

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.SOC/01/18

الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء
الكفاءة المهنية للعامل
دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بسور الغزلان

مقدمة لنيل شهادة: الدكتوراه في العلوم في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالب(ة):

غماري محمد

أمام لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	تالي جمال	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
2	بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
3	السعيد فكرون	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا
4	ليلى بتيقة	أستاذ محاضر(أ)	محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا
5	سيدعلي بن عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	أكلي محند أولحاج - البويرة	ممتحنا
6	سليم محمود	أستاذ محاضر(أ)	محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

تشكرات

قال الله تعالى: « وإذ تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد »

صدق الله العظيم. سورة إبراهيم الآية 07

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أولا وقبل كل شيء الحمد لله عز وجل نحمده الذي وفقنا ومنحنا الإرادة على حمل مشعل العلم وقدرنا على إنجاز وإتمام هذا العمل الذي نرجو أن يكون عملا نافعا لنا ولجميع الطلبة الباحثين في هذا المجال.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بن خالد جمال" الذي لم يبخل علينا بمعلوماته القيمة ونصائحه وتوجيهاته السديدة وحسن متابعته التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع.

تحية تقدير وإكبار وإجلال الى كل من علمني حرفا .

الى أساتذة وعمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية خاصة أساتذة قسم علم الاجتماع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من قدم لي يد المساعدة لإتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	شكر
1.....	فهرس المحتويات
5.....	فهرس الجداول
6.....	فهرس الأشكال
7.....	فهرس بعض المفاهيم والمصطلحات
8.....	مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

11.....	1- الاشكالية
13.....	2- أهمية الدراسة
14.....	3- أسباب اختيار الموضوع
14.....	4- أهداف الدراسة
15.....	5- تحديد مفاهيم الدراسة
19.....	6- الأصول النظرية للبحث
20.....	7- الدراسات السابقة
33.....	8- الفرضيات
33.....	9- نمط الدراسة
35.....	10- منهجية البحث
35.....	10-1- المنهج
35.....	10-2- مصادر جمع المادة العلمية
41.....	10-3- مجتمع البحث وعينة الدراسة
45.....	10-4- المجال المكاني والزمني للدراسة
47.....	*مراجع الفصل الأول

الفصل الثاني: القيادة الادارية

50.....	مقدمة
50.....	1- ماهية وطبيعة العملية القيادية
52.....	2- نظريات القيادة
53.....	2-1- مدخل خصائص القيادة

55	2-2-مدخل سلوكيات القيادة.....
60	2-3-مدخل القيادة الموقفية.....
65	2-4-الاتجاهات الحديثة لدراسة القيادة.....
72	3-عناصر القيادة الادارية
77	4-القيادة والقوة.....
81	5-أنواع القيادة الادارية.....
83	خاتمة.....
84	*مراجع الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

88	مقدمة.....
89	1- مفاهيم حول الكفاءة المهنية.....
90	2-المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية.....
94	3-مكونات الكفاءة المهنية.....
95	4-أنواع الكفاءة المهنية.....
95	5-قياس الكفاءة المهنية.....
97	6-المدخل النظرية للكفاءة المهنية.....
102	7-تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية.....
106	8-طرق تنمية الكفاءة المهنية.....
121	خاتمة.....
122	*مراجع الفصل الثالث.....

الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الجزائر

127	مقدمة.....
128	1-نشأة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....
128	1-1- المراحل التاريخية لتحديث المؤسسة الصناعية في الجزائر.....
133	1-2- دور وأهمية مؤسسات الصناعة في الجزائر.....
136	2-واقع التسيير في المؤسسة الصناعية في الجزائر.....
137	2-1-هيئات الرقابة في الجزائر.....

137	2-2-امكانيات المؤسسة الصناعية في الجزائر.....
140	3-انتاج الاسمنت ولواحقه في الجزائر.....
140	3-1-المراحل التي مر بها انتاج الاسمنت في الجزائر.....
144	3-2-التعريف بمصنع الاسمنت بسور الغزلان.....
149	خاتمة.....
150	*مراجع الفصل الرابع.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

152	مقدمة.....
152	1-عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية.....
180	2-التحقق من فرضيات الدراسة.....
191	3-مناقشة نتائج البحث المتوصل إليها.....
195	4-النتيجة العامة للبحث.....
197	خاتمة.....
199	قائمة المصادر والمراجع.....
207	الملاحق.....

فهرس الجداول والأشكال والمختصرات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	الفرضيات ومؤشراتها	01
42	توزيع مفردات العينة	02
43	سن وجنس أفراد العينة	03
44	المستوى التعليمي والخصائص الوظيفية لأفراد العينة	04
143	توزيع مصانع انتاج الاسمنت بالجزائر	05
145	التطور التاريخي لمصنع الاسمنت بسور الغزلان	06
153	أهمية التكوين والتدريب	07
155	تلاؤم التدريب مع مبدأ رفع الكفاءة المهنية الفنية.	08
157	ملائمة التدريب مع احتياجات العمال .	09
160	المساهمة في اتخاذ القرارات	10
162	العمل الجماعي في المصنع	11
163	الاعتراف والتمكين في المصنع	12
165	معياري التحفيز المادي في المصنع.	13
167	تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال.	14
168	التحفيز المادي في المصنع	15
170	تقييم الأداء في المصنع	16
172	الرقابة الذاتية في المصنع	17
174	شكل الاتصال الموجود في المصنع	18
176	فعالية الاتصال في المصنع	19
178	نظرة العمال للقيادة وفق الاتصال الموجود	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	نمط الدراسة	01
57	نماذج القيادة كما رأتها دراسات اوهايو و ميتشجان	02
58	نموذج الشبكة الادارية حسب بليك وموتون	03
62	نموذج فيدلر التوفيقي	04
63	نموذج هرزي وبلا نشارد القيادي الموقفي	05
76	الفروقات بين القيادة والإدارة (حسب زالزنك وروست)	06
77	الفروقات بين القيادة والإدارة (حسب كوتر)	07
79	مصادر القوة للقيادة	08
94	مكونات الكفاءة المهنية	09

شرح بعض المفاهيم والمصطلحات

المجمع الصناعي لمؤسسات الاسمنت بالجزائر	GICA
مجمع الاسمنت للشرق الجزائري	ERCE – GIC
مجمع الاسمنت للوسط الجزائري	ERCC – GIC
م الاقتصادية العمومية لصناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	ECDE –GICA
مجمع الاسمنت للغرب الجزائري	ERCO – GICA
المنظمة العالمية للتجارة	OMC
المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية	DGRI
المنظمة العالمية للتقييس	ISO
المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية	DGRI

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر حركة لا مثيل لها من التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة التي مست مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية، والمسجلة على المستويين المحلي والعالمي جعلت التكيف معها يفرض بطريقة أو بأخرى الاستسلام لها ومسايرتها المطلقة لجميع مافرضه هذا التغيير عن طريق مجموعة من الآليات المتباينة، ومن ضمن هاته الآليات نجد المداخل الادارية الجديدة التي ترفع مستوى المؤسسات الدولية الى مصاف تقفز وتتحدى بسياساتها المشاكل الصادرة عن العولمة ومعوقاتها من وصاية مباشرة وغير مباشرة لمجموعة من المؤسسات العالمية تتسلط على الأسواق العالمية وتفرض رأيها في مختلف التعاملات السياسية، المالية والإدارية، وهو الأمر الذي ألزم المؤسسات والتنظيمات بضرورة الاستجابة لهذه التغيرات واستيعابها ومواكبتها عن طريق اقحام التقنية والإحصاء والمعلوماتية وجميع الوسائل التكنولوجية وجلب أكفاء وأمهر القادة والمدراء لتسيير ورفع أداء تلك المؤسسات.

ونجد أن أهم هاته المداخل الادارية والتي أثبتت نجاعتها منذ ظهورها هو "مبدأ الممارسة القيادية الداعمة" الذي ساهم بشكل مباشر في تبوء المؤسسات مراتب تنافسية عالمية في الوقت الذي لم يكن لها أي صدى يسجل بالنسبة الى بعض المؤسسات العريقة والقديمة في نشأتها.

ويرتكز هذا المدخل في مبادئه على الاستثمار والعناية بعامل هام وضروري وهو: العامل البشري في المؤسسة فهو صلب سياسة كاملة لبناء الفرد العامل قبل الانتاج، حيث يعتبر العمال في تصوره رأس المال الحقيقي بل هم اللبنة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة على المستويات القريبة، المتوسطة والبعيدة المدى. ان مبدأ الممارسة القيادية الداعمة يعتبر ذلك البناء المتراص والقوي لبناء ثقافة تسييرية وتنظيمية تصب في صالح الانسان قبل الربح، فهو يسخر التفكير الانساني في كيفية بناء الكفاءة المهنية للعامل لكي يصبح متمكنا في كل المجالات وبالتالي يساهم في رقي ونجاح المؤسسة التي يعمل بها ويساعدها على تحقيق أهدافها.

وعند تأملنا لهذا المبدأ نجده عبارة عن مدخل نحاعة تنظيمية وإدارية دون منافس، لأنه يعمل على الرقي والانتقال بالشركات الصناعية الوطنية التي لا تستثمر بشكل مثالي و بمستويات عالية لمختلف مواردها، علما أنها تعيش مرحلة صعبة وحاسمة لبقائها أو فشلها وخروجها الأسواق المحلية والعالمية.

يعتبر تطبيق مبدأ الممارسة القيادية الداعمة ضمن المؤسسات حلا استراتيجيا هاما في ظل الاتجاه نحو اقتصاد السوق لا سيما بالمؤسسات الصناعية ذات الصناعات الهامة كمواد البناء ومشتقاتها، حيث أن واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية المتخلف يحتم عليها مساهمة الانماط الناجحة في العالم كالنموذج الأمريكي مثلا. اننا نهدف من خلال دراستنا الى الوقوف على علاقة الممارسات القيادية الداعمة ببناء الكفاءة المهنية للعمال لمصنع الاسمنت بسور الغزلان، هذا الأخير الذي يعد من بين المؤسسات المتميزة في مجال صناعة وإنتاج الاسمنت ولواحقه في الجزائر.

لقد انقسمت الدراسة التي بين أيدينا الى مقدمة وخاتمة وخمسة فصول.

فأما المقدمة، فلقد كانت عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع.

وأما الفصل الأول فلقد جاء تحت عنوان: موضوع الدراسة؛ حيث تم فيه تعريف الإشكالية وتحديد أهدافها وصياغتها وتبيان أهمية وأسباب اختيار موضوع البحث وأهدافه، وكذلك تحديد المفاهيم الواردة في البحث ثم ذكر الأصول النظرية التي نظرت للبحث، وبعدها الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالدراسة ولكن من جوانب مختلفة وأخيرا صياغة فرضيات البحث ونموذج الدراسة، بالإضافة الى منهجية البحث.

وأما الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان: القيادة الادارية واحتوى على تبيان ماهية وطبيعة العملية القيادية، وكذا نظريات القيادة دراسات القيادة (المداخل المتعددة)، والتعرف على عناصر القيادة وعلاقة القيادة بالقوة وأنواع القيادة الادارية .

وأما الفصل الثالث: فيتناول الكفاءة المهنية، حيث يتضمن مفاهيم حول الكفاءة المهنية، المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية، مكوناتها، أنواعها، قياسها، والمداخل النظرية التي تناولتها بالدراسة، وعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالكفاءة المهنية، وأخيرا طرق تنمية الكفاءة المهنية .

بينما الفصل الرابع: فقد تم من خلاله التطرق الى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية عموما والصناعية خصوصا في الجزائر، وكذا دور وأهمية المؤسسات الصناعية في الاقتصاد الجزائري، وواقع التسيير وصناعة الاسمنت في الجزائر و في الأخير تم التعريف بميدان دراستنا وهو مصنع الاسمنت بسور الغزلان.

أما الفصل الخامس فجاء تحت عنوان: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفيه قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها، كما قمنا بعرض نتائج الدراسة النهائية ومناقشتها ومقارنتها بالفروض ومدى ملاءمتها كحلول للتساؤلات التي طرحت في الإشكالية.

وأخيرا خاتمة البحث.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- الاشكالية
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- الأصول النظرية للبحث
- 7- الدراسات السابقة
- 8- الفرضيات
- 9- نمط الدراسة
- 10- منهجية البحث

1- الإشكالية:

لقد تميز العصر الحالي بتحديات اقتصادية كبرى وضغوط عمل تم فرضها على الأفراد والمؤسسات حيث تصبو هاته المؤسسات دائما الى مواجهة تلك التحديات والمشكلات بما يضمن لها الاستمرارية والوجود وتسيير مواردها البشرية والمادية بطريقة تؤدي الى رفع مستوى العمل ورفع الكفاءة المهنية للعمال.

فالمؤسسة كتنظيم اجتماعي تضم عددا من الأفراد يعملون ضمن مجموعات ولكل منهم أهداف وطموحات قد تختلف من شخص لأخر، وهو الأمر الذي ينجم عنه عدة نشاطات وتصرفات تؤثر على فاعلية الأداء، وكون المؤسسة مفهوم يتميز بالشمولية والتداخل ، فهي تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي كونها جزء لا يتجزأ من البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الموجودة فيه، فهي تؤثر وتتأثر بهذه البيئة التي توجد بها لذا لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة وناجحة دون تحديد دقيق لمدى فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذلك مدى وكفاءة قيادتها وقدراتها على تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها لها.

وعليه فكفاءة الأداء داخل المؤسسة يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة فيها، باستخدام مختلف الأساليب المناسبة لتحقيق ذلك، حيث أن الاهتمام بالعامل البشري أصبح في تزايد مستمر قصد تطويره وهذا عن طريق اختيار قائد ناجح وفعال للمؤسسة فضلا عن التخطيط والاستشراف والتكوين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية والترقية على أسس المؤهل العلمي من أجل رفع أداء المؤسسة ونتائج العمال.

وضمن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الحديثة شهدت المؤسسات تطورا هاما في أساليب العمل وتقديم الخدمات وكذا وسائل الانتاج، حيث صار العنصر البشري هو المحرك الأول لتسيير المؤسسة والوصول الى غاياتها وهو من أهم العناصر في احداث التغيير المنشود والقادر على الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات، كما أن الاهتمام بالعامل الانساني يمثل مطلبا استراتيجيا لحدوث التوازن بين حاجات الأفراد ودوافعهم للعمل(رامي محمد الشفران ومحمد علي ديب عاشور: 2012: 112)¹.

اذ أثبتت الدراسات الحديثة أن الممارسات القيادية لها تأثير على بيئات العمل وعلى العمال وتنعكس على مستويات أدائهم للأعمال التي يقومون بها، وقدرتهم على العمل، حيث أن هذه الممارسات القيادية اذا لم تكن داعمة قد تؤدي الى ضغوطات في بيئات العمل وهو ما ينجر عنه ردود أفعال غير مرغوب فيها من ارتفاع معدل الغيابات والتمارض و أخطاء العمل المتكررة وضعف الأداء وغيرها من أنماط السلوك الغير سوي وهو ما يسببه الشعور بالنقص والإحباط وغياب التحفيز .

و بما أن موضوع دراستنا الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية للعامل قد استقطب اهتمام الباحثين في مجالات عديدة فمنهم من ركز على الصفات والمهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في قائد المؤسسة، ومنهم من ركز على الخصائص الذاتية للأفراد (العمال) ومدى استجابتهم وردود أفعالهم نحو القادة، ومنهم من ركز على البيئة والعوامل الخارجية المحيطة بالفرد، إلا أننا في دراستنا هذه سنركز على جميع هذه العناصر وكيفية تفاعلها مع بعضها ومدى تأثيرها في بناء اتجاه العامل ورفع كفاءته المهنية اذا اعتبرناها أنها نتاج تفاعل بين امكانيات وقدرات الفرد وبيئته المحيطة خاصة الممارسات القيادية الصادرة عن رب العمل.

ومن خلال ما سبق نرى أنه لا بد من البحث عن صفات وخصائص القائد الناجح والنموذج القيادي الأنجع، وكذا الصفات القيادية المشتركة بين معظم القادة المتميزين في مؤسساتهم والتي تشكل مجتمعة قائدا ناجحا يؤدي دورا هاما في تحسين وتطوير أداء مؤسسته وتحقيق أهدافها، فعملية التنظيم والتسيير هي عملية تأثير وتأثر بين علاقات شخصية متبادلة من خلالها يستطيع المسير(القائد) التأثير على العمال من أجل تنفيذ أهداف معينة باستخدام وسائل عدة، ويتصف بسمات تمكنه من القيام بمهامه على أكمل وجه وذلك حسب ما يقتضيه الموقف وتتطلبه الحاجة وطبيعة النشاط، اذ أنه يحتاج الى مهارات وأساليب تمكنه من التصرف مع أي موقف وإيجاد الحلول المناسبة له، وعليه فالقائد سر قوته في مدى تفوقه في التعامل مع العمال بنجاح وقدرته على الاتصال الجيد والتأثير في الآخرين وتحفيزهم وحثهم على العمل وبث روح الحماس عندهم، فربما تتعطل الألة عن العمل ويمكن اصلاحها، لكن حينما يتوقف شخص عن العمل فمن الصعوبة ارجاعه الى العمل بنفس الحدية، ومن هنا صار العنصر البشري من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها(احسن ليصير: 2002: 20)².

وحيث أننا نبحث في دراسة الممارسة القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية للعامل وذلك بميدان الدراسة مصنع الاسمنت بسور الغزلان يمكن أن نصوغ التساؤل الرئيسي التالي:

معلقة الممارسات القيادية الداعمة ببناء الكفاءة المهنية للعامل؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

* ما علاقة تمكين العاملين ببناء الكفاءة المهنية الفنية للعامل؟

* ما علاقة أنسنة بيئة العمل ببناء الكفاءة المهنية الإنسانية للعامل؟

* معلقة التمكين الإبداعي والابتكاري ببناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل؟

2- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا هاته في أنها تساهم في تسليط الضوء على دور الممارسة القيادية الداعمة في بناء الكفاءة المهنية للعامل وإبراز طبيعة هذه العلاقة، وذلك بالبحث عن عوامل إخفاق ونجاح الأداء البشري داخل المؤسسات الاقتصادية بالتركيز على العنصر الانساني الذي يعتبر ركيزة العملية الانتاجية.

فضلا عن ذلك فهي تساعد في تشخيص بعض النقائص والعيوب التي استفحلت في المؤسسات والبحث عن العوامل المساهمة في نجاح واستمرارية المؤسسات، اذا اعتبرنا أن العمل ذو قيمة في حد ذاته وله بالغ الأثر على حياة الأفراد والمجتمعات.

كما تظهر كذلك أهمية الدراسة من الجانب البحثي في كونها تفتح أبعادا بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير الكفاءة المهنية للعامل وضمان استمرارية المؤسسات وتطويرها.

3-أسباب اختيار الموضوع:

توجد أسباب عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:

- 1-محاولة تفسير طبيعة العلاقة بين الممارسة القيادية الداعمة وبناء الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الاقتصادية الصناعية في بلادنا، والتي هي في أمس الحاجة لمثل هاته الدراسات.
- 2-التشخيص والوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة.
- 3-الاطلاع على طبيعة ومستوى العلاقات بين عمال ومسؤولي مصنع الاسمنت بسور الغزلان.
- 4-اكتشاف معوقات الاتصال الجيد بين العمال ورب العمل.
- 5-اهتمامنا بموضوع الممارسة القيادية الداعمة وكذا قابليته للدراسة العلمية بهدف وضع النتائج المتوصل اليها من خلال البحث تحت تصرف المسؤولين للاستفادة منها.

