدارة ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق التكامل و التفاعل بين عوامل الإنتاج كما أنها تكامل لمجموعة من الصفات فهي تكتسي الصفة الجماعية الهدفية التنظيمية ، الاجتماعية ، الذهنية و الفاعلية .

¹ محمد عبد الفتاح الصرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، ط 1، الأردن ، 2006 ، ص 16 .

² نفس المرجع ، ص 16 .

³ نفس المرجع ، ص 17 .

2-5 التحفيز:

يحظى التحفيز بأهمية كبيرة لدى علماء السلوك و الإداريين إذ يعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز .

يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي : سبب منشئ السلوك ، هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوكا معيناً و قوة تدفع ذلك السلوك و توجهه بعد أن تنثيره¹.

و يعرف التحفيز كذلك بكونه " القوة التي تدفع الفرد لإعطاء معني لاحتياجاته ، و رغباته و عاداته و الذي يؤدي إلي سلوك يقلل من حالة التوتر و بذلك إرجاع التوازن النسبي لمدة معينة"² ولا تتم العملية التحفيزية إلا من خلال ما يسمى **الحوافز** .

-يرى **عاطف محمد عبيد** أن الحوافز هي " كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال علي أداء واجبهم بجد و إخلاص و تشجيعهم علي بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج و الخدمات"³.
-و يعرفها **ديل بيتش Deal Beach** بأنها الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها"⁴

-يرى **ديموك Dimok** الحوافز أنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون جهداً أكبر مما يبذله غيرهم"⁵

-أما " **علي السلمي** فيرى أن " الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً"⁶.

3-5 التكوين:

تتعدد مفاهيم التكوين و تتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلي حد كبير فهناك من يقصد به عملية التعليم أثناء أداء الوظائف ، كما يقصد به كذلك التدريب إذ يمكن إعتبار التكوين مرادفاً

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن 2006 ، ص 404.

² Blondin, perriti, sekiou et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, bruxelles, 2 éme édition de boek université, 3 éme tirage, 2007 p 410.

³ سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيراتها على العولمة ، دار مجدلاوي ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 229.

⁴ نفس المرجع ص 230.

صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس ، 1994 ، ص 289⁵

محمد علي السلمي: الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983 ، ص 15⁶

نسبي للتدريب و يكتسي هذا الأخير أهمية كبيرة في المنظمات فهو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للمرؤوسين.

-يعرف التكوين بأنه " الجهود المنظمة و المخططة لتطوير المعارف ، الخبرات و اتجاهات المتدربين و ذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم فهو إذن عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرائق أداء سلوك و اتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد علي رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و بإنتاجية عالية"¹

إذن فالتكوين يعد اتفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاجتماعي لذلك فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات التدريب نظرا لكونه :

- ✓ وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين.
- ✓ مدخل من مداخل اكتساب المعارف و تطوير المهارات.
- ✓ أداة لتحسين العمل و الارتقاء بأداء المنظمات .
- ✓ يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .

4-5 المشاركة في اتخاذ القرار :

يعد اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للمديرين و هي عملية مستمرة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه العملية الإدارية.

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار الأنسب و ليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.

إن عملية إتخاذ القرار تعني " الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات و المواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة و الجيدة و إيجاد البدائل المناسبة و اختيار البديل الأفضل من بينها لتحقيق الأهداف المرغوبة"².

حسن طغاني: التدريب مفهومه و فعاليته ، دار الشروق ، الأردن 2007 ، ص 13 .¹

² معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : القيادة، الرقابة و الإتصال الإداري، دار حامد ، ط1 الأردن، 2008 ، ص

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرار عملية أحادية تخص فقط القيادة الإدارية أو أعلى السلم الهرمي ، إلا أن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أهمية بالغة بالنظر لما حظي به من اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين.

إن المشاركة في اتخاذ القرار مثل الزيادة في الإنتاج و تحسين نوعيته و تحسين الأداء و الرضا الوظيفي و تقدير الذات و التعاون و الالتزام بأهداف المنظمة و تقليص دوران العمل و التغيب و تحسين الاتصالات الفعالة.¹

يشير كل من ديفس و نيورمن DEVIS ET NEWSTORM إلى أن المشاركة تعني الإنغماس الذهني و العاطفي للأفراد في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية.² فالمشاركة أوجماعية صنع القرار تسمح للفرد بتفجير طاقاته و إمكاناته في المبادأة و الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة كذلك المشاركة تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد فيصبح الأفراد مستعدين للعمل بفعالية مع المدير بدل العمل ضده.