4-أهداف الدراسة:

- وحيث أن كل بحث علمي يستلزم تحديد جملة من الأهداف التي تعتبر في نظر التحليل العلمي بمثابة المنطلقات الأساسية في تحديد التصور والإطار النظري للبحث، فانه لدراستنا جملة من الأهداف وهي:
- 1-الاطلاع على مدى موضوعية المعايير المعتمدة في اختيار القائد بالمؤسسات بالنظر الى القوانين ومتطلبات التوجه نحو التسيير بالكفاءات.
 - 2-كيفية مساهمة الممارسات القيادية الداعمة في رفع الكفاءة المهنية للعامل، حيث سنسلط الضوء على متغيرين في غاية الأهمية (الممارسة القيادية الداعمة)-متغير مستقل-والتي تعتبر من أهم مقومات العملية التسييرية،و(الكفاءة المهنية للعامل) -متغير تابع- والذي يعتبر هدف جميع المؤسسات مهما كان نشاطها .
 - 3-تحديد مشكلات الاتصال الجيد بين القائد والعمال في المؤسسة.
 - 4-التعرف على صفات وخصائص القائد الناجح والنمط القيادي الأنجع.
 - 5-محاولة إيجاد العلاقة بين مختلف العوامل والظروف المرتبطة بالعمل.
 - 6-الكشف عن الواقع التسييري و مميزات الاداء الانساني في المؤسسات الاقتصادية.

5-تحديد المفاهيم:

1-القيادة :

لغة : لقد ذكر ابن دريد في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل — قاد — كما في قاد الرجل بغيره ، فهو يقوده ، قودا ، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به (ابن دريد:دون سنة:30)³.

وجاء في الصحاح في اللغة والعلوم : القود نقيض السوق ، فيقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، وعليه فمكان القائد في المقدمة : كالدليل والقودة والمرشد .

والقيادة أيضا مأخوذة من القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، " فالقيادة هي الوسيلة للوصول بها إلى النحو المطلوب تفاديا للعقبات ، وتجنبنا للمزالق ، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها هو القائد " (الصحاح في اللغة والعلوم:دون سنة:260)⁴.

إصطلاحا : فهي كما يقول : روبينز هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين،وقد ركز هذا التعريف على أن القيادة عملية تفاوض،أي أخذ ورد بين القائد ومرؤوسيه وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسات ، غير أن هذا التعريف لم يشمل على العناصر الأساسية للقيادة الإدارية من عنصر التأثير ، والاهتمام بالموظفين وتوجيه جهودهم(ماحدة عبد الكاظم العطية:1997: 17)⁵.

أما ليرتر يعرفها بأنها "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة"
(زكي هاشم:1973: 55)⁶.

الممارسات القيادية الداعمة:

اجرائيا:

هي مجموع السلوكات والتصرفات التي تصدر من الرؤساء في العمل نحو العمال والتي تكون ايجابية ومحفزة وداعمة.

2- القيادة الإدارية :

يتجلى معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات الكثيرة التي وضعها لها علماء الإدارة. فالقيادة الإدارية عند "كونتز وادونيل" تعني " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " (كونتز ه وادونيل س:1960: 437)⁷ .

ويعرفها " عبد الكريم درويش ولبلي تكلا" بقولهما " هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (عبد الكريم درويش ولبلي تكلا:1972: 387)⁸ .

وعرف "العناني" القيادة الإدارية بأنها "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة بتوجيه الجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة " (العناني عصام الدبن محمود:1995: 70)⁹.

وعلى هذا الأساس فإنه يقصد بالقيادة الإدارية:

إجرائيا : في هذه الدراسة تشير إلى قدرة اطارت مؤسسة مصنع الاسمنت الممثلة في مدير المصنع ورؤساء الأقسام والمصالح على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير في التابعين الذين ينتمون لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه مؤهلاتهم وواجباتهم الوظيفية .

3-الكفاءة:

لغة: عند العلامة بن منظور *كافأه* على شئى بمعنى مكافأة وكفاه أي جازاه والكفى: النظير وكذلك الكفو والكفاء والمصدر الكفاءة، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة ذات أصل لاتيني "compétence". (ابن منظور: 2000: 268)¹⁰.

اصطلاحا: تعرف الكفاءة على أنها مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن (بوركية سعد: 2007: 27)¹¹.

وحسب ماورد في موسوعة التسيير encyclopiédie de la gestion يقصد بالكفاءة مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة (robert duff et autres: 1999: 345)¹².

إجرائيا: الكفاءة عملية وأداة ضرورية يجب أن تتوفر عليها المنظمة في جميع النواحي لتحقيق التميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

4-الكفاءة المهنية:

هي تلك الكفاءة التي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء وهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد عن طريق معرفة علمية معمقة (Montmolin: 1984: 123)¹³.

وتعرف كذلك بأنها مجموعة ثابتة من المعرفة والسلوكيات والسير النموذجية من الاجراءات النمطية ونماذج التفكير المميزة لفرد ما والتي يستطيع ترجمتها عمليا (andri akomet et pierre ansart: 1986: 97)¹⁴.

اجرائيا: الكفاءة المهنية هي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى استغلال واستثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعية المنظمة التي ينتمي إليها ذلك الفرد.

5-تسيير الكفاءات:

عرفت كوهين أنيك التسيير بالكفاءات على أنه المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات والذي تتولاه الادارة أو مستويات التنظيم العليا،والتي يلقي على عاتقها مهمة اعداد سياسات واستراتيجيات المؤسسة والتي أصبحت الكفاءة جزءا لا يتجزأ منها وهذا ما سيمنح للكفاءة بعدا استراتيجيا(couhin annich:2016:404)¹⁵.

اجرائيا:التسيير بالكفاءات عملية تشمل مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بتطوير الأفراد والجماعات بطريقة صحيحة لتحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

6-التمكين:

يعتبر التمكين مفهوما اداريا معاصرا استمد أهميته من القيمة الكبيرة التي أعطيت للعامل البشري في ضوء النظريات الادارية المعاصرة،لذلك تنوعت تعريفاته حسب اتجاهات أصحابها،ومن أهم هذه التعريفات نجد تعريف ملجم يحي"هو تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع" (يحي ملجم:2006:19)¹⁶.

كما يعرف أيضا على أنه:"عملية اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"(سبد محمد جاد الرب:2012:494)¹⁷.

اجرائيا:تحسيس العامل بالمسؤولية اتجاه المؤسسة فيما يتعلق بأدائها ومدى شعوره بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل باعطائه هامشا كبيرا من الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي يراها تصب في مصلحة المؤسسة.

7-الدور:

لغة: مشتق من الفعل دار،يدور،دورا أي تحرك باتجاهات متعددة وهو مكانه (عبد الحكيم أحمد الحزامي:1999:21)¹⁸.

اصطلاحا:ينسب من الناحية السوسولوجية الى "رالف لينتون"اذ يذهب في هذا الاطار الى القول بأن كل تنظيم اجتماعي يتضمن مجموعة من الأدوار ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع التام لها،ويحدد الدور مجموعة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم(صلاح مصطفى القوال:1982:58)¹⁹.

أما تالكوت بارسونز فيؤكد أن الدور الاجتماعي يمثل نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بجماعات أخرى يحتك بها خلال حياته اليومية(اسماعيل قيرة وعلي غربي:2001: 28)²⁰.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الدور اجرائيا بأنه مجموعة الواجبات التي يجب على الفرد القيام بها داخل التنظيم والتي تتناسب والاختصاصات التي يشغلها هؤلاء الأفراد.

8-التسيير:

لغة:من الفعل سار يسير تسييرا أي جعله يسير.

وكلمة التسيير من الفعل اللاتيني gestion والمصدر gérer يعني حمل الأعباء porter أو التكفل prise en charge ويستعمل المعنى ذاته في اللغة الإنجليزية تحت اصطلاح management، وقد نقل هذا الفعل من اللانجليزية الى الفرنسية كمصطلح عالمي يوظف في مجالات علمية مختلفة كالاقتصاد، علم التنظيم، تحليل علاقات السلطة، علاقات العمل، علم اجتماع العمل(محمد بمحت كشك:1999: 46)²¹.

أما قاموس علم الاجتماع فيعرف التسيير على أنه مجموعة من النشاطات التعديلية activités normative مترجمة بخطابات رسمية ورسائل علمية من قبل أشخاص متخصصين(اطارات ومسييرين) من أجل دعم وتبرير مواقفهم وأفعالهم في العمل(j.c.barrbier:2003: 241)²².

وعليه فان التسيير يرتبط بمدى امكانية المؤسسة والمسيرين داخلها على التقدير والتنبؤ بالإمكانات الموجودة لديهم ومدى مساهمتها للتطور الحاصل وكيفية الوصول الى الطرق الصحيحة الثابتة لتحقيق التميز في العمل.

المفاهيم المساعدة:

تنمية الموارد البشرية،الفعالية،الاتصال،المؤسسة الاقتصادية.ضغوط العمل.الاشراف.
وهو ما سنتطرق لها من خلال بحثنا بالتفصيل لاحقا.

6-الأصول النظرية للبحث:

- المدخل النظري السوسولوجي :

يعد المدخل النظري أحد الطرق للاقتراب من الظاهرة المدروسة ويصبو الى تقريب الباحث من الظاهرة الذي هو يعزم على دراستها والمدخل النظري الأقرب إلى دراستنا هي نظرية التوافق .

نظرية التوافق :

يعتبر مفهوم التوافق من المفاهيم الأساسية في فكر ما بعد الحداثة ويوجد لهذا المفهوم تطبيقات ومعاني متنوعة وكثيرة ، فعكس العمومية تشير هذه النظرية إلى الخصوصية وعلى خلاق الثبات والاستقرار واليفين، وبخلاف الأمور التي تركز على نفسها وتؤثر على غيرها، وعلى عكس الانتظام أو الاتساق يظهر التوافق عدم الانتظام وعلى عكس الأمن والضمان يشير التوافق إلى الخطر والضغط وتعزيز الضبط والتحكم وتركز نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر على بنيتها التنظيمية فعلى سبيل المثال حجم التنظيم وطبيعة التكنولوجيا المستعملة، وطبيعة البيئة المحيطة ، وتشير هاته النظرية الى أن الإدارة الناجحة هي التي تمكنت من تحقيق الكفاءة التسييرية والتنظيمية من خلال السعي وراء البناء التنظيمي الأكثر مناسبة في ظل الضغوط والظروف التي تتعرض لها وتعود في الأصل إلى بعض المؤسسين مثل "توم بيترز" و"ستوكر" و"بول لورانس"، فقد برهنت هذه النظرية على أنها أكثر فاعلية وتأثيراً لحل المعوقات التنظيمية وتستند الى تأمين التوافق و الانسجام بين الخصائص التنظيمية والظروف الموقفية المحددة لمستوى الأداء التنظيمي، ويزعم مؤسسو هاته النظرية عدم وجود بناء تسييري وتنظيمي أكثر كفاءة ، لأن التنظيمات تتباين من حيث الوظائف التي تباشرها نظراً لعدة عوامل ، ويركز المدخل على الظروف التنظيمية التي تعمل على إحداث الفروق والعراقيل بسبب سوء الاستخدام الأمثل وغيرها من الأسباب التي توصل إلى ضعف في الأداء ، إذ أننا نعتبرها النظرية المناسبة للبحث (محمد علي سالم: 2009: 146)²³.

7-الدراسات السابقة:

من خصائص العلم و المعرفة بصفة عامة أنها عملية تراكمية، أي تتراكم نتيجة لما سبق من الإضافات التي تطرأ في مجالات معينة من حياة البشر، ومن هذا المبدأ فان كل بحث علمي ينطلق من حيث انتهى بحث سابق، وعليه يفترض بنا أن نطلع على ما تم انجازه من بحوث في ميدان تخصصنا وفي موضوع بحثنا خاصة، وبهذا الصدد سنحاول التطرق لأهم الدراسات التي أجريت في موضوع دراستنا هذا.

1- منصور بن متعب عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري بعنوان "مهارات المديرين القيادية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن"، قسم الإدارة العامة ، كلية العموم الإدارية 1423/10/05 هـ الرياض .

تظهر مشكلة البحث من خلال محاولة التعرف على مستوى وفعالية كفاءة المديرين في مختلف مجالات المهارات القيادية وأكثر اصرارا لممارسة نشاطاتهم في شتى المستويات الإدارية في القطاع الحكومي . وباختصار فإن هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن المهارات القيادية ومدى التمكن من إستخدامها وتحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ماهي المهارات القيادية التي يمارسها المسيرين في المستويات الإدارية المختلفة ؟
- 2- ماهي المهارات القيادية التي يرى المديرين أنهم ملمون منها وتلك التي هي أقل الماما ؟
- 3- إلى أي درجة يؤثر عامل المؤهل العلمي ، والرتبة المشغولة ، وممارسة المهارة ، والسن ، والاقدمية على درجة إدراك المسيرين للتمكن من ممارسة المهارة القيادية ؟

إن أهمية هذه الدراسة تنطلق من سعيها نحو معرفة الممارسات القيادية الأكثر ضرورة في الأجهزة الحكومية، ومدى تمكن المديرين منها، وكيف يمكن دعمها بمستوى كفاءتهم، إضافة إلى كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية في الأجهزة الحكومية من حيث مدى استعمالها ودرجة التمكن منها . أما أهداف الدراسة فيمكن تلخيصها كالتالي :

- * معرفة المهارات التي يمارسها المسيرين في الأجهزة الحكومية ومعرفة أكثر و أقل هذه المهارات تطبيقا .
- * معرفة درجة تمكن المدير من هاته المهارات وبيان أكثر وأقل المهارات تطبيقا .
- * تبيان درجة تأثير عامل السن ، والرتبة المشغولة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، وممارسة المهارة على تمكن المسيرين من المهارة الإدارية .

* منح جملة من التوصيات الأكاديمية التي ستساهم في إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية كبيرة على صعيد التطبيق العملي والبحث العلمي في المؤسسات .

حيث قام الباحث باستخدام المنهج المسحي في دراسته وقام باختبار العينة غير الاحتمالية المقصودة . وأهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة:

أولا : وقفت هاته الدراسة على أن ممارسة المسيرين للمهارات القيادية تختلف من مهارة إلى أخرى، فمن بين المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يعملون بها دوما حسن المعاملة مع الآخرين ، والعمل بنفس الفريق الواحد والاستماع والإصغاء للآخرين ، بينما المهارات الفنية فكانت تحمل المسؤولية، أما فيما يخص المهارات الفكرية فهي دوما ما تتصل بتخطيط العمل، واتخاذ القرارات بطريقة منهجية.

ثانياً : كما وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة متأكدين من أنهم متمكنون من ممارسة المهارات القيادية التي تم اخضاعها للدراسة والبالغ عددها سبعة وثلاثون مهارة، بين إنسانية وفنية وفكرية وإنما بدرجات متفاوتة تراوحت بين مستوى تمكن عالي ومستوى تمكن متدني .

ثالثاً : كذلك كشفت الدراسة على أن المسيرين الذين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم يعتقدون أنهم متمكنون من مواولة هاته المهارة ، بخلاف المسيرين الذين نادراً أو أحيانا ما يمارسونها، حيث توصلت كذلك أن للمؤهل العلمي تأثيراً على إحساس المسيرين بالتمكن من أصحاب القدرات والمؤهلات العلمية المتدنية في عدد معابر من المهارات، بينما السن والرتبة والأقدمية ، فقد كان تأثيرها ضعيفاً إلى حد ما باستثناء فئة قليلة من المهارات وذلك بقياس توفر متغير ممارسة المهارة ومتغير القدرات العلمية .

النقد والتوظيف:

إن من أهم أوجه التطابق بين هاته الدراسة ودراستنا هو تناولها لموضوع الممارسات القيادية ، وكذا تسليطها الضوء على المهارات القيادية الأساسية الداعمة والمتمثلة في المهارات "الفنية ، الإنسانية والفكرية " إلا أنها ركزت بشكل مبالغ فيه على مدى قدرة المسيرين على استخدامهم لهذه المهارات وكذا درجة المامهم بها وهو ما يتعارض مع دراستنا ، كوننا تناولنا الممارسات القيادية الداعمة كمتغير مستقل والكفاءة المهنية للعمال كمتغير تابع .

إضافة إلى أن الباحث استخدم في دراسته المنهج المسحي وقام باختيار العينة غير الاحتمالية المقصودة بينما استخدمنا نحن المنهج الوصفي وقمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية .

بالنسبة لنا فقد استفدنا من هذه الدراسة في الاطلاع على مدى ممارسة المديرين للمهارات القيادية في عملهم ودرجة تمكنهم منها ، وكذا الأسباب التي من شأنها أن تساعد على امتلاك هذه المهارات .

2-دراسة دلال محمد الزغبى بعنوان أهمية المهارات الادارية للمديرين ورؤساء الاقسام

الاداريين في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم" دراسة ميدانية بكلية اربد جامعة البلقاء التطبيقية 2001 الأردن.

تكمن أهمية هاته الدراسة في أنها تتبع العمليات والمهارات الادارية الرئيسية التي تهم كل وظيفة ادارية وأنها جزء من أجزاء الدراسات التي انشغلت بالمهارات القيادية للإداريين في القطاعات المختلفة لاسيما الحكومية منها وأهميتها لمسؤولياتهم وممارساتهم لها .

كان هدفها الكشف عن المهارات القيادية لمسيرى الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

تم التوصل الى نتائج الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين ، حيث أن أهم نتائجها اعطاء أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات 06 مرتبة ترتيبا تنازليا كالتالي: التخطيط اتخاذ القرارات، الرقابة وتقييم الأداء، التنظيم والتنسيق ، الاتصال ، القيادة والتوجيه، اتخاذ القرارات. ولم تعطي النتائج فروقا ذات دلالة احصائية لأثر الرتبة الوظيفية والتخصص والمؤهل العلمي في درجة أهمية الممارسات القيادية الادارية. ولكنها أظهرت فروقا ذات دلالة احصائية لأثر أعوام الأقدمية على درجة أهمية الممارسات القيادية الادارية لصالح ذوي سنوات الأقدمية الأطول، كما أظهرت فروقا ذات دلالة احصائية لأثر التفاعل بين المؤهل العلمي وأعوام الأقدمية.

النقد والتوظيف:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها مهارة من المهارات القيادية الأساسية والمتمثلة في المهارات الادارية، وهي تعد جانبا مهما وأساسيا من دراستنا لموضوع الممارسات القيادية الداعمة وهي تمثل المتغير المستقل فيها.

أيضا نجد أن عينة هذه الدراسات تتشابه الى حد كبير مع العينة التي قمنا باختيارها كونها طبقية وذلك لأنها مست كل الفئات عمال تنفيذيين ورؤساء مصالح وقادة.

كما تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المستخدم (المنهج المسحي) ، إضافة الى أنها تناولت مجتمع البحث بأكمله (مسح شامل)، بينما استعملنا نحن عينة طبقية.

وأفادتنا هذه الدراسة في معرفة مستوى أهمية المهارات الادارية في المجالات المختلفة ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات التي تطرقت اليها الباحثة كسنوات الخبرة، الرتبة والتخصص وكذا المؤهل العلمي.

3-دراسة تامر بن ملوح المطري بعنوان القيادة العليا والأداء، وهي دراسة وصفية تحليلية ميدانية لدور القيادات السعودية الأمريكية في ادارة الأداء وقياسه وتطويره عام 2003، وتم نشرها في مجلة الادارة العامة للمملكة العربية السعودية.

حيث طرح هذا البحث مفاهيم وعمليات ادارية معينة من خلال وضع واختبار نظرية قيادة حديثة تدعى (team)، وذلك بغرض تحديد الطرق التي ينتهجها مسيروا المنظمات الحكومية في تسيير وتقييم وتطوير أداء العمال لا سيما من حيث القدرات والتعاون الوظيفي والدوافع والإدراك الجسدي للدور.

وقد انصب اهتمام هاته للدراسة على ضبط واختيار المنهجية القيادية الادارية التي تتبناها القيادة العليا للبلاد بالجهاز الحكومي في مجال تسيير وتقييم تحديث الأداء. ومن أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة أن رفع فعالية الأداء بالنسبة للعمال يرتكز أساسا على مدى ما يتمتع به القائد الاداري الأعلى من مهارات وقدرات على المتابعة والتقويم لحالات الضعف والقصور في امكانيات ودوافع المرؤوسين وإدراكهم للدور الملقى على عاتقهم وتعاونهم الوظيفي الرسمي.

النقد والتوظيف:

تتفق هذه الدراسة مع بحثنا في اهتمامها بموضوع الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها بالكفاءة المهنية للعمال، إلا أن صاحب هذه الدراسة قد اهتم أكثر بالقيادات الادارية في المستوى العالي من الادارة في حين أن دراستنا ستهتم بدراسات الممارسات القيادية في مختلف المستويات الادارية والدور الذي تلعبه في بناء الكفاءة المهنية للعمال وتحسين الأداء الوظيفي والكفاءة بمصنع الاسمنت بسور الغزلان ميدان الدراسة.

4-دراسة ستيفان ديلسل **stéfane delissle** و ناتلي رانفري **nattali rinfrret**

بعنوان دراسة لمهارات القيادة في ادارات القطاع العام بمقاطعة كيبيك الكندية عام 2006.

تبرز أهمية الدراسة في أنها أوضحت أن دراسة موضوع القيادة ومهاراتها اللازمة في الادارات العمومية لم يلق بنفس الجهد الفكري الذي لاقته الادارة في منظمات الأعمال الخاصة في اقليم كيبيك الكندي خلال سنوات التسعينات، حيث أنها تعتبر من بين أهم الدراسات التي أجرت مقارنة بين المهارات والقدرات القيادية في الادارة العامة وإدارة الخواص.

وقد ارتكزت هاته الدراسة على مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي:

* ماهي الممارسات القيادية التي يجب أن يتحلى بها القائد؟

* هل المهارات القيادية مقصورة على أشخاص بعينهم أم يمكن تطويرها واستحداثها مع الوقت؟

* ماهو الأسلوب القيادي الأنجع في الادارات الخاصة وكذا العامة؟

ومن بين أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة ما يلي:

* أن المهارات القيادية المكتسبة لا تستفيد منها أكثر المؤسسات العمومية بالنظر الى القادة والمسيرين

في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في اقليم كيبيك الكندي.

* ماتم التوصل اليه من نتائج يشير الى تشكل المفهوم الحديث للقيادة والذي يركز على مهارات التسيير بأن القائد هو محفز لمرؤوسيه باعتباره يمتلك السلطة وإنما القائد لديه مهارة ربط مساعديه وتجميعهم حول مجموعة من القيم التنظيمية والأولويات والتفكير المشترك وفي جميع المستويات الادارية.

*المهارات القيادية مكتسبة وليست بالأشياء التي تولد مع الشخص وذلك عن طريق التدريب والتكوين والتعليم،ومن أهم النتائج ما يلي:

ضرورة إيجاد قادة من طرف الحكومات تتوفر فيهم الخصائص التالية:

-* فهم البيئة وتأثيرها على المؤسسة.

-*التفكير والعمل بطريقة استراتيجية ووضع الخطط والبرامج.

-* تكييف قواعد العمل مع المستجدات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة.

-*تبني وتدعيم نظرية التغيير داخل المؤسسة.

وقد تم اعتماد هذا النموذج في الحكومة لاختيار القادة في الادارات العامة والخاصة في حكومة اقليم كيبك الكندي.

النقد والتوظيف:

ان موضوع هاته الدراسة يتبلور حول موضوع الممارسات القيادية في القطاع العام وهو ما يشترك مع دراستنا من حيث تناوله للممارسات القيادية في المؤسسة الاقتصادية لأن ميدان دراستنا هو مؤسسة عمومية اقتصادية.

وقد تمكنا من خلال هاته الدراسة التعرف على أهم المهارات القيادية التي يسعى القادة في المؤسسات الى تحصيلها وتنميتها لتحقيق الكفاءة المهنية للعمال في القطاع الخاص والعام.

6- دراسة الرشيد (1998): حيث كان عنوانها أهمية الأسلوب الاشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي، وتمثلت الدراسة في ابراز ضرورة المشرف والدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه لتحفيز العامل معنويا لأداء الأعمال، وذلك عن طريق استعماله للأساليب العلمية في عملية الاشراف، وكذلك التوصل الى أهم الحوافز المعنوية التي يستعملها المسيرين بالنسبة للعمال، وقد تم تطبيق الدراسة على المسيرين ومساعدتهم في جمركة المطار الدولي بالرياض(السعودية) فكانت النتائج وفقا للتالي:

*أن العلاقات الاجتماعية والصدقات الحميمة بين القادة والمرؤوسين تعد أهم الحوافز المعنوية للأفراد وهذا يعتبر أمرا بالغ الأهمية، كما يتبعه ضمن الأولويات عملية الاتصال ثم عملية التقييم والأداء، ثم كلمات الثناء والشكر والعمل بطريقة عادية.

كما نجد أن من نتائجها أن أفراد عينة البحث يجذبون الأسلوب الاشرافي الذي يتعامل مع العامل حسب طبيعة العامل وطبيعة العمل .

النقد والتوظيف:

يتناول موضوع هاته الدراسة موضوع الاشراف، وهو أحد الممارسات القيادية التي تهدف الى توجيه ومساعدة الجماعات على تطوير وتحسين مهاراتهم بما يتلاءم وقدراتهم بهدف الوصول الى أرقى المستويات المستويات الممكنة من الكفاءة المهنية، وهو ما يتقاطع مع دراستنا التي تبحث كذلك في الجهد الذي يبذله القائد نحو مرؤوسيه في العمل من جميع النواحي الادارية والفنية والإنسانية من أجل القيام بالمهام، ورفع الكفاءة المهنية للعمال .

7 - تجارب هاوتون: قام إلتون مايو مع مجموعة من مساعديه من المدرسين بجامعة هارفارد على رأسهم صديقه روتلزيرجر Rothlisseege عدة تجارب خاصة بأهمية العلاقات البشرية في تحقيق الانتاجية العالية في ما بين سنتي 1928- 1937 في شركة واسنارن الكتريك في مصانع هاوتون التي تقع في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث سميت تلك التجارب باسمها فيما بعد ، وتوصلت الى النتائج التالية :

* الروح المعنوية العالية تؤدي الى ارتفاع و زيادة في الانتاج .

* يخلق محيط الصداقة والانسجام نوعا من المسؤولية الجماعية التي تزيد من التحفيز على العمل .

* زيادة الانتاجية لا علاقة لها بالرقابة ، وإنما مجال الحرية هو الذي يزيد الانتاجية ويرفع الكفاءة المهنية .

* يتم التغلب على جميع المشكلات والمعوقات من خلال بث روح التالف والمصلحة المشتركة بين المسيرين والعمال (صلاح الشناوي:1974: 482)²⁴.

النقد والتوظيف:

تتقاسم هاته الدراسة مع بحثنا في كونها ترمي الى اثبات بأن العامل ليس عبارة عن أداة جامدة في يد القائد والإدارة يسير وفق أهواء القادة بل لديه شعور وأحاسيس ينبغي أن تراعى .

كما أن العامل لديه شخصيته المستقلة التي تتفاعل مع الجماعة تؤثر فيها وتتأثر بها ويجب الاهتمام بالمشكلات الخاصة والإنسانية التي تهم حياته، وعند التخلص من هاته المشكلات يصبح مناخ العمل يعتريه التكتل الانساني ويسود السير الحسن والهدوء والاستقرار للمؤسسة .

8- دراسات لببت و وايت سنة 1938

قام لببت ووايت Lippit et white بعدة تجارب هامة اطلق عليها اسم دراسة الأجواء الاجتماعية أو ما يعرف بالمحيط النفسي .
اذ بدأت بإنشاء أندية للأحداث في سن العاشرة وتم اخضاع هؤلاء الأحداث لثلاثة أنواع مختلفة من القيادة على حقبات مختلفة:

- القيادة الدكتاتورية أو التسلطية .
- القيادة الديمقراطية الداعمة.
- القيادة الفوضوية .

تم تقسيم الأحداث الى فريقين ، حيث وضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية و وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية .

طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

- 1 أن يرمج أو يضع سياسة العمل .
 - 2 القائد يملئ برنامج العمل وكيفياته على الأحداث دون استشارتهم .
 - 3 القائد يملئ برنامج العمل الواحد بعد الآخر دون أن يعرف الأحداث المرحلة التالية.
 - 4 القائد يوزع المهام و المسؤوليات دون اللجوء الى استشارة الأحداث .
 - 5 القائد لا يعمل على انشاء علاقات شخصية مع الأحداث.
 - 6 القائد ينتقد الأحداث ويمدحهم دون ذكر وتوضيح الدوافع.
- ومن جهة أخرى طلب من قائد المجموعة الثانية أن يتصرف كالتالي :
- أ - اشراك الجماعة في وضع برنامج العمل.
 - ب - القائد يشارك المجموعة بالنقاش لبرنامج العمل.
 - ج - يتيح القائد الاختيار للجماعة للطريقة المناسبة ووضع السياسات والبرامج وكذا كيفيات تطبيقها.
 - د - الجماعة هي من تقوم بتوزيع المناصب والمسؤوليات.

هـ - الحرية في اختيار الزملاء .

و- تقرب القائد من الاحداث وإقامة علاقات معهم والانصهار معهم تقريبا.

ز- ينتقد القائد أحيانا الاحداث أو يردعهم مع تبرير ذلك.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- 1 استحسن الاحداث الغير مشروط للقائد الديمقراطي على الدكتاتوري.
- 2 معظم أفراد الفريق الأول حاولوا التسلط على زملائهم بينما تميز معظم أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وتقبلهم لبعضهم البعض.
- 3 قام أفراد الفريق الأول بانتقاد زملائهم بشدة ، بينما كاد ينعدم النقد في الفريق الثاني.
- 4 الاقتراحات الجيدة والبناءة كانت مرتفعة في الفريق الأول مقارنة بالفريق الثاني .
- 5 معظم أعضاء الفريق الأول تقبلوا رأي القائد دون تحفظ ، بينما كان معظم أعضاء الفريق الثاني يناقشون ويجادلون رأي القائد .
- 6 معظم أعضاء الفريق الأول لم يتقبلوا آراء ووجهات نظر زملائهم بينما أبدى معظم أعضاء الفريق الثاني تقبلا لآراء ووجهات نظر زملائهم .
- 7 قام أفراد الفريق الأول بالسعي للحصول على الاهتمام الخاص من القائد ، بينما لم يحاول معظم أعضاء الفريق الثاني ذلك ،ومن هنا نستخلص من خلال عرض دراسة لبيت وايت أن البيئة الديمقراطية تخلق جماعة أكثر تعاونا وأكثر ايجابية وأكثر تقبلا (الأفراد بعضهم لبعض) بينما تنتج البيئة الديكتاتورية جماعة سلبية مفككة غير متآزرة ،وكانت تلك التجارب تهدف في الأساس الى دراسة انماط التصرف والسلوك(لويس كامل ملكة:1970: 87)²⁵.

النقد والتوظيف:

لقد أوضحت هاته الدراسة بعض المسائل البالغة الأهمية التي من شأنها فتحت المجال لدراسات لاحقة عن الممارسة القيادية والإشراف،وحسب رأينا فانه لا يمكن أن نعتبر نتائج هاته التجارب حقيقة يجب تعميمها في كل الأحوال وذلك لعدة عوامل نذكر منها:

* أن هؤلاء الأحداث -الذين أجريت عليهم الدراسة - ليسوا ناضجين بما فيه الكفاية وتفكيرهم يعد بسيطاً بالنسبة لعمال راشددين يعملون بمؤسسة وفق تنظيم رسمي كثير التعقيد.

* هناك عدد كبير من المتغيرات من وجهة نظر منهجية البحث العلمي في السلوك الانساني فانه لم يتم التحكم فيها مثل دوافع وشخصية وقدرات وإمكانيات الأفراد ، وكانت دراسة البيئة الاجتماعية تهدف الى معرفة تأثير ثلاثة أنواع من البيئات على السلوك الفردي القيادة الديمقراطية ، القيادة الدكتاتورية وكذا الفوضوية ، كما أنه يوجه نقداً آخر لهاته الدراسة من حيث أنه من الصعب أن نتظر الحصول على نتائج مشابهة اذا أجريت التجربة في مجتمع آخر وليس المجتمع الأمريكي .

* حينما قام القائد الدكتاتوري بتحديد سياسة وبرامج العمل تحديداً كلياً وفرضه على الأفراد برامج العمل، بينما القائد الديمقراطي فلا يقوم بتحديد برامج العمل بل تصبح هاته السياسات والخطط كنتيجة للمناقشات والحوارات الجماعية ويشجعهم في حواراتهم ويساعدهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

* بينما بالنسبة للقائد الفوضوي فكان يعطي مطلق الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرارات ولا يتدخل في وضع برامج العمل ، انما تكون هاته الأخيرة كنتيجة للحوارات الجماعية ، كما أن القائد الفوضوي لا يقوم بأية محاولة لتنظيم وتسيير العمل .

وقد افادتنا هاته الدراسة في التعرف على بعض النماذج القيادية مع عدم الاعتقاد بأن الصفات الشخصية وحدها في القيادة من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل،بالإضافة الى امكانية تدريب المسيرين والقادة على أنماط قيادية معينة ومختلفة توصل الى نتائج متباينة.

9 - دراسة جامعة اوهايو

أجريت هذه المجموعة من الدراسات في جامعة اوهايو في الأربعينيات من القرن الماضي تحت اشراف شارنل charrtle، حيث و انت تهدف الى تفسير موقع وسلوك القائد داخل التنظيم وذلك عن طريق:

- استخدام العدد القليل من الركائز والأبعاد التي يمكن من خلالها نعت سلوك القائد كما يعلمه المرؤوسين أو كما يعلمه هو.
- كيفية ارتباط موقع القائد بماته الركائز والأبعاد بكفاءة تسييره وإشرافه.

- و بعد اجراء التجارب الضرورية نوصلت مجموعة البحث الى 04 أسباب أساسية :
- 01- الاحترام والثقة المتبادلة السائدين بين القائد والموظفين .
 - 02- الخطة الموجهة للمؤسسة وذلك عن طريق تنظيم القائد لأدوار ومهام الموظفين وكذا فتح فضاء الاتصال الجيد بينهم.
 - 03- التحفيز على رفع وزيادة الانتاج.
 - 04- الفروق الاجتماعية (طريف شوقي:1930:85)²⁶.

النقد والتوظيف: ارادت هاته الدراسة توضيح تصرفات ونهج وخطط وسلوك المسير داخل التنظيم وهو ما سنتاوله في بحثنا كذلك .

10 – دراسة جامعة ميتشغان (1948)

لقد قام أحد معاهد الجامعة بإجراء مجموعة من البحوث المنسقة على الادارة المتميزة وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية وكذا رفع الروح المعنوية للعمال، وكذا القيادة التي تسبب في رفع الانتاج والتي تجعل العمال سعداء وراضين عن عملهم، وتناولت دراسة هذا المعهد كثيرا من المؤسسات الصناعية المختلفة ومشاريع المنفعة العامة ومؤسسات التأمين ومؤسسات صناعة المحركات ، شركات الصناعات الثقيلة، ومصانع السكك الحديدية شركات الكهرباء ، وبعض المنظمات الحكومية، اذ أنها كانت دراسة طويلة واحتوت على أعمال صغيرة مثل البحوث الكتابية العادية، وبرامج تجميع الماكينات حتى وصلت الى الذروة كإنجاز البحوث العلمية التي تتميز بالتعقيد .

ولقد تم اعتماد معيارين أو مقياسين في هاته الدراسة للدلالة على كفاءة الادارة، وهذان المعياران هما:

*معامل الكفاءة لإنتاج العامل خلال ساعة واحدة، وكذا المقاييس الأخرى لمراقبة درجة تحقق أهداف الانتاج.

* السعادة التي يشعر بها العمال ومدى رضاهم الوظيفي.

وقد بينت هاته الدراسة وجود علاقة وثيقة بين التحفيز المادي والمعنوي وزيادة الانتاج ودرجة عالية من السعادة والإحساس بالرضا .

ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي :

* أن هناك علاقة وثيقة بين نوع القيادة من جهة والكفاءة الانتاجية ومردودية العمال ، وشعور الفرد(العامل) بالرضا عن عمله من جهة أخرى ، أي أنه يوجد ارتباط كبير بين الانتاج ونوع القيادة ، وكذلك بين القيادة والإحساس بالرضا ، إذ أن العامل عندما يحس بأن رئيسه في العمل لا يكثر له و يعتبره كوسيلة من وسائل الانتاج في ظل هذا الظرف ينخفض مستوى الانتاج ولا يحس بالرضا، أما اذا كان الامر عكس ذلك فان النتيجة ستكون ايجابية سواء من حيث الانتاج المرتفع أو احساس العامل بالسرور.

* تم الوصول الى أن القائد الناجح هو الذي يحث مرؤوسيه على أداء وظائفهم وأعمالهم كما يدرهم كذلك على المناصب والوظائف التي سيتقلدونها بعد الترقية ،حيث يساعد العمال في على إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية ويساعدهم كذلك في تخطي مشكلاتهم الشخصية البعيدة عن مجال العمل كما يكون صداقات وجوا حميميا مع العمال حيث يكون مصدرا للأمان وليس مصدرا للسلطة والردع.

* نجاح القائد مرهون بدرجة قدرته على التعامل مع عماله كمجموعة وتسييرهم بتطبيق المناهج الاجتماعية الجماعية المرغوبة وليست المنفرة في الاشراف مما يجعل زيادة في الانتاج وإحساسا بالرضا.

* من بين ما توصلت اليه الدراسة من نتائج هو أن القائد عندما يعامل عماله معاملة لينة فان ذلك يزيد لديهم الاحساس بالولاء للمؤسسة وللجماعة والشعور بالانتماء والاعتزاز به،وعندما يكون القادة مندمجون اجتماعيا مع العمال ويعتبرون الى مشاكل العمال هي مشاكلهم فان ذلك يعزز ويزيد الاحساس بالولاء والانتماء الى الجماعة .

* بالإضافة الى توصل الدراسة الى أن المسير الممتاز هو الذي يقدر أن يتخذ مع جماعته وأن يضل اجتماعيا وقريبا من العمال، وهذا التصرف يزيد من الروح الجماعية للعمل،ويتيح فرصة كبيرة للاتصال الجيد ويمنح كذلك الفرص للقائد لحل مشاكل العمال كما يرونها هم ، وان القائد الذي يفشل في الاتحاد مع الجماعة ويعجز ولا يقدر الاحساس بمشاكل مجموعته،وبالتالي فان هؤلاء المرؤوسين لا يقدرن بدورهم التخطيط ووضع السياسة التي تبلغهم وتشعرهم بالرضا الذي يخدم المصلحة العامة لكل من المؤسسة والعمال كذلك (عبد الرحمان محمد عبسوي:دون سنة:210)27.

11- دراسة بلز (PELLZ):

لقد أقيمت عاتة الدراسة في مؤسسة للكهرباء ، وقد دامت 03 أعوام كاملة ،بحيث كانت تهدف الى الوقوف على اتجاهات الموظفين،اذ أنه قد أجاب 700 عامل من غير القادة على استبيان كما أجريت عدة مقابلات شخصية مع جميع القادة والمسؤولين في الادارة في المؤسسة وكانت الدراسة تصبو الى الاجابة على بعض الأسئلة منها :

- الى أي درجة يتطلب أن يقم القائد عماله ضمن عملية وضع السياسات واتخاذ القرارات المهمة حتى يتحقق الرضا الوظيفي لدى العمال ؟
- الى أي درجة يترك فيها القائد مسافة في التعامل مع الموظفين ؟
- الى أي درجة يجب أن يكون ولاء القائد للموظفين في حالة التضارب بين أهداف الشركة وأهداف الموظفين.

كذلك كان من بين أهداف الدراسة هو الرد عن السؤال الرئيسي التالي:

01- ماهي صفات القادة الناجحين؟ونقصد بالنجاح :انتاج مرتفع،رضا وظيفي جيد وولاء للمؤسسة.