الإطار الميداني للدراسة :

1-حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لإنجاز حفر آبار المياه والأشغال الإلكترونيةميكانيكية "فورميدFOREMHYD"، وذلك بدراسة لمختلف المديریات: المديرية العامة (الدار البيضاء) ، المديرية الجهوية وسط (مفتاح)،المديرية الجهوية شرق (قسنطينة) والمديرية الجهوية غرب (سيدي بلعباس).

المجال البشري: تمت الدراسة على فئتي إطارات وعمال تحكم المؤسسة.

المجال الزمني: نهاية سنة 2012 .

2- مجتمع البحث : نظرا لصعوبة إجراء البحوث الميدانية على مجتمع البحث ككل، يلجأ الباحثون إلى أسلوب المعاينة وفي دراستنا هذه اقتصرنا على فئتي الإطارات وعمال التحكم دون عمال التنفيذ وهذا نظرا إلى طبيعة الموضوع من جهة، كون أن فئتي الإطارات وعمال التحكم هما الفئتين اللتان يكون احتكاكهما بالقيادة الإدارية العليا مباشرا والتعامل معهم يكون

¹ المرجع نفسه، ص 129.

² المرجع نفسه ، ص 130 .

بشكل دائم ، لذلك قمنا باستعمال أسلوب المسح الشامل لمفردات البحث المكونة من 126 عامل تشمل 31 إطار و 95 عامل تحكم.

3- منهج الدراسة: يعتبر المنهج الوسيلة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للكشف عن مشكلة ما ومحاولة إيجاد حلول لها، فالمنهج ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة بغية الوصول إلى نتيجة معلومة، وتبعاً لأغراض الدراسة ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي هو "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى حقائق لوضعية اجتماعية معينة"¹.

4- أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية:

أ- الاستمارة: وتعتبر من التقنيات الأساسية في البحث الميداني، وتستعمل للحصول على الآراء والمعلومات المرغوب فيها، وتعرف الاستمارة بأنها "نموذج يستخدم في مناهج البحث، ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة"².

لقد قمنا بتصميم استمارة الدراسة المكونة من (25) سؤالاً في 3 محاور أساسية ومحور خاص بمقياس ليكرت، المحور الأول ويشمل البيانات الشخصية لمفردات الدراسة (السن، الجنس، الفئة السوسيو مهنية، المديرية التي يعملون فيها، الأقدمية) ، المحور الثاني مقياس ليكرت لمعرفة اتجاهات المرؤوسين نحو الأنماط القيادية مكون من 28 سؤال ، المحور الثالث خاص بالتكوين ومدى فعاليته أما المحور الرابع خاص بالمشاركة في اتخاذ القرار .

ب- أساليب المعالجة الإحصائية: بغرض معرفة اتجاهات العمال نحو النمط القيادي الأكثر ممارسة داخل المؤسسة، قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة التي تصف إجمالاً الخصائص والصفات المختلفة لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية ، حيث تم ترتيب الأسئلة ترتيباً عشوائياً حتى نتمكن من الحصول على أكبر قدر من الموضوعية و لتقادي التوجه الواحد في الإجابات .

وبعد رصد جميع درجات إجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات أنماط القيادة الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية، و اعتبرنا النمط الذي حصل على أعلى المتوسطات هو النمط القيادي الأكثر ممارسة حسب رأي المرؤوسين.

المتوسط الحسابي المرجح: تختلف أهمية قياسات المتغير الإحصائي من قيمة لأخرى في أغلب الأحيان، ولهذا الغرض أدخل الترجيح في علاقة المتوسط الحسابي، والترجيح هو أهمية أو وزن قياس معين من قياسات المتغير الإحصائي³ .

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، 2003، ص105.

² أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية)، دار وائل، عمان، 1998، ص122.

³ جيلالي جلاطو: الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2001، ص31.

الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد درجة التباين في الإجابات لقياس مقدار التشتت في الإجابات عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، وهو من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استعمالاً وشيوعاً وأصدقها تمثيلاً للمجموعات الإحصائية، والعينات المختلفة، وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحراف القيم عن المتوسط الحسابي¹.

5- عرض و تفسير نتائج الدراسة: توضح الجداول التالية خصائص مفردات البحث .

جدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

النسبة	التكرارات	فئات السن
59.1%	68	34-24
32.2%	37	45-35
8.7%	10	56-46
100%	115	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 59.1% من العاملين (إطارات وعمال التحكم) بالمؤسسة يتراوح سنهم ما بين 34-24 سنة، أما 32.2% منهم يتراوح سنهم ما بين 45-35 سنة، بينما 8.7% من العاملين (إطارات وعمال التحكم) يتراوح سنهم ما بين 56-46 سنة.

ما يمكن استخلاصه هو وجود الفئة الشابة بقوة في المؤسسة الوطنية، وهذا نظراً إلى توظيف هذه الأخيرة لعمال وعاملات جدد يعقود عمل محدد المدة (CDD)، و آخرون في إطار عقد الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية (DA IP).

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرارات	الجنس
73%	84	ذكر
27%	31	أنثى
100%	115	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين (إطارات وعمال التحكم) المؤسسة يمثلها الذكور بنسبة 73%، أما 27% فهي نسبة الإناث.

يمكن إرجاع هذه النسبة الكبيرة من الذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حفر آبار المياه والأشغال الإلكترونية ميكانيكية؛ فالمؤسسة اتخذت استراتيجية توظيف الذكور أكثر من الإناث وهذا نظراً لرفض الإناث التنقل خارج الولاية لصعوبة ظروف العمل من جهة ولأسباب عائلية من جهة ثانية .

¹ - أحمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية وعلم النفس، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (د.ت)، ص114.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
27%	31	إطار
73%	84	عمال التحكم
100%	115	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة نجدها عند فئة عمال التحكم بنسبة 73 % مقابل 27% من فئة الإطارات وهذا أمر طبيعي فالمؤسسة التي يفوق عدد إطاراتها عمال التحكم أو تنفيذها قد تواجه مشاكل عديدة مما يهدد بعدم استمرارها .

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المديرية التي يعملون بها.

النسبة	التكرار	المديرية
61.7%	71	المديرية العامة (الدار البيضاء)
7.8%	9	المديرية الجهوية وسط (مفتاح)
17.4%	20	المديرية الجهوية شرق (قسنطينة)
13%	15	المديرية الجهوية غرب (سيدي بلعباس)
100%	115	المجموع

يتبين لنا أن أكبر نسبة من العاملين متواجدة بالمديرية العامة بنسبة 61.7% بالمقارنة مع نسبة العاملين بالمديريات الجهوية، وهذا نظرا لأن أغلب الوظائف متمركزة بالمديرية العامة .

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
49.6%	57	5-1 سنوات
28.7%	33	10-6 سنوات
7%	8	16-11 سنة
4.3%	5	21-17 سنة
6.1%	7	26-22 سنة
4.3%	5	31-27 سنة
100%	115	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 49.6% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة من 5-1 سنوات و نسبة 28.7% من المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم من 6-10 سنوات مع تراجع لنسبة الذين تفوق مدة أقدميتهم 11 سنة فما فوق ، يمكن أن نفسر هذه النسبة بتوظيف عمال و عاملات جدد نظرا لاستقالة العديد من العمال في السنتين الماضيتين.

1- النتائج الإحصائية لقياس أنماط القيادة الإدارية :

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنماط القيادة الإدارية الثلاث .

الترتيب	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	النمط القيادي
03	1.077	3.069	النمط الديمقراطي
01	1.255	3.673	النمط الأوتوقراطي
02	1.112	3.116	النمط التسبيبي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد نمط قيادي غالب داخل المؤسسة نظرا لتشتت في إجابات أفراد العينة و تباينها و النمط القيادي الأكثر ممارسة حسب إجابات المبحوثين وحسب المتوسط الحسابي لهذا النمط و هو النمط القيادي الأوتوقراطي بمتوسط حسابي يقدر (3.673) درجة ثم يليه النمط القيادي التسبيبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.116) درجة، فالنمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.069) درجة.

2- النمط القيادي الأكثر ممارسة و مستوى التحفيز لدى المرؤوسين:

الجدول رقم (07): رأي المرؤوسين حول تركيز رئيسهم على العمل وإهمال العاملين وعلاقتها

بالمكافأة المقدمة لهم في حالة تقديم مستوى أداء جيد حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	المكافأة المقدمة				التركيز على العمل وإهمال العاملين	الفئة السوسيو مهنية
	لا شيء	ترشيح لترقية	شكر شخصي	المدح والشكر العلني		
23 %100	17 %73.9	1 %4.3	4 %17.4	1 %4.3	دائما	إطارات
1 %100	-	-	1 %100	-	غالبا	
2 %100	1 %50	-	-	1 %50	أحيانا	
5 %100	2 %40	-	1 %20	2 %40	أبدا	
31 %100	20 %64.5	1 %3.2	6 %19.4	4 %12.9	المجموع الجزئي	
49 %100	33 %67.3	3 %6	6 %12.2	7 %14.3	دائما	عمال التحكم
13 %100	6 %46.2	3 %23.1	1 %7.7	3 %23.1	غالبا	