ولقد تم استخدام مقياس الرضا العام الذي احتوى ثمانية أسئلة عن الرضا أجاب عنها كل موظف وحسب متوسط كل مجموعة أو فئة، وتم التوصل الى تمييز ثلاثين مجموعة ذات رضا مرافع وعشرين مجموعة ذات رضا منخفض ، كما تمت عملية مقارنة بين قادة النوعين ثم أجريت علمية مقارنة بين المجموعتين من القادة على أساس 60 سؤال وتلك المعلومات تم تجميع اجاباتها من خلال المقابلات الشخصية.

وقد توقع الباحث آنذاك أن يحصل على عدد من الاجابات التي تفرق بين المجموعتين من القادة والأسئلة التي يجيبون عنها اجابات متباينة ، حينها يمكن القول أنها تعتبر سببا جزئيا في زيادة أو نقصان وتتهقر في مستوى الرضا الوظيفي في داخل جماعة العمال ، وقد أظهرت تسعة أسئلة فقط تباينات كبيرة يمكن الأخذ بها ،أي أنها ذات دلالة احصائية عند مستوى 07 % من درجة الثقة وهو مايفسر التباين في نوع سلوك العينتين من القادة (محمد مصطفى زبدان:1974: 66)²⁸.

وبعد استعراضنا لهاته المجموعة من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوعنا نستطيع أن نشير الى أننا استفدنا منها في توضيح الأمور التالية:

- 1- صياغة اشكالية البحث وتحديدتها وصياغة تساؤلاتها وأهدافها بوضوح.
- 2- الاطلاع على عدد معتبر من المراجع والبحوث والدراسات التي أفادتنا في بناء الدراسة لاسيما في الجانب النظري .

8 - الفرضيات:

إن الفرضية عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في الإشكالية، وتخضع للاختبار الميداني، وللفرضيات علاقة مباشرة بنتيجة البحث؛ بمعنى أن الفرضية هي حل لإشكالية كونت مشكل (زررواني رشيد: 2002: 94)²⁹.

وقد قمنا بصياغة فرضيات بحثنا وفقا للتالي:

الفرضية العامة:

للممارسات القيادية الداعمة علاقة ببناء الكفاءة المهنية للعامل

ونكشف عن الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تمكين العاملين في بناء الكفاءة المهنية الفنية للعامل.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم أنسنة بيئة العمل في بناء الكفاءة المهنية الإنسانية للعامل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التمكين الإبداعي والابتكاري في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل.

9 - نمط الدراسة:

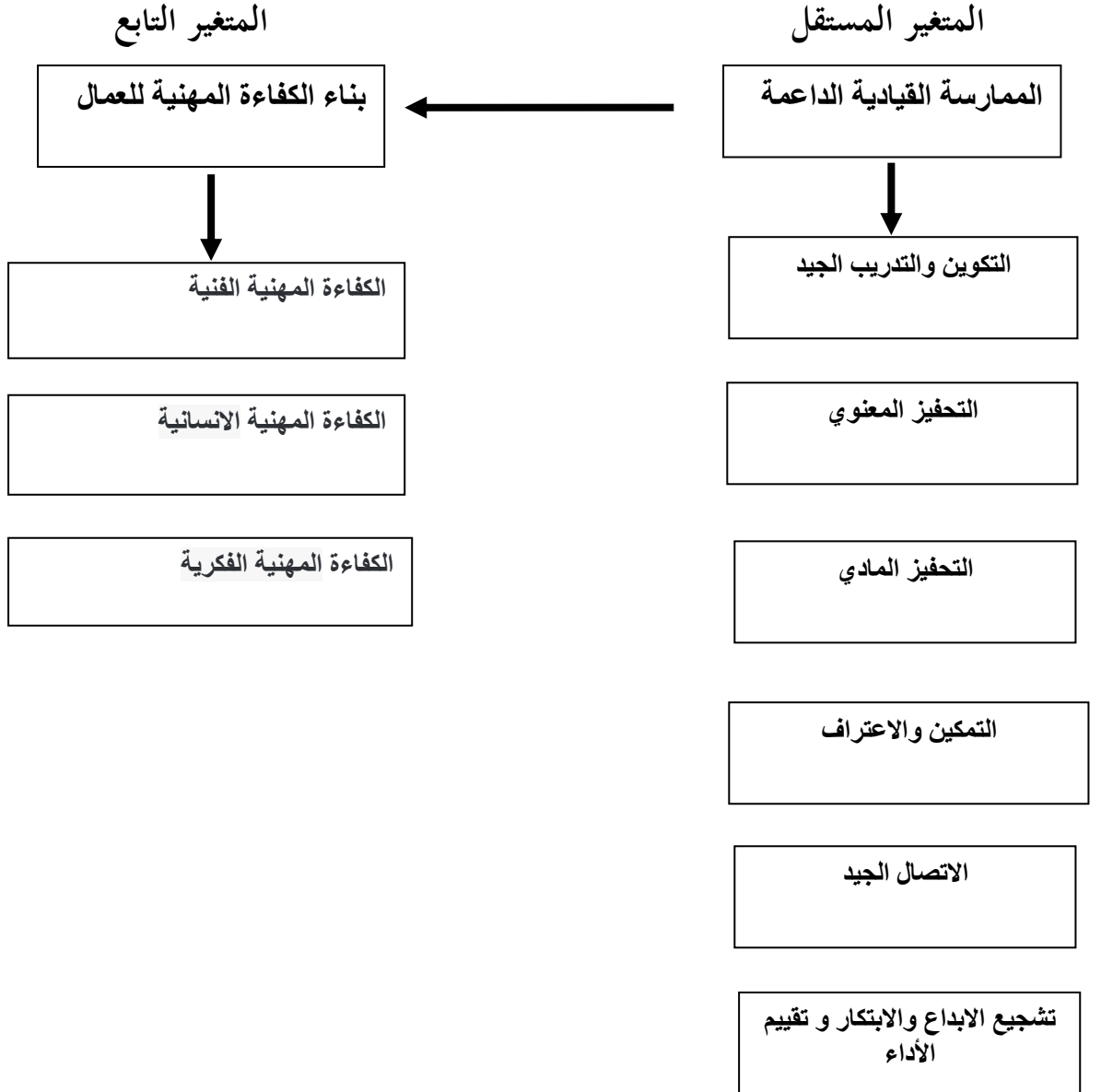
في بحثنا هذا استخدمنا نموذج "آرثر بيتز لافر" (Arthur Betz Laffer) الأمريكي ، حيث ركز على مجموعة من الأمور الأساسية والمسلمات التي عملنا على الاستفادة منها في وضع مقاييس الدراسة وكشف علاقة الممارسة القيادية الداعمة ببناء الكفاءة المهنية للعمال وهي:

*تجنب سياسة التهميش واقحام كافة الموظفين بالمؤسسة لتحري النقائص والمشاكل والعمل على حلها .

*تكثيف عملية التدريب والتعلم قصد رفع كفاءة كل من هو عاطل ويعتبر عنصرا خاملا وغير نشيط.

*تطبيق التكنولوجيا والاستفادة منها لا سيما الأساليب الاحصائية المختلفة.

الشكل رقم(01): نمط الدراسة



المصدر: من تصميم الطالب

10- منهجية البحث:

10-1- المنهج:

إن صدق نتائج أي بحث علمي ومدى مطابقتها للواقع الذي تمت دراسته يتعلق باختيار المنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه والذي يعني في دراستنا هاته: السبيل المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى بلوغ نتيجة معلومة (صالح بن أحمد العساف: 1995: 181)³⁰، واختيار منهج الدراسة كما هو معلوم يتم طبقا لطبيعة المشكلة ونوعية الدراسة، وذلك بهدف الإحاطة بجميع جوانبها بطريقة علمية دقيقة، ولما كان موضوع بحثنا الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية للعامل فقد اعتمدنا المنهج الوصفي.

أ- تعريف المنهج الوصفي:

ان وصف الظاهرة يعتبر من أولى الخطوات التي يقوم بها الباحث عندما ينوي أن يدرس ظاهرة ما حيث يقوم بجمع الأوصاف والمعلومات الدقيقة عنها، والمنهج الوصفي يقوم بدراسة الوقائع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها الوصف الدقيق المحكم ويعبر عنها التعبيرا الكيفي أو الكمي، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح مميزاتا وخصائصها، أما التعبير الكمي فيمنحها وصفا رقميا يوضح مقدارها أو حجمها و مدى ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (بوخوش عمار: دون سنة: 141)³¹.

كما يعتبر آخرون أن المنهج الوصفي هو طريقة تصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا عن طريق جمع معلومات وتفصيل عن الظاهرة وتشرحها وتحليلها وإخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة.

10-2- مصادر جمع المادة العلمية:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصدرها مايلي:

أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية: المتمثلة في:

القرآن الكريم. الأحاديث النبوية الشريفة. الكتب. الرسائل الجامعية. المحلات. الجرائد. القرارات والمراسيم القانونية. القواميس والمعاجم. المناجد، إذ أن المراجع والبحوث التي تناولت هذا الموضوع والمواضيع المشابهة متقاربة جدا، إلا أننا قد أخذنا بعين الاعتبار أوجه التباين والاختلاف فيما بين المفكرين ووجهات نظرهم وكيفية التعاطي مع بعض المفاهيم الأساسية مع الأخذ بمعم النتائج التي أصابت كبد الحقيقة في دراسة وتحليل وفهم المشكلة وتبني مبدأ القيادة الداعمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بناء على تجارب سابقة في مؤسسات وطنية وعالمية.

ب- مصادر وأدوات جمع المادة العلمية الميدانية:

بعد قيامنا بجمع المادة العلمية النظرية تم التحقق الميداني من محتوى المادة النظرية باعتماد الاساليب والأدوات التالية:

أولا: المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلة الشخصية من بين الخطوات الرئيسية في البحث الميداني لأنها تحوي عملية التشخيص الدقيق والاستراتيجي للمؤسسة وسنحاول من خلال هاته الأداة الكشف عن واقع الممارسات القيادية المستعمل في تسيير العمال بالمؤسسة، والأسباب التي تساعد في تحسين الأداء داخل التنظيم، وذلك عن طريق مقابلة مسئول المؤسسة وكذا رؤساء الأقسام والمصالح ضمنها وكذا العمال البسطاء فيها، إذ تعتبر هاته العملية داعمة للأسئلة العامة المطروحة الخاصة بحس نبض البنية الهيكلية والإنسانية المتعلقة بالنموذج التنظيمي ومختلف الهيئات والمصالح والأقسام بالمؤسسة.

ثانيا: الملاحظة المباشرة:

وفيها يقوم الباحث (الملاحظ غير المشارك) بنشاط المراقبة للجماعة عن قرب دون أن يقوم بأي نشاط آخر تقوم به هاته الجماعة التي تتم ملاحظتها، إذ تقتصر فقط النظر والمشاهدة والاستماع ومراقبة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه ويحاول الباحث الملاحظ قدر الاستطاعة أن لا يتجلى في النشاط أو الموقف الذي يجري، مثل أن يمر في أحد الشوارع و يراقب عن كثب بعض العاملين أو مجموعة من الأحداث ليلاحظ ما يفعلونه ثم يقوم بتدوين ما يشاهده وما يسمعه دون علم هؤلاء الذين تتم ملاحظتهم.

ومن بين مميزات هاته الطريقة أنها تمكن الباحث من ملاحظة السلوك الحقيقي للجماعة في صورته الطبيعية وكما يحدث في الحقيقة وفي مواقف الحياة العادية.

لذا قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من الكوادر والإطارات السامية بالمصنع اين قاموا بشرح طرق العمل وفق مبدأ الممارسة القيادية الداعمة وهو الأمر الذي هون علينا صياغة بنود الاستبيان فيما بعد.

ثالثا: الوثائق والسجلات الإدارية:

وتعتبر كذلك من أهم أدوات جمع البيانات، ومن خلالها يعود الباحث إلى جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع، أو يكتفي فقط بالمعلومات المتعلقة ببعض المحاور والأبواب من الوثائق والسجلات الإدارية، ويجب مراعاة عدم التكرار في جمع البيانات وقد تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات اضافية تكميلية للأدوات الأخرى كالأستمارة والمقابلة والملاحظة، أو للبعض فقط، ووظيفتها مرجعية تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل أو قد تكون البيانات المجمعة منها تتعلق ببعض الأجزاء من البحث التي لا تغطيها وتشملها أدوات جمع البيانات الأخرى.

رابعا: الإحصاءات الرسمية والتقارير: وهي كذلك من ساعدتنا في تدعيم و إبراز موضوع البحث.

خامسا: الاستبيان :

والاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والعبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المبحوث الاجابة عنها فمثلا: الإشارة إلى ما يراه صحيحا أو يوافق عليه منها أو ما يظن أنه هو الإجابة الموافقة.

تم اعداده وتطبيقه على مختلف الفئات المهنية والاجتماعية، حيث اعتمدنا على أسلوب الاستقراء والتقصي المنظم، على اعتبار أنه أحد المصادر الأولية للدراسة التطبيقية والأنسب لجمع المعلومات لمعرفة السائد من علاقات التنظيم والعلاقات الموجودة بميدان الدراسة مصنع الاسمنت بسور الغزلان من خلال ملاحظة مجالات العمل، توزيع الأدوار، وحتى الاتصال السائد.

اننا قد حرصنا على توزيع الاستبيان والوقوف شخصيا على عملية الملء بعناية والصبر والانتظار حتى ملئه من طرف المبحوثين وطوال هذا الوقت كنا ندرش مع بعض الكوادر والمسؤولين بهدف الاحاطة والإلمام أكثر ببعض الأمور والعوامل التي تدعم تطبيق مبدأ الممارسة القيادية الداعمة بهاته المؤسسة. و لقد قمنا باعدا استبيان موجه للعاملين بالمؤسسة على اختلاف فئاتهم التنظيمية والإدارية، وذلك بعد تحديد غايات دراستنا الميدانية، اذ تم الأخذ بعين الاعتبار أن تكون الأسئلة المطروحة ليست كثيرة ومفهومة ولا تحتل عدة معاني وسهولة الفهم لضمان عدم تعذر الاجابة عنها، واحتوى الاستبيان على ستة وسبعون سؤالاً منها 05 أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية، وركزنا على مجموعة من المقومات التي من خلالها سوف يتم تفسير وفهم وتحليل البيانات الميدانية، تم تبويبها وفقاً للفرضيات والمؤشرات التالية:

الفرضية الأولى: التمكين والتدريب :

- أهمية التدريب.

- درجة ملائمة التدريب مع مبدأ رفع الكفاءة المهنية الفنية للعمال.

- درجة ملائمة التدريب مع احتياجات العمال.

الفرضية الثانية: أنسنة بيئة العمل

- المساهمة في اتخاذ القرارات

- انتشار روح الجماعة بالمؤسسة

- التمكين والاعتراف

- معيار التحفيز المادي

- مدى تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال.

- التحفيز المادي بالمؤسسة.

الفرضية الثالثة: التمكين الابداعي والابتكاري

- تقييم الأداء في المؤسسة.

- تطبيق الرقابة الذاتية.

- نوع الاتصال السائد بالمؤسسة.

- أثر الاتصال بالمؤسسة .

- القيادة لدى العمال تبعا لنوع الاتصال السائد.

جدول رقم (01) الفرضيات ومؤشراتها:

ترقيم العبارة في استمارة الاستبيان	الفرضيات ومؤشراتها
<p>1+2+3+4+5</p> <p>6+7+8+9+10+11</p> <p>12+13+14+15+16+17+18+19</p>	<p>الفرضية 01:</p> <p>- أهمية التكوين.</p> <p>- درجة ملائمة التكوين مع مبدأ رفع الكفاءة المهنية الفنية للعمال.</p> <p>- درجة ملائمة التكوين مع احتياجات العمال.</p>
<p>1+2+3+4+5</p> <p>6+7+8+9</p> <p>10+11+12+13+14</p> <p>15+16+17+18</p> <p>19+20+21+22</p> <p>23+24+25+26</p>	<p>الفرضية 02:</p> <p>- المساهمة في اتخاذ القرارات</p> <p>- انتشار روح الجماعة بالمؤسسة</p> <p>- التمكين والاعتراف</p> <p>- معيار التحفيز المادي</p> <p>- مدى تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال.</p> <p>- التحفيز المادي بالمؤسسة</p>
<p>1+2+3+4+5</p> <p>6+7+8+9+10+11</p> <p>12+13+14+15+16</p> <p>17+18+19+20+21</p> <p>22+23+24+25+26</p>	<p>الفرضية 03:</p> <p>- تقييم الأداء في المؤسسة.</p> <p>- تطبيق الرقابة الذاتية.</p> <p>- نوع الاتصال السائد بالمؤسسة</p> <p>- أثر الاتصال بالمؤسسة .</p> <p>- القيادة لدى العمال تبعا لنوع الاتصال السائد.</p>

وقمنا بترتيب الأسئلة ضمن استمارة استبيان احتوت على ستة وسبعون سؤالاً يتكون من 05

اجابات محتملة تشير كل منها الى: موافق مطلقا، موافق، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق مطلقا.

ونقوم بتقييم بنود الاستبيان المتعلقة بفروض الدراسة تبعاً لدرجة معيارية من خلالها نقوم بالحكم على درجة سلبية أو إيجابية كل عامل وتحديد قدرته لتطبيق مبدأ الممارسة القيادية الداعمة في المؤسسة موضوع البحث، إذ أنه وفي حالة ما إذا كان متوسط الدرجة التي يحصل عليها السؤال من حال اجابات الباحثين أصغر من متوسط الدرجة المعيارية فإن النتيجة تكون أن هذا السؤال يعبر عن عدم خضوع الكفاءة المهنية للعامل لمبادئ الممارسة القيادية الداعمة، وإذا كان هذا المتوسط أكبر من متوسط المعيارية يعتبر هذا السؤال ملائماً لتفسير إيجابية بناء الكفاءة المهنية في ظل تطبيق مبدأ الممارسات القيادية الداعمة.

ونحسب هذا المستوى المعياري أو الدرجة المعيارية لمؤشرات الفرضيات التي تبين درجة خضوع بناء الكفاءة المهنية للعمال للممارسات القيادية الداعمة كالتالي:

المتوسط المعياري لإجابة العبارة = إجمالي قيمة العبارة مقسوماً على عدد التكرارات

$$د = \frac{0+1+2+3+4}{5} = 2$$

وتلك الدرجة هي درجة معيارية تضبط وتقيس الدرجة المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات كالتالي:

متوسط كل مؤشر من المؤشرات = مجموع متوسط الدلالات الخاصة بكل مؤشر مقسوماً على عدد الدلالات الخاصة بكل مؤشر

التأكد من ثبات وصدق الأداة المستخدمة في البحث:

إننا قدرنا معامل الثبات للأداة في الدراسة الاستطلاعية التي تم قمنا بإجرائها على فئة مكونة من (50) فرد بـ (0.868) والتي هي تفوق القدر المقبول احصائياً أي (0.70)، وهو أكبر دليل على أن أفراد العينة يفهمون الأسئلة بنفس الهدف المقصود وكذا الكيفية، وإذا تم تكرار استعمال هاته الأداة لعدة مرات فهناك نسبة (88%) للحصول على النتائج نفسها، وهو ما يثبت لنا بأن الأداة ثابتة ويمكن استعمالها في الدراسة الميدانية دون أي تردد أو خوف من تضارب في النتائج.

بينما مغامل الثبات للأداة في الدراسة الميدانية التي أحررت على عينة تتكون من (199) مفردة يقدر بـ(0.825) وهي كذلك نسبة تعتبر مقبولة احصائيا وهو دليل على أن الأداة دوما ثابتة، وفي حالة اعادة التجربة مرة أخرى فهناك نسبة (83%) للحصول على نفس النتائج.

قبل توزيع الاستبيان قمنا بتعدليه لعدة مرات رفقة الأستاذ المشرف حرصا منا على أن يكون أداة صادقة ، و قمنا بحذف وزيادة في العبارات لتكون ملائمة وليفهم المعنى الحقيقي للكلمة وليست الايحاءات، لنقوم بعدها بإخضاعه لعملية التحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين ، حيث استفدنا من آرائهم وتوجيهاتهم وأخيرا تمت صياغة الاستبيان النهائية.