18	11	-	5	2	أحيانا
%100	%61.1		%27.8	%11.1	
2	1	-	1	-	نادرا
%100	%50		%50		
2	1	-	-	1	أبدا
%100	%50			%50	
84	52	6	13	13	المجموع الجزئي
%100	%61.9	%7.1	%15.5	%15.5	
115	72	7	19	17	المجموع العام
%100	%62.6	%6.1	%16.5	%14.8	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات مفردات البحث كان "لا شيء" بنسبة 62.6%؛ أي أنهم لا يحصلون على أي مكافأة تذكر في حالة تقديم مستوى أداء جيد، وهذه النسبة مدعومة بنسبة 64.5% من الإطارات و 61.9% من عمال التحكم.

بالنسبة لإطارات المؤسسة نجد أن نسبة 73.9% منهم يرون أن رئيسهم يركز على العمل ويهمل العاملين بشكل "دائم"؛ ومنه فإنهم لا يحصلون على أي مكافأة تذكر.

ونفس الاتجاه سجل عند عمال التحكم ف 67.3% منهم يرون أن قيادتهم الإدارية تركيزها منصب على العمل لا غير وتهمل العاملين؛ وبذلك فإنهم لا يحصلون على أي مكافأة مقابل الأداء الجيد.

أما نسبة إجابة المبحوثين على بقية الاقتراحات؛ كالمح وال شكر العلني أو الشخصي، والمكافأة المادية، والترشيح لترقية فكانت بنسب ضعيفة في إجابات الإطارات وعمال التحكم، وأضعف نسبة سجلت للترشيح لترقية ب 6.1%، موزع على النحو التالي: 3.2% بالنسبة للإطارات، و 7.1% بالنسبة لعمال التحكم، وكلا الفئتين يرون بأن رئيسهم يركز على العمل ويهمل العاملين.

في حين لم يتم تسجيل أي إجابة على اقتراح المكافأة المالية و نسبة الإجابة كانت معدومة . من خلال قراءة النسب السابقة يتضح لنا عدم حصول إطارات وعمال التحكم على أي مكافأة تذكر في حالة تقديم مستوى أداء جيد.

تعتبر المكافأة المقدمة عاملا مهما من عوامل تحفيز العمال، سواء كانت مادية (مكافأة مالية، منحة... إلخ) أو معنوية كالمح والشكر العلني أو الشخصي، أو مادية ومعنوية كالترقية.

فإطارات وعمال تحكم المؤسسة يرون بأن تركيز قيادتهم الإدارية منصب على العمل دون الالتفات إلى احتياجات المرؤوسين المادية منها والمعنوية، فحسب نظرية الحاجات فإن الحافز معتمد على الحاجات وإلى أي مدى يتم إشباعها، إما في مكان العمل أو خارجها، إن تحفيز الأفراد يختلف من شخص لآخر؛ فهناك من يكتفي بكلمة شكر وعرفان، وهناك من يتحفز بشكر علني أمام زملائه في

العمل ما يشعره بالتقدير، المرادف لاحتياجات النمو عند ألدرف¹، وهناك من يتحفز بمبلغ مالي أو منحة، وهناك من يتحفز بترقية... إلخ، فتداخل الحاجات واختلافها من شخص لآخر أمر معقد، فالأفراد عندما يقدمون مستوى أداء جيد فإنهم يتوقعون المكافأة المرغوبة، هذا ما تأكده نظرية التوقع لفكتور فروم. فالتوقع الأول أن الجهد المبذول يؤدي الانجاز المطلوب والتوقع الثاني أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد.²

جدول رقم (08): يوضح رأي المرؤوسين في أن رئيسهم يعتبر الولاء له مقياس للحصول على ترقية وعلاقته بالحصول على ترقية حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	حصول المرؤوسين على ترقية		الولاء مقياس للحصول على ترقية	الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم		
7 %100	6 %85.7	1 %14.3	دائما	إطارات
7 %100	5 %71.4	2 %71.4	غالبا	
12 %100	7 %58.3	5 %41.7	أحيانا	
5 %100	3 %60	2 %40	نادرا	
31 %100	21 %67.7	10 %32.3	المجموع الجزئي	
17 %100	9 %52.9	8 %47.1	دائما	عمال التحكم
12 %100	4 %33.3	8 %66.7	غالبا	
32 %100	21 %65.6	11 %34.4	أحيانا	
4 %100	4 %100	-	نادرا	
4 %100	10 %52.6	9 %47.4	أبدا	
84 %100	48 %57.1	36 %42.9	المجموع الجزئي	
115 %100	69 %60	46 %40	المجموع العام	

¹ راجع نظرية ألدرف للبقاء و النمو .

² راجع نظرية التوقع لفكتور وفروم .

يتبين لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين هو عدم حصولهم على ترقية بنسبة 60%، مقابل 40% منهم تحصلوا على ترقية.

بحيث أن نسبة 67.7% من إطارات المؤسسة لم يحصلوا على ترقية مقابل 57.1% من فئة عمال التحكم.

إذ نجد أن نسبة 85.7% من الإطارات يرون أن سبب عدم حصولهم على ترقية هو أن رئيسهم "دائماً" ما يعتبر الولاء له مقياساً للحصول عليها، كما نجد أن نسبة 71.4% من فئة الإطارات يعتبرون أن رئيسهم "غالبا" ما يعتبر الولاء له مقياساً للحصول على ترقية، وبالتالي تحصلوا عليها. أما بالنسبة لفئة عمال التحكم نجد أن نسبة 100% يرون بأنه "نادرا" ما يعتبر رئيسهم الولاء له مقياساً للحصول على ترقية ولكنهم لم يحصلوا على ترقية*.

نجد كذلك أن نسبة 65.6% من عمال التحكم يرون بأن رئيسهم "غالبا" ما يعتبر الولاء له مقياساً للحصول على الترقية لذلك لم يحصلوا على ترقية بالمقابل نجد أن نسبة 66.7% من نفس الفئة يرون بأن رئيسهم "غالبا" ما يعتبر الولاء له مقياساً للحصول على ترقية وتحصلوا على ترقية.

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه سواء تحصل الإطارات وعمال التحكم على ترقية أم لا فإن الاتجاه العام للإجابات يميل إلى كون الرئيس يعتبر الولاء له مقياساً للحصول على ترقية. والملاحظ أن نسبة الإطارات الذين لم يحصلوا على ترقية أكثر بقليل من عمال التحكم، وهذا يفسر بطبيعة المنصب المتحصل عليه في عقد العمل المحدد المدة، فالمؤسسة تنتهج سياسة في التوظيف خاصة بالنسبة للإطارات على اعتبار أن أغلب الإطارات من المهندسين؛ بحيث أن المنصب المتحصل عليه هو رئيس مشروع من الدرجة الأولى (chef de projet niv01) وليس منصب مهندس دولة، بهدف التقليل من الاستقالات المتكررة لهذه الفئة، ومن أجل تحفيزهم، وبالتالي فإن الترقية إلى رئيس مشروع من الدرجة الثانية (chef de projet niv02) يكون بطيئاً للغاية، إلا أن هذه السياسة لم تفلح على حد قول السيدة (ر.ف) مساعدة المدير العام التي صرحت بأن: "أغلب مهندسيها يستقيلون من مناصبهم، رغم أننا نحفزهم بمنصب رئيس مشروع بدل مهندس".

إلى جانب اعتبار الولاء مقياساً للحصول على ترقية يجب تحديد طبيعة الولاء، لا نتكلم هنا على الولاء التنظيمي؛ كالولاء العاطفي (يظل في عمله لأنه يريد ذلك)، أو الولاء المستمر العالي (العامل يظل في عمله لأنه يحتاج إلى ذلك)، أم الولاء المعياري (أن العامل يظل في عمله لأن عليه التزاماً) بل نتكلم عن الولاء للرئيس بمعنى درجة الامتثال له، عدم الشكوى، تحسيسه بأن طريقته في التسيير جيدة، وأن

* نسبة 100% من الإجابة بمعدل إجابة 4 أفراد فقط لذا لن نأخذها بعين الاعتبار في التحليل وسنركز على النسب التي تليها.