سادسا: أساليب تحليل البيانات:

لقد استخدمنا في معالجتنا للبيانات المدونة في الاستبيان عددا من أساليب التحليل الاحصائي التي تتطابق مع غايات الدراسة وفرضياتها.

ومباشرة بعد عملية فرز المعطيات التي تم تجميعها قمنا باستخدام الحاسوب لتحليلها ومعالجتها احصائيا لها مستخدمين حزمة (SPSS) المستخدم في البحوث الاجتماعية.

كما استلزم تحليل البيانات واختبار فروض البحث استخدام كل من الأساليب الاحصائية الآتية:

- اختبار الدلالة كا2 .

- النسب المئوية .

10-3-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

10-3-1:مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث في دراستنا هاته من جميع العمال بمؤسسة انتاج

الاسمنت بسور الغزلان والذين يبلغ تعدادهم (497) مقسمين الى 03 فئات رئيسية وهي: كوادر وعمال التحكم وعمال التنفيذ.

10-3-2: عينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية مقدراتها ب: (199) عاملا، وهي ما يعادل نسبة (40%) من كل فئات مجتمع البحث، وهي نسبة في نظرنا كافية لخدمة أهداف البحث والقيام باحتبار الفرضيات، إذ أن هاته العينة تم توزيعها على 03 فئات رئيسية، الكوادر المسيرة (151)، عمال التحكم والذين يبلغ عددهم (217)، والعمال التنفيذيون ويبلغ عددهم (129) عاملا.

وقد طبقنا المساواة فيما يتعلق بنسبة أفراد العينة لكل الفئات الثلاث المذكورة، وهي نسبة متساوية تقدر ب (40%) أي التخصيص المتساوي، وفيما يتعلق بطريقة اختيار مفردات العينة فقد استخدمنا أسلوب الاختيار والسحب الغير مقصود .

- مقدار العينة المخصص لفئة الكوادر: $60 = 100/40 \times 151$

- مقدار العينة المخصص لفئة عمال التحكم: $87 = 100/40 \times 217$

- مقدار العينة المخصص لفئة عمال التنفيذ: $52 = 100/40 \times 129$

جدول رقم (02): توزيع مفردات العينة

العينة	المستوى الاداري في التنظيم
60	الاطارات
87	عمال التحكم
52	العمال التنفيذيين
199	المجموع

وقد قمنا بتوزيع 199 استبيان على مفردات العينة وحرصنا على ملئه بحضورنا مع القيام ببعض الشرح والتوضيح بالنسبة لبعض المصطلحات الغير مفهومة وسنتطرق فيما بعد الى سمات وصفات أفراد عينة الدراسة حسب البيانات المجمعة.

10-3-3: سمات العينة:

تبعاً للمعطيات الميدانية التي تم تجميعها فان مواصفات أفراد العينة كانت كالتالي:

جدول رقم (03): سن وجنس افراد العينة

السن				الجنس							
أكثر من 50		50-40		40-30		30-20		أنثى		ذكر	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
11.05	22	27.63	55	44.22	88	17.08	34	8.54	17	91.45	182

من خلال الجدول نستنتج أن أفراد العينة بصفة عامة هم ذكور بنسبة (91.45%)، وذلك راجع لطبيعة النشاط الصناعي للمصنع، حيث أن نظام العمل بالمصنع يتطلب العمل من 08-16 سا، أو بنظام التناوب، لذا فإننا نجد فئة الاناث التي تحويها العينة هي من الموظفات في شعبة الادارة وتقدر ب: 08.54%.

وفيما يتعلق بأعمار أفراد العينة فان النسبة الأكبر هي نسبة فئة العمر من (30-40) وهو ما يعني أن عمال مصنع الاسمنت بسور الغزلان هم من فئة الشباب، وهو عمل مؤثر ايجابيا على العمل والإنتاج.

ومنه يمكن استخلاص أن الطبيعة الصناعية للمؤسسة تحتم توظيف الذكور بنسبة عالية عن الاناث بصفة هامة مع وجود نسبة منخفضة للإناث ويتقلدن الوظائف الادارية فقط لأنها لا تتطلب المجهود البدني.

جدول رقم (04): المستوى التعليمي والخصائص الوظيفية لأفراد العينة

الوظيفة		الاطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ	
60	30.1	87	43.7	52	26.1	69	34.7
الخبرة		دون 05 سنوات		10-05		15-10	
47	23.6	44	22.1	39	19.6	47	23.6
المستوى التعليمي		جامعي		أقل من الجامعي			
101	50.7	98	49.2				

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة وسنوات الأقدمية وكذا المستوى التعليمي، حيث يبرز لنا أن النسبة الأكبر من حيث الوظيفة هي نسبة أعوان التحكم وهو ما وجدناه ضمن مجتمع البحث عامة، لأن المصنع يعتمد على فئة ذكية من العمال التي تعرف وتؤمن بالغايات المخطط لها وتتقيد بتوجيهات وتعليمات أعوان التنفيذ، وكذلك نجد النسبة رقم 02 هي فئة الاطارات والكوادر منهم ستة اطارات عالية مسيرة.

اذن فالمهام الموكلة لفئة الكوادر والإطارات هي مهمة صعبة وفريدة خاصة الرئيس المدير العام، حيث تم الحديث معه حول مهامه التي بينها لنا وتتعلق معظمها بالعمل على بناء علاقات مع المحيط الخارجي على سبيل المثال لما يعود بالمنفعة العامة للمصنع، كما يقوم بدراسة وتحري السوق والمنافسة وحتى امكانية التطوير والتحديث للتحسين واستعمال التكنولوجيا والتعريف بالمؤسسة.

بينما عن كوادر التسيير فهي تعد السياسة والبرنامج رقم 02 ضمن برامج وسياسات المصنع وهاته الفئة التي تعمل على ترجمة وتنفيذ البرامج والخطط المعدة من طرف الاطارات السامية، فالمهمة الرئيسية للكوادر المسيرة هي التي تعمل على ربط جعل التسيير المنتهج في المصنع بالواقع الذي يعيشه العمال وحاجاتهم وكذا تلبيتها في اطار السياسة الاستراتيجية العامة للمصنع التي وضعها الاطارات السامية ويطمحون لتحقيقها والوصول الى رفع كفاءة العمال والإنتاج عموما.

أما بالنسبة لسنوات الأقدمية فقد كانت الفئة الأكبر للعمال هي التي تملك الخبرة 5-10 أعوام، وهو دليل على أن المصنع يضم الشباب (30-40)، وهو قادر على العطاء ولديه الطاقة الضرورية لرفع التحدي وفيما يخص المستوى التعليمي فقد كان بدرجات متقاربة، فالجامعيون من الباحثين كانت نسبتهم 50.7%، أما أقل من ذلك فكانت نسبتهم هي 49.20%. وهذا التقارب بين النسب يبين أن المصنع به جميع المستويات التعليمية وهو الأمر المطلوب والمرغوب في أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها عند القيام بعمليات التوظيف.

و من خلال تحليل معطيات الجداول السابقة حول ميزات وخصائص العمال الذين تمثلهم عينة دراستنا في مصنع الاسمنت بسور الغزلان، يمكن أن نحكم أن التجانس والتناسق هو ما يميز جميع الباحثين، اذ أن الأغلبية ذكور تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 عام، أما أقدميتهم المهنية فتتراوح بين 05 الى 10 أعوام بالمصنع وأن معظمهم عمال تحكّم، وهو ما يجعل كل هاته السمات عند اجتماعها ملائمة لتجسيد وتطبيق مدخل الممارسة القيادية الداعمة في المؤسسات الصناعية عامة.

10-4-المجال المكاني والزمني للدراسة :

ان المنهجية في البحث العلمي تتطلب تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة والتطرق لمشكلة البحث قصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية والابتعاد عن الذاتية والتوصل الى نتائج قريبة من الواقع وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مايلي:

أولا المجال المكاني للدراسة:

لقد انصبت دراستنا الميدانية على الموظفين والعمال (الكوادر، عمال التنفيذ وعمال التحكم) بمصنع الاسمنت بسور الغزلان، ولاية البويرة، هاته المؤسسة العريقة التي سنقوم بالتعرض لمختلف جوانبها في فصل لاحق من هاته الدراسة.

ثانيا: المجال الزمني للدراسة:

تناولت الدراسة مدى تطبيق مبدأ الممارسة القيادية الداعمة على العمال منذ بداية سنة 2019 الى نهاية 2021 وذلك نظرا لظهور وباء كورونا وما صاحبه من اجراءات وقائية، في حين أن الدراسة الميدانية فقد امتدت من شهر جانفي 2021 الى غاية شهر جويلية 2021، حيث تم في البداية تجريب الاستبيان على عينة 50 مبحوث، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان في شهر مارس بعد قيامنا ببعض التعديلات الضرورية على أسئلة وعبارات الاستبيان.

مراجع الفصل الأول:

- 01-راممي محمد الشقران ومحمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الادارية، كنوز المعرفة، الاردن، 2012.
 - 02- احسن لبصير، دليل السير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الاساسية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر 2002.
 - 03- ابن دريد، جوهرة اللغة، د-ي، مكتبة المفتي، بغداد، بدون سنة.
 - 04- الصحاح في اللغة والعلوم، دار الصنارة العربية، بيروت، مجلد 02، بدون سنة.
 - 05- ماجدة عبد الكاظم العطية، القيادة الادارية، مطبعة النعمان، النجف.
 - 06- زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، ط01، دار المعارف، القاهرة، 1973.
 - 07- كونتز ه، وادونيل س، مبادئ ادارة الاعمال، تحليل الوظائف الادارية، ترجمة، حامد بكر، واشراف د/كمال الدسوقي، دار الفكر العربي، القاهرة 1960.
 - 08- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الادارة العامة، ط2، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1972.
 - 09- العناني عصام الدين محمود، القيادة الادارية الفعالة وفلسفة الادارة بالمشاركة، مجلة الادارة، مجلد 28، العدد 2، أكتوبر 1995.
 - 10- ابن منظور، لسان العرب، دار الجبل، بيروت، مجلد 5، 2000 .
 - 11- رغبة بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، بحث في علوم التسيير، 2007.
- Robert duff et autres encyclopédie de la gestion et de management, 12 édition dalez ,1999.
- 13- Montemolin, l' intelligence de la tache élément d' agronomie cognitive, édition berne Parmentier, l'essentiel de la formation, 1984.
 - 14- Andry akomet et pierre ansart ,dictionnaire de la sociologie,1986.
 - 15- Cohin annich entré dans la stratégie du management par les compétences.-www.journaldunet.com.management/0405/040539 competances.html2016.

- 16- يحيى ملحم: التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 17- سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، مصر، 2012.
- 18- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء في التقييم الى تحسين الاداء، مكتبة ابن سينا، مصر، 1999 .
- 19- صلاح مصطفى الفوال، معالم الفكر السوسيولوجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982 .
- 20- اسماعيل قيرة وعلي غربي، سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 21- محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 22- J.c.barbier ,dictionnaire de la sociologie,2003.
- 23- محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- صلاح الشناوي :ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، مصر 1974 .
- 25- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط3 1970.
- 26- طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الادارة ، مكتب غريب القاهرة ، 1930.
- 27- عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- 28- محمد مصطفى زيدان ، رشيد التاودي: الاشراف والإنتاجية ، مكتبة الانجلو مصرية ط 1 ، 1974 .
- 29- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2002.
- 30- د/صالح بن أحمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 1995.
- 31- بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.

الفصل الثاني: القيادة الادارية

1- ماهية وطبيعة العملية القيادية

2- نظريات القيادة.

3- عناصر القيادة الادارية

4- القيادة والقوة

5- أنواع القيادة الادارية

مقدمة:

لقد ازداد منحى الاهتمام بالقيادة ومميزاتها وخصائصها الرئيسية من قبل مجموعة من الدارسين والباحثين، لاسيما علماء التنظيم الاداري، وهذا يعود الى البحث المتواصل من طرف التنظيمات عما يرى بأنه الشخص الأمثل لكي يكون قائدا ناجحا يقود التنمية و التطوير الذي يرفع من كفاءة العمال ويحقق أهداف التنظيم، وأهداف العمال أفرادا وجماعات، وقد سلطت جل الدراسات الضوء على مقومات القيادة الفعالة والناجحة عن طريق محاولة حصر عناصر وخصائص بعينها، بالإضافة الى الدور الذي تلعبه أسباب الموقف القيادي في العملية التنظيمية الادارية سعيا في طريق ايجاد شكل أو نمط نظري يعمل على تحديد وحصر أسباب الممارسات القيادية الداعمة والمنمي لأداء العمال والذي يحقق هدف المؤسسة.

1- ماهية وطبيعة العملية القيادية :

1-1- القيادة الادارية:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع القيادة، فمنهم من نظر اليها بأنها سمة يتميز بها القائد وأنها تتعلق بشخصيته واختلاف مواقفه، وكذا رد فعل الجماعة حول السلوك الصادر عن القائد، وقدرة هذا الأخير على التأثير وإيصال فكره، والتحكم في تصرفات ومشاعر المرؤوسين لبلوغ أهداف التنظيم، حيث توجد مجموعة من التعاريف الخاصة بالقيادة وفقا للتالي:

لغة: القيادة في اللغة العربية أتت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي كذلك وظيفة القائد أي المنصب الذي يكون فيه القائد (صبحي حمودي: 2001:477)¹.

ويعرفها كونتر وادونيل بأنها عملية التأثير التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (كونتر ه وادونيل.س: 1960: 455)².

كما تم تعريف القيادة الادارية بأنها مجموعة سلوكات وتصرفات معينة تتوفر لدى شخص ما ويقصد بها دعوة الأشخاص على التعاون من أجل بلوغ أهداف معينة للشغل لذا تصير وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف الميدانية .

اذ ينظر اليها آخرون أنها عملية التأثير في عمل فئة منظمة صوب تحقيق هدف معين ويؤكد البعض على أن القائد هو الذي لديه سلطة أعلى من الآخرين كما أنه الفرد المهم والمسيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة، حيث يجب التأكيد على أهمية المواقف المختلفة في القيادة اذ أن المواقف المتباينة تبرز لنا عدة صور مختلفة للقائد ومن خلال التعريفات السالفة للقيادة نلاحظ أن هناك مقومات أساسية في عملية القيادة وهي :

- أولاً : وجود تنظيم معين يحوي مجموعة من الأفراد يشتغلون به .
- ثانياً : وجود شخص من أفراد تلك المجموعة يستطيع التأثير بهم .
- ثالثاً : طموح مشترك تهدف الجماعة لبلوغه .
- رابعاً : الموقف الاجتماعي (درويش شهينار: 2012:35)³.

ونستخلص من التعريفات السالفة بأن القيادة الادارية هي قدرة التحكم في سلوكيات العمال والتي تجعل القائد يقوم بتوجيه المرؤوسين التوجيه المرغوب ليحققوا الأهداف المرغوبة المخطط لها في ضوء علاقات إنسانية ممتازة بين القائد والمرؤوسين.

وعلى هذا الاعتبار فان المقصود بالقيادة الادارية في دراستنا هو قدرة كوادر وإطارات مصنع الاسمنت بسور الغزلان من الرئيس المدير العام وكذا رؤساء الأقسام والمصالح الفرعية على التنظيم والتوجيه والإشراف وقياس الأداء على التابعين بهدف تحقيق أهداف المصنع، وذلك بواسطة التأثير في المرؤوسين الذين ينتمون الى مختلف الفئات المهنية بالمصنع للقيام بمهامهم .

1-2-1- علاقة الادارة بالقيادة:

1-2-1- الادارة نوع من القيادة:

ان السلوك القيادي ليس فطريا في الانسان حيث يستطيع القائد أن يطور مهاراته القيادية، فقد تماوت نظرية القائد المولود بالفطرة، حيث صارت القيادة لها دارسوها ونظرياتها ومنظورها و وسائلها، ويمكن كذلك زيادتها ورفعها بالأقدمية والخبرة وتلك الممارسات لأنها مكتسبة، فالقيادة دوما تكون في الأعلى ومجالها هو التواصل مع التنظيمات الإدارية والقيادات حسب ترابطها الهرمي من القاعدة الى القيادة، فنجد أن الإدارة ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالسلطة، فهي لا تستطيع العمل إلا في ضوء اجراءات معينة وقوانين تضبطها، في حين أن القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وحث العمال وإيجاد الجو الملائم وتشجيع العمال

عن طريق الحوافز وإقناعهم وترغيبهم بدلا من الاكراه، فالرجل الاداري يجعل من الوضع الذي تقوم عليه المؤسسة مستقرا، وليس له يد في تحويله لأنه يقوم بتوظيف الطرق والوسائل المتاحة فعليا لبلوغ الأهداف المنتظرة، ويشار اليه على أنه عامل من عوامل الاستقرار، بينما القائد فهو من دعاة التغيير في البنية والتنظيم وعليه يعتبر أنه عامل مغير للأوضاع الموجودة. (محمد مرسى: 1984: 144).⁴

1-2-2: القيادة نوع من الادارة:

ان وجهة النظر هاته يرى أصحابها أن المدير في الادارة ومهما كان موقعه ورتبته في الهيكل الهرمي هو كذلك يعتبر قائدا، وأن وظيفة القيادة تعتبر مسؤولية من المسؤوليات والمهام المتعددة التي يختص بها المدير، ويوجد من يظن أن لب الادارة وأساسها هو جزء صنع القرار في جميع المناحي، ويضم كل ناحية في المؤسسة، فضلا عن الاشراف عن المرؤوسين وبحث أفضل الطرق لخدمة العمل والعمل على التنسيق ورسم الخطط والتنظيم والتسيير، ونجد كيلك ووايروبك قد ساهموا في هذا المجال ضمن عنوان أوراق في علم الادارة (محمد مرسى: 1984: 148).⁵

ونجد أن المدير التنفيذي هو القائد أكثر منه مديرا اداريا وهو ما نجده مثلا في قول بعض علماء الادارة بأن المدير الاداري هو القائد، وهناك من يستعمل كلمة المدير التنفيذي، وهناك من يرى أن المدير ليس صانع الخطة والقرار وإنما هو الذي يقوم بعملية التنظيم وتنفيذ الخطة الموضوعة سابقا دون تغيير أو اجتهاد وتبديل ونجد أن العكس هو الصحيح فالقائد هو من يصنع القرار. (محمود كلالدة: 1997: 33).⁶

2- نظريات القيادة:

توجد العديد من نظريات القيادة، حيث نجدها في معظمها اهتمت وركزت على سمات القائد وكيفية تأثيره على المرؤوسين أو التابعين الذين يعملون معهم، وحيث أن تلك السمات والخصائص يشترك فيها الجميع فقد تم التوصل من قبل الدارسين الى أن السمات وحدها لا تمكننا من معرفة القائد من غير القائد، ومن هنا تجلت بعض النظريات الأخرى وفقا للتالي:

- نظرية خصائص القيادة.
- نظرية سلوكيات القيادة.
- نظرية القيادة الموقفية.
- الاتجاهات الحديثة لدراسة القيادة (القيادة التحويلية، قيادة الفريق).

2-1: نظرية خصائص القيادة:

ان المنحى الرئيسي لهذا المدخل في تناول القيادة هو تحديد سمات القائد الكفاء في التنظيم، ومن أبرز نظريات هذا الاتجاه هناك نظرية السمات و نظرية الرجل العظيم.

لقد ارتكزت نظرية الرجل العظيم على سمات القائد الشديدة البأسية، والتي تعتبر ان القيادة خاصية مميزة للشخص، وأن القادة يولدون ولا يتم صنعهم، وأن السمات القيادية يتم توارثها وليست مكتسبة أو منقولة، فالشخص الذي ليست له تلك السمات معه لا يستطيع أن يكون قائدا، وعلى العكس من لديه تلك الصفات أصلا فهو قائد بالطبيعة، وقد ارتبطت هاته النظرية لزمان ليس بالقصير بالأساطير البطولية والنخوة والشهامة الغير عادية، وهذا للشخص الذي لديه قوى غير عادية ولا توجد عند غيره، هذا النمط من الفكر ساد لوقت طويل في المجتمعات القدينة.