القرارات التي يتخذها صائبة مع عدم مناقشته، وهنا طرح التساؤل عن إذا كانت القيادة الإدارية مدركة لطبيعة الولاء؟

" ينشأ الولاء التنظيمي إلى حد بعيد نتيجة للتبادل بين الفرد والمنظمة؛ حيث يشعر الفرد بالالتصاق النفسي بالمنظمة نتيجة ما تقدمه له من مكافآت معينة يعدها قيمة.¹"

فالأفراد يلتحقون بالمنظمة بمهارات واحتياجات، وأهداف معينة وبالمقابل يتوقعون بيئة للعمل يكونون فيها قادرين على استخدام مهاراتهم من جهة وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم (كالتطور في المسار المهني وعدم البقاء في نفس المنصب لمدة طويلة للغاية)، وحين يتم إشباع حاجات العامل من خلال أشياء مرتبطة بالعمل على غرار الترقية، كالتكوين، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال الفعال...إلخ، فإنه يتحفز للعمل ويشعر بحالة من الرضا؛ هذه الحالة تصبح مقترنة بالمنظمة التي يعمل بها، وهكذا فمن المرجح أن الفرد الذي يشبع احتياجاته من خلال المنظمة يشعر بالالتزام لمبادلة المنظمة (القيادة الإدارية) معاملتها الحسنة بالمثل.

جدول رقم (09): يوضح رأي المرؤوسين في المعايير التي يعتمد عليها الرئيس في الترقية حسب المديرية يعملون فيها.

المجموع	حصول المرؤوسين على ترقية				المديرية
	الأقدمية	الشهادة	العلاقات الشخصية	الكفاءة	
71 %100	26 %36.6	3 %4.2	30 %42.3	12 %16.9	المديرية العامة (الدار البيضاء)
9 %100	3 %33.3	-	6 %66.7	-	المديرية الجهوية وسط (مفتاح)
20 %100	3 %15	5 %25	9 %45	3 %15	المديرية الجهوية شرق (قسنطينة)
15 %100	6 %40	-	7 %46.7	2 %13.3	المديرية الجهوية غرب (سيدي بلعباس)
115 %100	38 %33	8 %7	52 %45.2	17 %14.8	المجموع العام

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين تميل إلى أن رئيسهم في العمل يعتمد على معيار العلاقات الشخصية بنسبة 45.2% يدعمها عمال المديرية الجهوية وسط بنسبة 66.7%، تليها المديرية الجهوية غرب بنسبة 46.7%.

¹ - مازن فارس رشيد: المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004، ص 14.

أما من يعتبرون أن الأقدمية هي المعيار فكانت نسبتهم 33%، تدعمها نسبة 40% من عمال المديرية الجهوية غرب، وعمال المديرية العامة بالدار البيضاء بنسبة 36.6%. وتحصل العبارتين الأخريين على نسبة أقل؛ 14.8% بالنسبة للكفاءة و7% بالنسبة للشهادة.

إن النتائج المتحصل عليها تؤكد إلى حد ما أن الأقدمية ليست المعيار الأساسي في الترقية، فالعلاقات الشخصية، التوصيات تلعب دورا بارزا في عملية الترقية في مختلف المديريات.

تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كانت لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية؛ وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى¹.

في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا، أما إذا ربطت بعامل الأقدمية أو العلاقات الشخصية أو الولاء للرئيس فأن الترقية ستفقد أثرها في التحفيز.

جدول رقم (10): يوضح هل سبق للمرؤوسين الحصول على تكوين حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	حصول المرؤوسين على تكوين		الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم	
31 %100	9 %29	22 %71	إطارات
84 %100	33 %39.3	51 %60.7	عمال التحكم
115 %100	54 %47	61 %53	المجموع

يتبين من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه أن نسبة 53% من المرؤوسين تحصلوا على تكوين مدعمة بنسبة 71% من الإطارات، أما نسبة 47% من المرؤوسين لن يحصلوا على تكوين، مدعمة بنسبة 53.6% من عمال التحكم.

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك تقارب نسبي بين نسبة الذين تحصلوا على تكوين، والذين لم يحصلوا عليه، إلا أن أكبر نسبة من الحاصلين على التكوين كانت عند فئة الإطارات بالمقابل أكبر نسبة من الذين لم يحصلوا على التكوين نجدها عند فئة عمال التحكم.

تنتهج المؤسسة إستراتيجية تكوين الإطارات أكثر من تكوين عمال التحكم، على اعتبار أن الإطارات المكونين غالبيتهم من المهندسين، فهم الفئة التي يجب استثمار الأموال فيها، فحسب القيادة الإدارية إن تكوين مهندسين أحسن من تكوين عمال التحكم على اعتبار أنهم أساس المؤسسة بالنظر إلى طبيعة النشاط .

¹ مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، ط3، 2005، ص210.