لكن عدم وجود الدلائل الحقيقية لهاته النظرية (الرجل العظيم) وعدم تأكيد مسلماتها وعدم التأكد من صحة تلك الفرضيات جعلها تتراجع ولا يؤخذ بها.

لقد اتجهت نظرية السمات الى البحث في مواصفات أو سمات القائد الناجح، ونجد من جاء بإسهامات كبيرة في هاته النظرية ستوحد ايل ،مان، كيرك باتريك ولوك، حيث رأوا ضرورة وجود صفات وسمات وخصائص محددة توجد في القائد تميزه عن غيره ممن ليس قائدا، ويصير من له تلك الصفات والسمات والخصائص قائدا.

اذ أن الصفات الاجتماعية تدل على الاخلاص والتعاون وروح الجماعة، والصفات المادية كالمظهر اللائق والقامة المنتصبه والوزن وغيرها.

وقد تم تحديد مجموعة من الصفات تجعل القادة ليسوا كعامه الناس، ويختلفون عن الاشخاص العاديين في 06 خصائص:

الدافع، الرغبة في القيادة، الأمانة والمصداقية، الثقة بالنفس، القدرة المعرفية، معرفة الشغل. (بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معاد المعيوف: 2001: 35)⁷.

وهناك سمات أخرى أشار إليها مجموعة من العلماء:

أ- الذكاء: ان الذكاء أو القدرة العقلية ضرورة حتمية وصفة أساسية وإيجابية بالنسبة للقيادة، كما أن القدرة على الكلام واختيار الالفاظ والتصور والتحليل تمكن من صنع قائد اداري امثل، كما ثبت كذلك أنه اذا كانت درجة الذكاء عند القائد كبيرة بينه وبين التابعين فسينعكس ذلك سلبا فيما يخص عملية الاتصال.

ب- الثقة بالنفس: و هي أن يكون الشخص متيقنا ومتأكدا من امكانياته وقدراته، وترتبط بالإحساس باحترام الذات والانضباط، والاعتقاد بأن الانسان يستطيع أن يحدث فرقا.

ج- العزيمة: ونعني بالعزيمة الرغبة الذاتية والعزم على القيام بالمهمة المطلوبة، وتحتوي على الخصائص كالمبادرة والمثابرة والكفاح، والإصرار، ويكون لدى الفرد الذي لديه عزيمة الاستطاعة على مواجهة المشكلات وحلها لاسيما في مواقف معينة .

د- الاستقامة: هي ميزة أخرى ضرورية بالنسبة للقيادة، وتدل على الأمانة والصدق، والأشخاص الذين لديهم المبادئ والأخلاق والنزاهة، و يتحملون مسؤولية تصرفاتهم يعتبرون اشخاصا مستقيمين، والقادة الذين لديهم الاستقامة نجد أن الاخرين يثقون ويقتدون بهم.

هـ- الاجتماعية: وتعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن يجوزها القادة الاداريون، وتعني قيام القائد بإنشاء علاقات اجتماعية موجبة، اذ نجد القادة الاجتماعيين طيبين، متخلقين ويجيدون التعامل مع الآخرين، وعندهم فضول واهتمام بالإتباع ، والاجتماعية تحوي الخصائص التي ترتبط بالجانب الأخلاقي والروحي، الا أن ذلك لا يعتبر كافيا لنجاح القائد في الاشراف على مرؤوسيه بالطريقة المناسبة .(بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معاذ المعيوف: 2001: 37-38)⁸.

ان هاته النظرية قد اهتمت بالبحث عن أهم الصفات الشخصية للقائد الناجح، حيث سادت لوقت طويل ولاقت قبولا كبيرا من الدارسين وذلك لأنها شاركت وساهمت في حصر وبيان سمات القيادة الادارية الناجحة، إلا انه لديها عثرات وهي كالتالي:

1- هاته الدراسات والبحوث التي قام بها مؤيدوا هاته النظرية اهتمت بدراسة العلاقة بين الصفات الشخصية للقائد وأثرها على القيادة الناجحة لم تتمكن من التوصل الى شكل أو نموذج وحيد نستطيع من خلاله معرفة القائد الناجح والفعال .

2- نظرية السمات غير واقعية وذلك لأنه تلك الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الفعال يمكن توفرها لدى عدة أشخاص وبالتالي صعوبة تحديد القائد (بيتر دركر/ترجمة: محمد عبد الكريم: 1996: 88)⁹.

3- اغفال النظرية مواقف القادة، اذ أن الخصائص القيادية متعلقة بالموقف الاداري، وأنها ليست قابلة للتعميم في كل مكان وزمان كما يصورها مؤيدوا نظرية السمات، كذلك ان فعالية القائد في مهنة معينة ليس بالضرورة فعاليتها ضمن مهمة ادارية قيادية أخرى، وكذلك بالنسبة للفترة الزمنية فما هو صالح في فترة ما قد يصلح بعدها في فترة أخرى (تيد اردواي/ترجمة حشن عمر: 1996: 122)¹⁰.

4- ان المنافسة والصراع في بلوغ درجة مرتفعة من الكفاءة ونوعية السلع والخدمات لا تتطلب فقط السمات المذكورة .

2-2: نظرية سلوكيات القيادة:

ان نظريات سلوكيات القيادة قد ركزت بالبحث عن العوامل المؤثرة في تصرفات وعمل القادة، اذ انطلقت هاته النظريات من الاحتمالية: أن القادة الناجحون يتصرفون خلافا للقيادة غير الناجحين، والتطرق للسلوك القيادي يؤدي الى التكلم عن الطريقة القيادية.

والطريقة القيادية الناجحة يعتبرها امرا محبذا ومطلوبا، والعكس بالنسبة للأسلوب القيادي الغير ناجح فهو مستهجن وغير مقبول، ويشير الأسلوب القيادي الى النموذج السلوكي الذي على أساسه يتصرف القائد. (تامر بن الملوخ المطيري: 2003: 20)¹¹.

وستتطرق لنظريات سلوكيات القيادة من خلال الدراسات التالية:

1-دراسات جامعة ايوا الامريكية: وتعتبر أول البحوث التي تناولت سلوك القادة وقامت تلك الدراسات على 03 أساليب قيادية وهي:

✓ الأسلوب الاستبدادي: حيث يقوم فيه القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الاشخاص كفاءات العمل بدقة تامة، والقائد يقوم بمنح الجزاء من ثواب أو عقاب على أساس شخصي كما أنه لا يوجد حوار ونقاش بين القائد والتابعين.

✓ الأسلوب الديمقراطي: و في هذا النمط تتخذ القرارات من خلال المناقشة الجماعية والحوار، يمنح التقسيم والجزاء أسس موضوعية، ويكون هناك هامش من الحرية في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تعاملهم مع بعضهم البعض.

✓ أسلوب الحرية المطلقة-الفوضى:- ويتميز هذا النمذج بكثرة الحرية المطلقة للأشخاص في صنع القرارات مع عدم مساهمة القائد أو تدخله فهو لا يقوم بالإشراف والتوجيه . (تامر بن الملوخ المطيري: 2003: 25)¹².

2-دراسات جامعة اوهايو: لقد حددت هاته الدراسات اولا جملة من الممارسات القيادية وصلت حتى أكثر من 1000 بعد أو منحى سلوكي، ثم حددتها بأسلوبين رئيسيين وهما: مبادرة القائد في بناء نموذج العمل ومبادرة القائد في وضع قواعد الاعتبار.

* طريقة وضع هيكل العمل بين القائد وتابعيه في العمل: وهي الطريقة التي بواسطتها يحصر القائد مهمته ومهمة التابعين في العمل والعمل معا للوصول الى الاهداف المشتركة.

* طريقة وضع القائد قواعد الاعتبار مع تابعيه:وهي طريقة يبنى بواسطتها القائد ثقة واحتراما متبادلين مع التابعين ويأخذ بأفكارهم ويستشعر أحاسيسهم، وهاته الطريقة تتطلب من القائد أن يكون متوددا اتجاه تابعيه وأن يقيم علاقات ممتازة معهم، عم طريق الاتصال الجيد بينهم وأن يشجعهم ليساهموا في صنع القرارات ووضع السياسات،وهي ما نسميه المهارة الانسانية للقائد الاداري وامكانياته في ادارة العلاقات الانسانية بين العمال.(دانيال حولمان:2004: 59)¹³.

وقد توصلت دراسات اوهايو الى مجموعة من النتائج أهمها من خلال فاعلية القائد عندما يقوم بالجمع للمستويات العليا من الأسلوبين في وقت واحد،لأن الدمج يؤدي الى أداء أمثل وزيادة ورفع في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مع القائد،لذلك فان هاته النظرية تستند على أمرين أساسيين يتضح من خلالهما نموذجا للقيادة وهما: النتائج من جهة والتركيز على العمال وحاجاتهم من جهة اخرى،وأن القائد الافضل والناجح هو الذي هو الذي يصل مستوى أعلى من المساواة بين الأمرين.

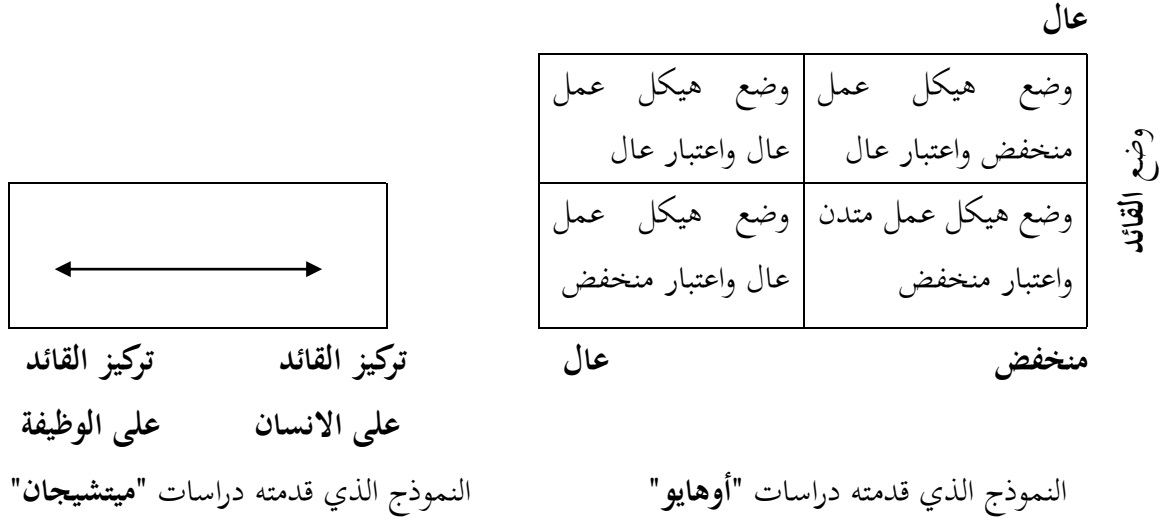
3-دراسات جامعة ميتشجان الامريكية:

لقد اهتمت هاته الدراسات بتقسيم مجموعات العمل الى مجموعتين المجموعة الفاعلة والمجموعة الغير فاعلة،ودرست طرق القيادة ضمن كل مجموعة وحاولت حصر الفرق في عمل القيادة في كل واحدة منها،وقد خرجت بحصر طريقتين مختلفتين من القيادة السلوكية وهما:

- ✓ القيادة المرتكزة على الأفراد،فالقائد الذي يهتم بالسلوك الوظيفي نسميه القائد العمالي.
- ✓ القيادة المرتكزة على مهام العمل،والقائد الذي يهتم بالنشاط فهو يهتم بالإنتاج (حسن ابراهيم بلوط:2005: 144)¹⁴.

حيث أن اهتمام القائد الأول يتحدد ويركز على انشاء وتنمية فريق عمل متزن ومساعد ومتفاهم وعلى مصلحة وحياة الاشخاص، وكسب الولاء والرضا والانتماء للمؤسسة ،بينما اهتم القائد الثاني بتقسيم العمل وقام بالإشراف على أعمال تابعيه وحدد لهم طرق العمل،ومن هنا نستنتج أن قادة الانسان أكثر نجاحا وفاعلية من قادة الشغل لأن الاستثمار الحقيقي في البشر(رنشيس ليكرت:1996: 233)¹⁵.

ولدينا الشكل الموالي يوضح نمطي الدراستين السابقتين:



شكل رقم (02) يوضح نماذج القيادة كما توصلت اليها دراسات ولاية "أوهايو" ودراسات "ميتشيجان"

المصدر : (حسن ابراهيم بلوط: 2005: 145)¹⁶

4-دراسات الشبكة الادارية:

يعتبر أبرز نموذج للسلوك الاداري هو الشبكة الادارية والتي كانت بدايتها في سنة 1960، وأخر نمط كان ل: بليك وموتون وهو نمط يتم استعماله بصفة شاملة في التكوين والتنمية التنظيمية، والشبكة الادارية التي تم تسميتها بعدها الشبكة القيادية برجت لتبيان طريقة مساعدة القادة للشركات على بلوغ أهدافها عن طريق أمرين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعمال على حد سواء. (بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معاد المعيوف: 2001: 63)¹⁷.

وقد قام بعض العلماء بتطوير وتنمية نظرية الشبكة الادارية بالتركيز على درجة اهتمام القائد بالإنتاج والعمل من جهة ودرجة اهتمامه بالتابعين من جهة أخرى، حيث تم تقديم نموذج يدعى بالشبكة الادارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها السفلي بعد التركيز على الإنتاج و يمثل محورها العمودي التركيز على التابعين(العمال)، والشكل التالي يبين ذلك :

الاهتمام بالأفراد	9 8 7 6 5 4 3 2 1	(9 ، 1) ادارة النادي								(9 ، 9) ادارة الفريق	
						(5 ، 5) الادارة المعتدلة					
				(1 ، 1) الادارة المتسيبة							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالإنتاج											

شكل رقم (03) نموذج الشبكة الادارية حسب "بليك وموثون"

المصدر: (عبد الغفار جنفي: 2007: 440) ¹⁸.

ومن خلال الشكل السابق يمكن استخلاص 05 طرق أو أنماط ادارية وهي:

أولاً: عند التدرج (1.1): يعطي القائد اهتماماً أدنى لكل من العمال والإنتاج (ادارة ضعيفة)، ويعبر عنها بالإدارة المتسيبة وأداؤها غالباً ضعيف ولا يرقى الى الدرجة المطلوبة ومدة بقائها ضئيلة لأنها لا تحقق الأهداف التي وحدت من أحلقها.

ثانيا: عند التدریجة (1.9): یرکز القائد علی النتائج مع أدنی درجة من الاهتمام بالعنصر الانسانی، ويمكن التعبير عن هاته التدریجة بالقيادة الدكتاتورية، حیث لا یعطى القائد اهتماما إلا بنتائج العمل ویلجأ دائما الى طريقة العقاب والجزاء، ویغیب مفهوم المهارة الانسانية وتنمية كفاءة العمال، وینتشر هذا النمط فی المؤسسات العسكرية والأمنية خاصة فی الدول المتخلفة.

ثالثا: عند التدریجة (9.1): یعطى القائد الأولوية فی تركیزه علی الأشخاص وبعدها الإنتاج من حیث یقل التركيز علی العامل، وهذا النموذج من السبکة یشیر الى القيادة التي تبالغ فی النمط الديمقراطي الذي یعطى العمال كل التركيز والعناية، حیث یعدم فیہ الالتزام بالنظام ومواثیق العمل علی حساب البرامج والسیاسة العامة وأهداف التنظيم.

رابعا: عند التدریجة (5.5): یعمل القائد علی التوازن بین النتائج وإشباع حاجات ورغبات العمال، ونجد ان تلك التنظيمات تحقق كفاءة متوسطة عموما، اذ یكون الاهتمام بالعمال ونتائج العمل عند الدرجة المتوسطة، وكثیرا ما یكون اتجاه القائد الأعلى یسیر بمنحى الاتجاه الذي یرید التغبیر كما یعمل علی محاربة المشاكل والصراعات والعمل علی بلوغ الأهداف .

خامسا: عند التدریجة (9.9): حیث یهتم القائد بالعمل علی رفع الإنتاج مع منح أعلى قدر من التركيز والاهتمام بالعمال، وهو طريقة ادارة الفريق أو ادارة الديمقراطية، بحیث یكون الاهتمام علی البعدين معا أي بعد الإنتاج وبعد العمال.

وتوصلت الدراسات أن طريقة القيادة فی ادارة الفريق الذي یمثل التدریجة (9.9) هو أمثل الطرق التي ترتبت عن السبکة الادارية، لأنه يتلاءم مع كل الظروف تقريبا، وینتج عن استعماله أداء أحسن وعدم وجود الغیابات فی الشغل وزيادة الرضا الوظيفي، ويمكن القول أن هاته الطريقة استخدمت وما زالت تستخدم كوسيلة مفيدة لتنمية مهارات وخبرات القادة الاداريين ضمن الكثير من التنظيمات، ونجد أن الادارة فی اليابان تعتبر نموذجا رائدا هذا الاطار ونمطا ناجحا فی قيادة الفريق الذي ینتج عنه سلعة ذات جودة وتنافسية عالية تزيد من مداخيل المؤسسات.

لقد قدم هذا المدخل النظري اسهامات كبيرة لفهم الممارسات القيادية :

01- یعتبر هذا المدخل التزاما هاما فی تسليط الضوء علی القيادة من قبل الدارسین، حیث أنه سابقا تناول الباحثون القيادة بطريقة حديثة علی أنها صفة شخصية، اذ توسعت نظريات سلوكيات القيادة فی نمط البحث المتعلق بالقيادة وركزت علی سلوك وتصرفات القادة.

02- تناولت مجموعة من الدراسات المتصلة بالأسلوب القيادي بعدين رئيسيين في العملية القيادية، وهما التركيز على العامل والتركيز على العلاقات الانسانية، وفعلاً أنه هذان عاملان مهمان في السلوك.

03- يعنى هذا المدخل النظري في صلبه ويعبر عن الخصائص والمميزات الأساسية للقيادة، حيث أن محاولة القائد الربط بين التركيز على الشغل والتركيز على العلاقات والأبعاد الانسانية تدل على مهاراته الادارية والفنية وكذا الإنسانية، كما أن مدخل أسلوب القيادة يجعل من القادة الاداريين يقومون بنشاطهم ويضعون الطريقة المناسبة للتغيير و تنمية خصائصهم.

لكن بالرغم من ايجابيات هذا المدخل النظري الذي حاول دراسة وفهم العملية القيادية وتحليلها سجلنا بعض السلبيات نوجزها فيما يلي :

1- البحث في الطرق و الأساليب لم يوضح جلياً طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية ونتائج الكفاءة المهنية. إذ أن الدارسين لم يتوصلوا الى تحديد علاقة ثابتة بين سلوك التركيز على العمل والإنتاج وسلوك التركيز والاهتمام بالعمال، والنتائج كارتفاع المعنويات، الولاء والرضا الوظيفي، درجة الأداء(بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاد المعيوف:2001:74)¹⁹.

2- كذلك أن هذا المدخل لم يتمكن من الوصول الى طريقة عامة للقيادة يمكن أن تكون فعالة على اختلاف المواقف، لذلك يمكننا أن نشبهه بمدخل السمات نوعاً ما، اذا ما اردنا الوصول الى نمط نهائي ونموذج مثالي لضبط المميزات العامة المحددة للقادة، لذا فمدخل الأسلوب لم يكن متمكناً من فهم السلوكيات العامة المرتبطة بالقيادة الناجحة.

ثالثاً: مدخل القيادة الموقفية:

تتابعت نظريات القيادة الادارية وتوسعت الأبعاد والأسباب التي ارادت دراسة فاعلية وأبعاد القيادة حيث ظهرت نظريات القيادة الموقفية التي ركزت على ظروف الشغل، وليس على سمات القادة وسلوكهم، وأخذت هاته النظريات الموقفية في الحسبان البيئة التي يشتغل ضمنها القائد .

وذهبت الى أن القادة الناجحون في موقف أو ظرف أو بيئة معينة قد لا يلقون نفس النجاح في موقف أو ظرف أو بيئة أخرى، وأن ما يجب أن يركز عليه الدارسون هو الظروف و المواقف التي ينبغي لأسلوب قيادي ما أن يكون هو الأمثل والمميز عن الأساليب القيادية الأخرى.(كين بلانشارد، دريار يحارمي، وآخرون:2006:209)²⁰.

حيث ركزت نظريات القيادة الموقفية على تحليل وتفسير ومعرفة وفهم ظروف نجاح القادة ضمن مواقف ومواقع متباينة يشتغلون بها، اذ نجد من بين الانماط التي تدل على هاته النظريات ما يلي:

1- نظرية فيدلر القيادية التوقعية:

لقد نجح فيدلر في اختراع الية لقياس أسلوب القادة تدعى فريق الشغل الأقل تفضيلا واستخدم المستويات (1-8) بعد أن قسم أسلوب القائد الى فئتين (1) التركيز على النشاط أو الوظيفة و(2) التركيز على العلاقات مع الأشخاص، ورأى أن أسلوب القائد هو رد فعل مباشر وحقيقي لشخصيته، واستعمل استمارة لقياس القيادة شملت 16 سؤالاً، بحيث يرمي كل سؤال من أسئلة الاستبيان الى قياس سمتين متضادتين مثال (فعال/غير فعال) وطلب من المبحوثين أن يفكروا بكل الأشخاص رفقاء العمل الذين عملوا معهم ويختارون التصنيف الذي يتلاءم والسمات المدرجة ضمن أسئلة الاستبيان.

ويحسب معدل ألية القائد عن طريق جمع الأعداد التي تم اختيارها لكل منحى من المناحي، والأرقام المرتفعة تقابلها سمات جيدة (طيب، خلوق، متفهم، مساعد)، بينما الأرقام المنخفضة تقابلها سمات سيئة (غير لبق، غير متعاون، غير متفهم، سريع الغضب)، أما مجموع المعدل المرتفع فيدلر على منحى القائد نحو العلاقات، بينما يدل مجموع المعدل المنخفض توجه القائد نحو الشغل والتركيز عليه. (حميس السيد اسماعيل: 1971: 128)²¹.

وارتكز على 03 متغيرات وأبعاد للبحث عن نجاح القائد في مواقف معينة وهي:

01- نوعية العلاقات القائمة بين القائد والمرؤوسين: حيث أن هذا البعد يمكن أن يجعل موقف القائد قويا ويرفع من قوته واستطاعته السيطرة والتحكم في زمام الأشياء، ويستند على نوعية العلاقات الموجودة بين القائد والمرؤوسين، وهذا المؤشر يبين مدى ولاء التابعين للقائد، اذ أن الثقة والصدق والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين هي التي تحدد نوع العلاقة الموجودة، وتساهم طبيعة هاته العلاقات في الاشراف الجيد على المرؤوسين وسيطرته المنفصلة بقوة المركز، وإنما تكمن قوته في فرض الاحترام والثقة والصدق المتبادل التي تمكنه من ادارة العلاقات الانسانية المؤسسة.

02- النظام الهيكلي للوظيفة: حيث أن هذا البعد أو المؤشر يزيد من موقف القائد ويرفع فاعليته، كما أن النظام الهيكلي للوظيفة يقيس زيادة او نقصان ادارة القائد وقدرته في وضع خطة وسياسات معينة للمرؤوسين وفي انجاز مهامهم .

03- قوة موقع القيادة: حيث أن هذا البعد أو المؤشر ينمي قوة وقدرة القائد، اذ يختص بمقدار النفود الذي منحه له الرتبة والمنصب ،وهذا المؤشر يقيس زيادة أو نقصان القائد في استخدام السلطة لتحفيز أو عقاب التابعين.

نموذج فيذرلر (النظرية التوافقية):

المواقف								مؤشرات الموقف	
سيئة				جيدة				العلاقات مع التابعين	
متدنية		عالية		متدنية		عالية		هيكلية الوظيفة	
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	قوة موقع القيادة	
الاقل ملائمة		شبه ملائم		الأكثر ملائمة					
التوجه نحو العمل		التوجه نحو العلاقات الانسانية		التوجه نحو العمل					

شكل رقم(4) يبين نموذج فيذرلر (النظرية التوافقية):

المصدر (حسن ابراهيم بلوط:2005: 440)²².

2-دراسة هرزي-بلانسارد في القيادة الموقفية:

لقد نمي هذا النموذج كل من بول هرزي ورفيقه كن بلانسارد ،الذين رأوا أن القيادة الفعالة والناجحة تكون تبعا لنضج الأشخاص عند استعدادهم لأداء المهام والأعمال التي تطلبها الادارة منهم ضمن مواقف معينة،ويدعى هذا النمط بنظرية القيادة الموقفية وانفرد باهتمامه باستعداد المرؤوسين كمؤشر رئيسي لنجاح القيادة.ويقصد بالاستعداد قيمة القدرة والقبول الذي يعطيه المرؤوس لانجاز نشاط أو مهنة معينة يطلبها منه القائد،وقد استنتج الباحثان مجموعة من الطرق والأساليب القيادية وهي:

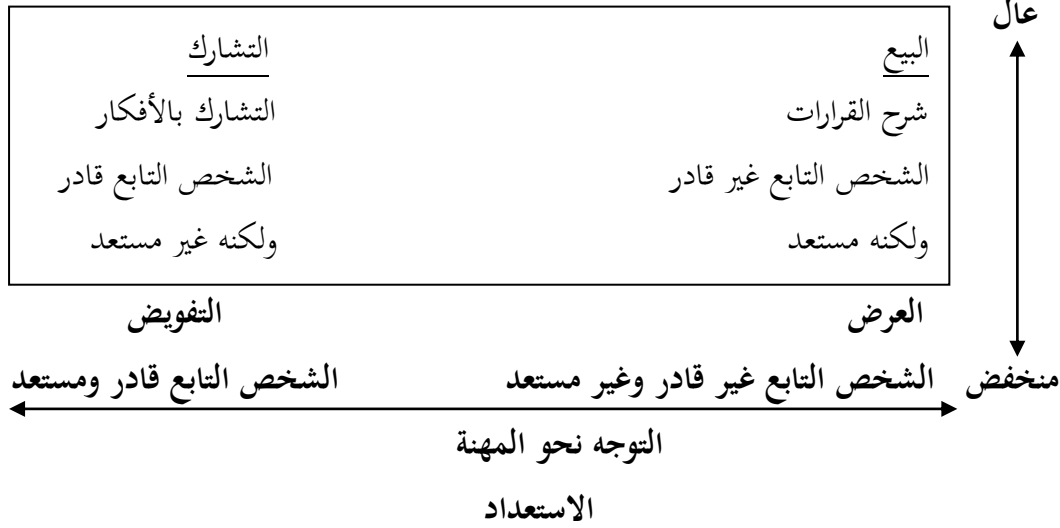
✓ **التفويض:** أي تمكين المجموعة من تحمل المسؤولية بالنسبة لقرارات الشغل، ودور القائد الاشراف والتوجيه للأفراد.

✓ **التشارك:** ويعني مساهمة الاشخاص مع القائد في اتخاذ القرارات، وتسهيل مهامهم من طرف القائد.

✓ العرض أو البيع: تفسير القائد للوظائف المطلوبة بأسلوب ذكي ومقنع.

✓ التخاطب: وهو التوجيهات والتعليمات المسداة للأفراد والتقرب منهم (البذري طارق عبد الحميد: 2001: 149)²³.

والشكل التالي يبين ذلك:



R4 مرتفع	R3	R2 متوسط	R1 متدن
قادر مستعد	قادر وغير مستعد	غير قادر ومستعد	غير قادر وغير مستعد

شكل رقم (05) يبين نموذج هرزي وبلانسارد القيادي الموقفي

المصدر: (بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معاذ المعيوف 2001: 34)²⁴.

2-دراسة نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار(أو الهدف):

تستند نظرية مسار الهدف على طريقة دعم وتحفيز القادة للمرؤوسين بهدف الوصول الى درجة أعلى من العمل، والهدف الرئيسي لنظرية القيادة هو زيادة أداء العامل ورضاه وولائه من خلال الاهتمام بالحوافز. (عبد الغفار خنفي: 2007: 444)²⁵.

وقد بنى هاوس هذا النمط على ان تصرفات القائد مقبولة من الجماعة العاملة اذا رآته يعتبر دعما مهما لها ولبلوغها الرضا الوظيفي المطلوب، فنجد أن تصرف القائد مدعما في حال وصل بين الرضا الوظيفي وأداء التابعين الناجح، أو اذا منح التابعون التحفيز والتوجيه والإشراف والمكافأة اللازمة التي تساعد على الوصول الى نتائج وإنجازات ممتازة، حيث حدد هذا العالم 04 طرق للقيادة وهي:

01. القيادة الموجهة أي القيادة التي تعلم التابعين بالنشاطات المطلوبة منهم والإشراف عليهم وتبيان الوظائف، وتفسر لهم كيفية القيام بها وتؤطرهم، وتحدد لهم مقاييس الأداء اللازمة وتبين دورها الرائد لقيادة الجماعة.

02. القيادة الداعمة: وهي القيادة التي تبسط القيام بالمهام بأسلوب ودي، وتتعامل بالمساواة والعدل مع أفراد المجموعة وتدعم الاحساس والشعور بالسعادة.

03. القيادة المنجزة: وهي القيادة التي تحدد غايات تتسم بالتحديات وتنتظر من التابعين العمل عليها وانجازها بأعلى الدرجات المقدور عليها، مركزة على الأداء الممتاز والفعال.

04. القيادة المشاركة: وهي القيادة التي تنتظر من التابعين صنع القرارات بعد التحاور معها، وتعمل كذلك باقتراحات ومساهمات وأفكار التابعين، وتتجاوز معهم قبل اتخاذ أي قرار (حسن ابراهيم بلوط: 2005: 445)²⁶.

يستلزم نقد وتقييم نظرية الموقف درجة فعاليتها في حصر سمات القيادة الادارية الناجحة التي ترفع الكفاءة، وتأثيرها الفعال في التنظيمات، حيث يرى هرزي وبلانسارد أن القيادة الموقفية هي عبارة عن تطور وتنمية لنموذج يمكن التعويل عليه كثيرا، به بهدف تكوين الأشخاص ليصيروا قادة ناجحين، كما أن القيادة الموقفية فعالة لحسم المواقف، فهي تنبع من الموقف وإمكانية التصرف فيه في حينه، ويمكن ترجمتها الى واقع في الكثير من المواقف الادارية، الا أننا نجد بعض النظريات تمنح أساليب معقدة وغير مفهومة لدراسة وتفسير التصرفات القيادية (بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معاد المعيوف: 2001: 98)²⁷.

كذلك تعتبر النظرية الموقفية ايجابية بصفة عامة، لأنها تعتبر ارشادية، حيث اذا كان المرؤوسون لديهم كفاءة متدنية، فان القيادة الموقفية تنحى بالقائد لاستعمال الأسلوب الارشادي التوجيهي، و اذا كان هناك بعض المرؤوسين ليست لديهم الثقة في انفسهم وفي القائد، فالمدخل الموقفية يمنح استعمال أسلوب الدعم من طرف القائد، وهاته السلوكات تمنح للقيادات الادارية منحى توجيهي يرفع من تصرفاتهم ومهاراتهم القيادية، كما أن القيادة الموقفية توضح ضرورة أن يحدد ويحصر القادة الاداريون حاجات المرؤوسين ثم يجمعون طرقهم تبعا لتلك الحاجات، فتبعا للنظرية فان تحويل الطريقة يعد معيارا بارزا في فعالية العملية القيادية.

ونجد من سلبيات نظريات هذا المدخل هو أن وجود عدد ضئيل من الدراسات والبحوث التي تمت لتحقيق صحة الفرضيات التي جاء بها هذا المدخل، وهذا النقص في وجود دراسات قوية حول القيادة الموقفية يطرح حملة من التساؤلات، اذا ما كنا نستطيع اعتبار ان هذا المدخل واقعي وصحيح؟ وإذا ما كان فعلا يرفع الأداء الوظيفي ويساهم في رفع الكفاءة المهنية للعامل، هل نستطيع اعتبار هذا المدخل هو الأمثل في نظرتنا حول قيادة المرؤوسين بالمقارنة مع المداخل النظرية القيادية الأخرى؟ (دانيال حولمان: 2004: 305)²⁸.

رابعاً: الاتجاهات الحديثة لدراسة القيادة:

لقد ثبت عجز النظريات السابقة (السمات-السلوك-الموقف-والتفاعلية) عن مواكبة ومسايرة التطورات والتغيرات الحديثة في تحديد سمات ومميزات القيادة الادارية، وانحصرت معظم الجهود المبذولة من طرف علماء الادارة الى السعي لمعرفة مميزات القيادة القادرة على مجابهة التطورات الحاصلة في الادارة الحديثة وبلوغ الفاعلية والنجاح الاداري، ومن بين أبرز النظريات الحديثة التي ظهرت بعدها نجد:

1- القيادة التحويلية:

ويعتبر هذا المدخل في القيادة أبرز المداخل المعاصرة الذي اهتمت به العديد من الدراسات والبحوث منذ سنة 1980، ويعتبر هذا المدخل أن القيادة الادارية هي تلك العملية التي تغير الأشخاص وتحولهم، وهي تستند على القيم والمثل والغايات والمقاييس والأهداف بعيدة المدى، وتضم القيادة التحويلية على قياس دوافع الأشخاص وإشباع حاجاتهم وفقاً للقيم الانسانية، وهي عملية تدخل في اطار القيادة ذات البعد الاستشاري المستقبلي (بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معاد المعيوف: 2001: 188)²⁹.

أ. تعريف القيادة التحويلية:

لقد جاء مفهوم القيادة التحويلية في البداية من طرف العالم داوتون سنة 1973، إلا أن بروزه كمدخل هام في القيادة ظهر عالم الاجتماع جيمس ماك غريغور بيرنر تحت تسمية القيادة سنة 1978، وقد حاول بيرنر أن يوصل بين دور القيادة وتبعية الأشخاص، ورأى بأن القادة عبارة عن أشخاص يتحكمون ويسيطرون على دوافع المرؤوسين لكي يستطيعوا بلوغ أهداف القادة والمرؤوسين (وارن بيتس، ترجمة: عصام عبد الله: 1996: 44)³⁰.

والقيادة عند بيرنر تتباين كلياً عن استعمال القوة لأنه بالإمكان حجبتها عن حاجات المرؤوسين.

ب. معنى القائد التحويلي:

هو رئيس جذاب له حضور عالي وحاذية فعالة يسعى لتحويل تابعيه وإدارته أو مؤسسته من حال الى حال أحسن، ويرتكز في ذلك على خليط من حاذيته الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين واستهدافهم وإثارتهم عقليا وعاطفيا، يحبه التابعون لشخصه وذاته دون النظر الى توجيهاته ونظراته الاستشرافية. (أحمد سيد مصطفى: 2000:318)³¹.

ويعتبر المدخل التحويلي للقيادة مدخلا مبنيا على أساس واسع يجوي على الكثير من المؤشرات والأساسيات لعملية القيادة، وباختصار توضح النظرية التحويلية كيف يستطيع القائد تنمية وتنفيذ التغييرات الهامة في المنظمات، وعلى الرغم من أن المراحل والطرق التي ينتهجها قادة التحويل ليست واضحة فعلا إلا أنها تكون على المنوال التالي:

يقوم قادة التحويل بمساعدة المرؤوسين وتمكينهم من حصول التغيير المرغوب، وهم يسعون لزيادة الوعي لدى الاشخاص، وحثهم على الاهتمام بالآخرين.

ومن أجل التحكم في هذا التغيير فإنهم يصيرون قدوة فعالة لمرؤوسيه، فهم يحضون بمنظومة عالية من القيم والمبادئ الأخلاقية وإحساسا قويا بالولاء والانتماء، ويثقون بأنفسهم وذوو كفاءة وطلاقة وبلاغة وفصاحة في اللسان ويعتبرون رموزا يقتدى بها، ويستمعون الى مرؤوسيهم ويتعاطون مع الاراء المختلفة وحتى المعارضة، وهو ما يعتبر نتيجة لنمو روح التعاون والتعاطف بين قادة التحويل ومرؤوسيهم، حيث نجد الأتباع مولعين بالتقليد لهم والامتثال لأوامرهم .

الرؤية الثاقبة: يتميز بها كذلك قادة التحويل، وتظهر النظرة الاستشرافية في مختلف الاشخاص داخل التنظيم في اطار القيادة التحويلية، فالنظرة البعيدة المدى هي التي تعطي القائد والتنظيم نموذجا يوضح المنحى الذي تتجه نحوه قيادة التنظيم والمؤسسات.

كما أن النظرية التحويلية تستلزم أن يصير القادة الاداريون مصممين اجتماعيين، بمعنى أنهم يقومون بشرح القيم السائدة داخل المؤسسة، ويندمجون في ثقافتها ويتقمصون هويتها، حيث أن العمال بحاجة الى معرفة وظائفهم وفهمهم كيف يكونوا فعالين ومشاركين في الغايات الحقيقية للمؤسسة، وقد ادى انتهاج هذا المنحى من القيادة في ألمانيا والو م أ تحقيق نجاحات ادارية عظيمة. (طارق شريق يونس: 2006: 74)³².

ويشير بيرنر الى نوعين من القيادة: التبادل والتحويل، فالقيادة التبادلية نقصد بها العديد من الانماط القيادية التي تعتمد على التبادلات التي تجري بين القادة والمرؤوسين، فالمدراء الذين يرقون العمال الذين يحققون غاياتهم انما يستعملون القيادة التبادلية، بينما القيادة التحويلية تشير الى العملية التي يكون فيها الشخص مع الاخرين، وينشئ روابط ترفع من درجة الاداء والدافعية والأخلاق عند كل من القائد والمرؤوس، وهذا النوع من القادة يشجع حاجات ودوافع المرؤوسين.

ان القيادة التحويلية في التنظيمات اليوم نستطيع اعتبارها بالنموذج الذي يكون فيه الرئيس أو رئيس المصلحة أو الفرع حائثا على التغيير في القيم والمنظومة التسييرية المشتركة بينه وبين الأشخاص، وذلك ما يوفر جوا أكثر انسانية في علاقاته مع التابعين وتشكل عدالة أمثل.

ومن بين أبرز العلماء الذي ساهموا في القيادة التحويلية نجد باس، اذ منح نسخة كبيرة ومعدلة للقيادة التحويلية، حيث منح المزيد من التركيز بحاجات المرؤوسين وليس بحاجات القادة، ورأى أن القيادة التحويلية والتبادلية على أنها حلقة واحدة مترابطة، حيث رأى بأن القيادة التحويلية تدعم المرؤوسين على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم عن طريق:

- زيادة درجة الوعي لدى المرؤوسين بأهمية الغايات والتركيز على تحقيقها.
- دعوة المرؤوسين من أجل وضع مصلحة الجماعة أو التنظيم فوق كل الاعتبارات الشخصية.
- حث المرؤوسين من أجل الاهتمام بالحاجات الأساسية(بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية: صلاح بن معا المعيوف: 2001: 196)³³.

بعد اطلاعنا على هذا المنهج في القيادة العديد نستطيع القول:

- لقد تمت دراسة القيادة التحويلية على مجال فسيح ومن عدة جوانب، كما ان القيادة التحويلية كانت نقطة ارتكاز للعديد من الدراسات في القيادة.
- نستطيع اعتبار المدخل التحويلي مدخلا مرغوبا من طرف مجموعات التنظيم، فهو يساند التغيير والتحويل ويعمل دوما على تحديث الامور الموجودة .
- تعطي القيادة التحويلية تركيزا أساسيا على المرؤوسين فعن طريق اهتمام القائد بالأتباع و اشباع حاجاتهم الأساسية يكون رد الفعل ايجابي من طرفهم بالولاء والعمل على تنمية المؤسسة.
- كما أن المدخل التحويلي تعتبر صورة أوسع للقيادة تحتوي على تقاضي المرتبات والمحفزات وكذا على تركيز القادة بحاجات المرؤوسين وتنميتهم.