يمكن القول أن الإطارات تتكون على حساب عمال التحكم، فالتكوينات التي تخصصهم يتم إرسال الإطارات بدلا عنهم ، فما هي المعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار للحصول على تكوين، هذا ما يبينه الجدول الموالي .

جدول رقم (11): يوضح رأي المرؤوسين في المعايير التي يعتمد عليها رئيسهم في اختيار أسماء المشاركين في التكوين وعلاقتها بالحصول على تكوين حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	حصول المرؤوسين على تكوين		المعايير المعتمدة من قبل الرئيس في اختيار أسماء المشاركين في التكوين	الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم		
6 %100	1 %16.7	5 %83.3	متطلبات وظيفية	اطارات
10 %100	4 %40	6 %60	الأقدمية في العمل	
7 %100	3 %42.9	4 %57.1	علاقات شخصية	
8 %100	1 %12.5	7 %87.5	اختيار عشوائي	
31 %100	9 %29	22 %71	المجموع الجزئي	
19 %100	5 %26.3	14 %73.7	متطلبات وظيفية	عمال تحكم
3 %100	2 %66.7	1 %33.3	تقديم طلب	
19 %100	13 %68.4	6 %31.6	الأقدمية في العمل	
24 %100	10 %41.7	14 %58.2	علاقات شخصية	
19 %100	3 %15.8	16 %84.2	اختيار عشوائي	
84 %100	33 %39.3	51 %60.7	المجموع الجزئي	
115 %100	54 %47	61 %53	المجموع العام	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53% من المبحوثين تحصلوا على تكوين، مدعمة بنسبة 71% من الإطارات بحيث نسبة 87.5% من الإطارات يرون بأن المعيار المعتمد في اختيار أسماء المشاركين في التكوين هو اختيار عشوائي.

أما نسبة 47% من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يحصلوا على تكوين، مدعمة بنسبة 53.6% من عمال التحكم؛ بحيث أن نسبة 75.9% يرون بأن المعيار المتبع من قبل قيادتهم في اختيار أسماء المشاركين هو اختيار عشوائي.

تعتبر عملية تحديد احتياجات التكوين واختيار المشاركين للتكوين المطلوب من العمليات الأساسية، فعملية التحديد يجب أن تتم بين الرؤساء ومسؤول التكوين وعندما تقرنا من المشرفة على التكوين بالمؤسسة أطلعنا بأنه يتم كل سنة الطلب من المديرين القيام بتحديد احتياجاتهم التكوينية ولكن نتفاجأ ببعضهم من يطلب منا تحديد احتياجات أفرادهم بأنفسنا، لذلك فإن عملية اختيار المكونين تتم بصفة عشوائية، لذلك على إدارة الموارد البشرية ورؤساء المديرية برمجة تكوينات تتماشى ومناصب العمل من جهة واحتياجات كل فئة وكل مديرية على حدى، فاحتياجات المهندسين في التكوين تختلف عن احتياجات المحاسبين مثلاً.

إن البرنامج السنوي للتكوين يمر بعدة مراحل، هذه المراحل تستلزم استشارة كل رؤساء المديرية بالتعاون مع مسؤول التكوين وذلك بجمع البيانات والمعلومات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تتناسب مع الظروف وإمكانيات المنظمة واستخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثير على الخطة التكوينية، مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات انخفاض الروح المعنوية للعاملين...إلخ، يعتبر التكوين من العوامل المهمة في تحفيز المرؤوسين لذلك على القيادة الإدارية الوقوف على الاحتياجات الفعلية لتكوين مرؤوسيه.

جدول رقم (12): يوضح رأي المرؤوسين في طريقة اتخاذ القرار لدى رؤسائهم حسب الفئة

السوسيومهنية والمديرية التي يعملون فيها.

المجموع	طريقة اتخاذ الرئيس للقرار			المديرية	الفئة السوسيومهنية
	يتستشير ويسمع رأي المرؤوسين ثم يتخذ القرار	يتخذ القرار ثم يحاول الإقناع المرؤوسين به	يتخذ القرار ثم يقوم بإعلانه للمرؤوسين		
15 %100	1 %6.7	-	14 %93.3	المديرية العامة	إطارات
4 %100	-	-	4 %100	المديرية الجهوية وسط	
7 %100	-	-	7 %100	المديرية الجهوية شرق	
5 %100	-	1 %20	4 %80	المديرية الجهوية غرب	
31	1	1	29	المجموع الجزئي	



%100	%3.2	%3.2	%93.5		
56	8	7	41	المديرية العامة	عمال التحكم
%100	%30.8	%12.5	%73.2		
5	-	-	5	المديرية الجهوية وسط	
%100			%100		
15	4	3	6	المديرية الجهوية شرق	
%100	%30.8	%23.1	%46.2		
10	-	3	7	المديرية الجهوية غرب	
%100		%30	%70		
84	12	13	59	المجموع الجزئي	
%100	%14.3	%15.5	%70.2		
115	13	14	88	المجموع العام	
%100	%11.3	%12.2	%76.5		

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإطارات وعمال التحكم يرون بأن طريقة رئيسهم في اتخاذ القرار هي "اتخاذ القرار ثم الإعلان عنه" بنسبة 76.5% مدعومة بنسبة 93.5% من الإطارات و70.2% من عمال التحكم، بحيث أن الإطارات العاملين بمختلف المديريات لهم نفس الاتجاه بنسب تفوق 70% ، أما بالنسبة لعمال التحكم فنجد أن عمال التحكم العاملين بالمديرية الجهوية شرق فكانت نسبة التدعيم 46.2% فقط ، أما أخفض نسبة فسجلت بنسبة 11.3% إلى أن الرئيس يستشير ويسمع رأي المرؤوسين تم يتخذ القرار مدعومة بنسبة 30.8% من عمال التحكم العاملين بالمديرية الجهوية شرق.

يتضح بعد القراءة الإحصائية للجدول أن عملية اتخاذ القرار تتم بصفة فردية، فالقائد الإداري يتخذ القرار منفردا ثم يقوم بإعلانه، أي بعد الإعلان لا مجال للنقاش أو التفاوض مع غياب كامل لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار (مشاركة بنسبة قليلة مسجلة بالمديرية الجهوية شرق).

إن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم لأهداف التنظيم ناهيك عن دفع روحهم المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات ، فعلى القيادة الإدارية إشراك عاملها والأخذ بأرائهم قبل إعلان أي قرار مع أخذها لبعض الاحتياطات عند إشراكهم في القرارات الهامة بإشراكهم في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها، و إعطاء الفرصة الممكنة والمناسبة لعملية المشاركة؛ مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على عن تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.¹

زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية القيادية، دار البداية ، الأردن، ط1، 2007، ص160.¹

الاستنتاج العام :

تعتبر القيادة الإدارية من العمليات الاجتماعية النفسية لتوجيه التابعين و التأثير في أفكارهم ومشاعرهم و سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف مرغوبة، فالقيادة هي مفتاح الإدارة ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها فان القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم فالإنسان العادي في التنظيم هو الذي يحكم على قيادته هل هي ناجحة أم لا من خلال الأسلوب القيادي المتبع من جهة و مستوى إشباعها لحاجاتهم المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزهم للعمل راغبين لا كارهين .

* قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أبو النيل محمود السيد: علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 .
- 2- البياتي ياس خضير: النظرية الاجتماعية (جنورها التاريخية و روادها)، الجامعة المفتوحة، دار الكتب، ليبيا، 2002.
- 3- جلاطو جيلالي: الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2001 .
- 4- رشيد مازن فارس: المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004.
- 5- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، ط2005، 3.
- 6- الرفاعي أحمد حسن: مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية)، دار وائل، عمان، 1998.
- 7- شروخ صلاح الدين: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، 2003.
- 8- الصرفي محمد عبد الفتاح : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، ط 1، الأردن، 2006.
- 9- طريف شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993 .
- 10- الطائي يوسف حليم ، مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن 2006.
- 11- طغاني حسن: التدريب مفهومه و فعاليته ، دار الشروق ، الأردن 2007 .
- 12- الطيب أحمد محمد: الإحصاء في التربية وعلم النفس، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 13- العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، 1993 .
- 14- عياصرة معن محمود ، مروان محمد بني أحمد : القيادة، الرقابة و الإتصال الإداري، دار حامد .الأردن، 2008.
- 15- مرسي محمد : الإدارة التعليمية ، دار العالم العربي ، القاهرة ، 1984 .
- 16- الموسوي سنان : إدارة الموارد البشرية و تأثيراتها على العولمة ، دار مجدلاوي ، ط 1 ، الأردن ، 2004 .

المراجع الأجنبية :

- 1-R.Bolden, J. Gosting , A Marturano. and P. Dennison , **Review of leadership theory and competency Frameworks**, University of EXTER, United Kingdom, 2003.
- 2-Blondin, perriti, sekiou et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, bruxelles, 2 éme édition de boek université, 3 éme tirage, 2007.