ومن بين مساوئ وسلبيات هاته النظرية ما يلي:

- ليست بالنظرية المترابطة والواضحة المعالم والمبادئ، حيث أن هذا المدخل ليس واضحاً في المفهوم، وتدعو الى نظرة استشرافية تدعو الى الدعم والتغيير وخلق جو من الثقة، وهنا توجد صعوبة تبيان هذا المدخل مقارنة بالنظريات الأخرى للقيادة.

- هناك تداخل كبير وحلي مع نظرية السمات ،حيث أنه اذا فرضنا بأن القيادة سمات فان تكوين الناس على المدخل يصير أكثر غموضاً لأنه يصعب على الافراد تعلم تغيير صفاتهم وسماتهم. (أقوليو ب. ج: ترجمة محمد بن عبد الله البرعي: 2006: 88)³⁴.

- كما ان المدخل هو غير ديمقراطي، فقادة التحويل دائماً ما يقومون بدور وبطريقة مباشرة في حدوث التغيير وتكوين النظرة والاستماتة في الدفاع عن المناحي الجديدة، وهذا ما يدل وبصورة قوية بأن القائد يسلك السلوك بصورة انفرادية عن المرؤوسين و يضع نفسه فوق كل اعتبار وفوق حاجاتهم،فضلاً على أن القيادة التحويلية قد يتم سوء استعمالها،فهي تركز على تغيير قيم وأخلاق الافراد ونقلهم الى نظرة جديدة،ولكن قد تكون هاته الاتجاهات الجديدة ليست جيدة وغير مفيدة ،زقد تكون المواقف الجديدة ليست هي الأمثل والأفضل،حيث ان لم تكن تلك القيم الجديدة فعالة وذلت قيمة وفائدة يحدث صراع بين القيادة والمرؤوسين.(جوريف ال باور:1997: 125)³⁵.

اننا نجد أن طبيعة القيادة التحويلية تحوز مخاطر كبيرة بالنسبة للتنظيمات لاسيما الحكومية منها لأنه قد يساء استعمالها فتؤدي الى ما لا يحمد عقباه ، فضلاً على أن التغيير في التنظيم يعتبر عملية تستلزم الدراسة والأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل والأبعاد من ضمنها: المقاومة ضد التغيير من طرف العمال ، وقدرة القيادة على التمكن من الأسباب الرئيسية التي يستلزمها التغيير .

2-نظرية قيادة الفريق:

لقد صارت القيادة ضمن المجموعات التسييرية أو مجموعات العمل إحدى أكثر النماذج توسعاً،والفرق تعتبر عن مجموعات تنظيمية تتكون من أشخاص يعتمد بعضهم على بعض ولديهم أهداف واحدة،لذلك يتطلب منهم التنسيق في أعمالهم ووظائفهم من أجل بلوغ تلك الغايات الموحدة والمشاركة ببيتج نورت هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاد المعيوف:2001: 223)³⁶.

فريق الشغل هو وحدة أو لينة أو خلية عمل تكون بصفة دائمة أو مؤقتا حسب طبيعة الوظائف الموكلة تنشئها العديد من المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة في جميع دول العالم لا سيما المتقدمة منها فضلا في عدد من الدول النامية، وهاته الفرق تعمل على الوصول لغايات موحدة ومشاركة، والغاية من صنعها رفع الأداء وزيادة الإنتاج، والاستعمال المثالي للإمكانات المتاحة.

و ان سبب الاهتمام بفرق العمل وقيادتها ينتج من الظروف الصعبة والتغيرات السريعة التي تواجهها التنظيمات، كإعادة التنظيم والهيكلة، والتنافسية الاقتصادية الشرسة وتنوع العمال، وانتشار التقنيات التكنولوجية الحديثة.

لقد قسم العلماء الذين درسوا المجموعات وركزوا وظيفتين أساسيتين في القيادة :

- العمل على مساعدة الفرقة على القيام بمهمتها .

- العمل على تماسك المجموعة وأدائها وظيفتها .

حيث رأى الباحثون الذين درسوا فرق العمل المتناسكة أن هناك وظيفتان نفسها وهما :

- أداء الفريق

- تنمية الفريق. (مارسال عود سميث وأخرون: 2007: 177)³⁷.

حيث نجد أن ما يشاع هو أنه من البسيط أو بجهد أدنى والكثير من الإلتقان والجودة نصل إلى ذروة الإنتاج والأداء الجيد ولكن ليس بصفة ولمدة طويلة.

ويشير أداء الفريق إلى وظائف القيادة المتعلقة بالعمل، أما تطور الفريق فيشير إلى وظائف القيادة فيما يتعلق بصيانة العلاقات. (حسن ابراهيم بلوط: 2005: 447)³⁸.

إذن من أبرز مهام قيادة الفريق تنسيق مهام ونشاطات الفريق، وفاعليه المؤسسة الخارجية وحل مشكلات الفريق، إضافة إلى إسداء النصيح والإرشاد لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من انجاز العمل بكفاية وفاعلية .

أما إمكانية التطبيق العلمي لهذا النموذج النظري ، فان قادة الفريق في المؤسسات بوسعهم استخدام النموذج بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالوضع الراهن لفرقهم وحصر ما يمكن أن يقوموا به من إجراءات لرفع الأداء ، ويحدد نمط قيادة الفريق كمهمة توجيهية يكون أثر القائد فيها بقيامه بجميع ما هو ضروري للأخذ بيد الجماعة و تحقيق النجاح ، وتعطي نظرية قيادة الرئيس منهج إرشادي لتحديد حاجات الجماعة وتمنحه الاقتراحات حول كيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة.

إن أهم ما يميز نظرية قيادة الفريق أنها تأخذ بالحسبان الدور المتحول للقيادة الإداريين، فهي لا تركز على قوة المنصب للقائد، بل أنها تركز على المهام الأساسية للقيادة التي تحتاجها التنظيمات كحصر المشاكل والمعوقات والتدخل لحلها، وحسب ما تطرقت إليه هاته النظرية أنه في اطار التراص الداخلي للفريق فانه من يستطيع أي فرد القيام بمهمة القيادة لاسيما إذا كان فردا واعيا ويتسم بالموضوعية والتحليل، وإذا وجدت فيه سمات صنع القرارات ومهارات الحوار.

و من بين ما يعاب على نظرية قيادة الفريق فإنها تعد جديدة نوعا ما في دراسة الفرق والمجموعات كما أنها ليست مساندة بالشكل الضروري من طرف الدراسات الميدانية و الامبريقية ، إذن فهناك مجموعة كبيرة من التساؤلات تنتظر الاجابة فيما يخص شكل الفريق وقضايا القيادة ، فهذه العلاقات التنظيمية هل ستبقى حقيقة في الفرق الحديثة والفرق الناضجة والفرق الناضجة، و اذا ما كانت هاته الأفكار تبقى صالحة في كل أنواع الفرق. (مارسال غود سميت وآخرون:2007: 180)³⁹.

كما أن تلك النظرية جاءت بالكثير من صفات القيادة التي يمكن عن طريقها قيادة الفريق بأي شخص من الفريق ، وهذا ما لا يمكن من بلورة الفكرة إلا في حالات قليلة جدا.

3.فعالية القيادة الإدارية :

يعد كل مقياس الكفاءة والفعالية من بين أبرز المقاييس التي استعملت لقياس نجاعة العملية القيادية والإدارية ، حيث طرح سؤال هام جدا اذا ما كان القائد الإداري الناجح هو القائد ذو الكفاءة أم هو القائد ذو الفعالية، حيث يشير مقياس الكفاءة إلى القدرة على انجاز المهام المحددة باستعمال أقل قدر ممكن من الامكانيات، بينما يشير مقياس الفعالية إلى المستوى الذي تحقق به الأهداف المسطرة سلفا والنتائج المتوقعة وعليه يختلف القائد ذو الكفاءة عن القائد ذو الفعالية ،وقد يكون القائد ذو كفاءة وغير فعال، و قد يكون فعالا وليس ذو كفاءة (annie barrtolie:1997: 86)⁴⁰.

حيث يجب على القادة عدم التفريط في الفعالية على حساب الكفاءة ، إذ أن معظم المؤسسات الحكومية والخاصة تميل مع فعالية الأداء على حساب الكفاءة، مما يجعلها تتكبد خسائر كبيرة يمكن استعمالها والاستفادة منها في أمور أخرى.

كما يؤكد مجموعة من العلماء أن نجاح القائد في أداء مهامه القيادية مرهون بمدى فعاليته، حيث أكدوا على أن نجاح المؤسسة يرتبط فقط بالفعالية لأنها تعمل لتحقيق الغايات الكبرى للتنظيم.(نواف كنگان:2007: 388)⁴¹.

وتعرف فاعلية القيادة الإدارية كذلك بأنها المجال الذي يقوم فيه القائد بانجاز المهام الموكلة له عن طريق الفريق الذي يقوده ، ولا يتلخص الأمر فقط على تحقيق أهداف التنظيم ، بل يتعدى ذلك ليصل إشباع حاجات الجماعة المؤقتة والقادمة ، والمجال العام الذي تنشط فيه تلك المؤسسة (ابراهيم شوفي وأخرون:د:س:236)⁴².

ويعتبر مستوى إنتاجية الفريق والرضا الوظيفي مقياسان رئيسيان لتقييم مستوى وفعالية القيادة الإدارية لأن فعالية تأثير الرئيس على أفراد الفريق يمكننا قياسها بمستوى تحقيق الاشخاص أو الفريق لمهمة أو وظائف الشغل، لكن استعمال هذا المقياس غير كاف ، فهناك تأثير آخر لسلوك الرئيس وهو تأثيره على الرضا الوظيفي لدى الأشخاص ومناحيهم (أحمد صفر عاشور:د س:162)⁴³.

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن فعالية القيادة الإدارية تدل على المستوى الذي ينجز به القائد الغايات المسطرة والنتائج المحتملة عن طريق الفريق الذي يقوده ، وذلك عن طريق توفير الجو الملائم لتحقيق تلك الغايات والرغبة في انجازها . (عبد الغفار حنفي:1997: 528)⁴⁴.

3-عناصر القيادة الإدارية :

01-عناصر القيادة الإدارية :

إذا قمنا كباحثين بإجراء استطلاع للرأي على عدد من القادة في بعض التنظيمات حول السبب الذي يؤدي إلى نجاح تلك التنظيمات ،فان اجاباتهم ستكون هي القيادة الإدارية الفعالة ، وقد ساد وتأكد هذا الاعتقاد الذي يقول بأن القائد الإداري الناجح قد يحدث المفاجآت بالمؤسسة التي يقودها(الغناني محمود عصام الدين:1995: 67)⁴⁵.

وكما تطرقنا اليه سلفا فان مفهوم القيادة أوسع من مفهوم الإدارة وأن التصرف الإداري يدخل ضمن التصرف القيادي، فالقيادة ليست هي الإدارة، والقيادة بالمفهوم العام غير القيادة الادارية والتي تعنى بالمهام الادارية.

ومن خلال تعاريف القيادة الإدارية، يتبين أن هناك أمور محورية لوجود القيادة الإدارية وهي:

1-1-1- عملية التأثير التي يمارسها القائد على تابعيه:

تستند عملية التأثير التي تعد روح القيادة على استطاعة القائد على حث التابعين والتأثير فيهم بطرق الاقتناع التي من خلالها يحوز على ودهم عن طريق انشاء مناخ تفاعل وتضامن بتحقيق الاهداف المسطرة وبمقدار فعالية مستوى التأثير من طرف القائد في سلوك التابعين وممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته لهم فعالة وناجحة.

وفي هذا المحور تكثر عوامل التأثير التي هي في أصلها تعتبر سمة شخصية ترفع لدى القائد ثقته النفسية والاجتماعية وتزيد من قدراته وإمكانياته .

ومن أهم العوامل نجد التالي :

أ- **قوة التأثير على أساس المكافأة:** حيث تعد المكافأة أمرا ضروريا في تحفيز التابعين على العمل بجهد فيمكن للقائد من خلال اعطاء عماله مكافأة وتشجيعا لنشاطهم الجيد وهو ما يلي حاجاتهم المادية ويحدد في منحهم ويزيد ولاءهم.

ب- **قوة التأثير على أساس الإكراه:** قد يلجأ القائد إلى التعسف والجبر لتنفيذ بعض الوظائف عن طريق التهديد والعقاب والمتابعات الإدارية القاسية .

ج- **قوة التأثير على أسس مرجعية:** وهي أن يعمل القائد على دراسة الثقافة والخلفيات الاجتماعية والمعتقدات لأفراد المجموعة ، بحيث يعمل على أن يعدل السلوك مع اتجاهات وميولات المرؤوسين ، ويعد أحد أبرز المداخل المهمة للتأثير من أجل الوصول الى الغايات بالمؤسسة ، وهاته الصفة أو المهارة ترتبط بقدرته على فهم السلوك الانساني تبعا للخلفيات الاجتماعية والدينية والثقافية.

د- **قوة التأثير القائمة على أساس خبرة وأقدمية القائد:** تزيد وترتفع مقدرة القائد على التأثير في تابعيه كلما كانت شخصيته مرنة وسلوكه داعم ، وكان متمكنا من معرفة جميع الأمور الخاصة بالعمل.(نواف كنعان:2007:101)⁴⁶.

1-2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

ان عملية التأثير التي يمارسها الرئيس هي تسيير كل الموارد البشرية العاملة بالتنظيم وتجنيدتها والاتجاه بها بمرونة لكي تتناسب مع جميع المواقف الطارئة ، فالقائد يوجه مجموعة من العاملين والذين يختلفون في عدة أمور مثل العمر ، والجنس ، والمستوى التعليمي ، المستوى الثقافي ، والمذهب الديني والتركيبة الاجتماعية والقيادة الناجحة هي التي تعمل على صنع نموذج واحد منسجم من كل تلك العناصر يلي أهداف التنظيم وهاته العملية هي التي تمكن القادة من التميز والفعالية.

وقصد إيجاد صيغة تعاون ذو فعالية بين فريق التابعين فعلى القائد ان يتعرف على العوامل النفسية والاجتماعية التي تتحكم في الفريق العام ، وتكوين مجموعة متعاونة عن طريق أفرادها ، وأهم هاته العوامل طبيعة ووحدة الموقع ومساهمة التابعين في صنع القرارات، وترك العمال يعملون على تحقيق ما يأملونه، فضلا عن تعرضهم لمجابهة المنافسة من العمال ضمن إدارات أخرى، وهو ما قد يؤدي بهم للتكامل قصد التميز على فريق العاملين في الإدارة المقابلة ، وفي التالي توفير الجو المناسب من الشغل الذي يمنح التماثل وتبادل الخبرات بين عمال الإدارة.(نواف كنعان:2007:102)⁴⁷.

فالقائد الذي يستطيع فهم طبيعة العلاقات الموجودة بالتنظيم والذي يولي أهمية بالغة في للمسائل المتعلقة بالعلاقات الإنسانية ، يكون مستوى استطاعته كبيرا على ابداع مناخ تعاوني بين أفراد التنظيم، ويعمل على الاستقرار الهيكلي الايجابي ، حيث أن ذلك التعاون ينتج عنه تضافر المجهودات ،وقد يرقى إلى مستوى التفنن في الأداء المهني ،وتكون الغايات المشتركة بين القائد والتابعين قد تحققت بسهولة .(عبد الرحمان عمر:1970:35)⁴⁸.

ويرى بعض العلماء أن القائد وعن طريق قدراته وإمكانياته يقدر أن يكشف السبل التي نستطيع بواسطتها تكثيف الجهود واستعمال كل الطاقات لدى التابعين ، حيث أن سمة الذكاء العاطفي هي التي تجعل القائد يتعرف على عناصر الموقف ، وكذا معرفته بمكونات النفس البشرية تعرفه على الأبعاد التي يسلط عليها الضوء من أجل استعمال طاقات العمال التابعين له للوصول الى غايات التنظيم بكل فعالية.(برنارد شستر:1969:116)⁴⁹.

1-3 تحقيق الهدف المهني :

ان الهدف المبتغى من عمليات الاشراف والمتابعة التي يقوم بها القائد الإداري على التابعين وذلك عن طريق التأثير فيهم هي بلوغ الغايات المطلوبة،لكن في بعض المرات قد يحصل تلاقي بين أهداف التنظيم والأهداف العامة للأشخاص في المؤسسة وكذا أهداف الرئيس ، إلا أن هذا التلاقي يكون مرغوبا في الكثير

من الأحيان لأن العمل من أجل الوصول إلى تحقيق هدف من الأهداف السابقة ، كل واحد لوحده قد يجعل بالضرورة أهدافا أخرى مطط لها تتحقق لتصبح هدفا تعمل على تحقيقه السياسات العامة للتنظيم .

فالقائد في التنظيم تقع على مسؤوليته مهمة التأثير الفعال في أفراد التنظيم من أجل بلوغ الغايات المخططة سلفا، والتي تهدف المؤسسة لتحقيقها ، وقد يكون الهدف من خلق تلك المؤسسة هو بلوغ الغايات العامة كإنتاج السلعة أو الخدمات التي توصف بالتميز ، والجودة المطلوبة.

وفي هذا الامر تتحدد 06 أهداف رئيسية تهدف إلى تحقيقها المؤسسة وهي :

أ- **الهدف القانوني** : حيث يتمثل في إتباع المؤسسة للقوانين التي تؤطرها ، وهذا المسعى يتعلق بالأجهزة الحكومية مثل المؤسسات الدستورية والجماعات المحلية .

ب - **الهدف المهني**: نقصد به معرفة الطريقة التي يجد فيها كل شخص مكانه الملائم في النسق الكامل للتنظيم.

ج- **الهدف الفني**: وهو التميز في الإدارة أو تحقيق المهارة في أداء الشغل، ونجد ذلك في المؤسسات الكبيرة المنتجة أفضل المنتجات والمواد .

د- **الهدف الربحي**: وهو ميزة المؤسسات الخاصة.

هـ - **الهدف الشخصي** : ونقصد به منح الفرصة للشخص العامل في المؤسسة للتنمية و التحديث وفقا للنموذج الذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة .

و- **الهدف العام** : وهو المشاركة في العيش الافضل للأمة ، و العمل بأسلوب يحبذ العامة .(مارسال ديموك وآخرون:1967: 437)⁵⁰.

ويرجع بعض الباحثين أسباب تداخل الغايات إلى العلاقة الموجودة والمتبادلة بين القائد والتابعين فالقائد يركز على تابعيه و ينتظر منهم مرافقته لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته ورغباته ، والعامل من جهة أخرى يعتمد على القائد في إشباع وتحقيق غاياته ورغباته.

وهنا نجد أن هاته العلاقة الموجودة بين التابعين والمؤسسة هي علاقة ايجابية لكلا الطرفين فالتابع من خلال المؤسسة يمكنه إشباع حاجاته البدنية والنفسية ، والمؤسسة تعتمد على التابعين في تحقيق كفاءة العمل (زكي هاشم:1973: 206)⁵¹.

02- علاقة القيادة بالإدارة:

يتربط مفهوم القيادة والإدارة وهناك نقاط عديدة مشتركة فيما بينهما ، فالقيادة تحوي مبدأ التأثير ونجد الادارة هي كذلك ، فالقيادة عملية تستوجب توفر فريق منظم يعمل من أجل تحقيق غايات وهذا عامل هام وضروري في قيام الإدارة والتنظيم.

إلا أن القيادة تختلف كذلك عن الإدارة ، فبينما يمكن إرجاع دراسة القيادة إلى الحضارة اليونانية، فإن الاهتمام بالإدارة ظهر مع بدايات القرن الماضي وانتشار الثورة الصناعية بأوروبا وظهور المصانع والمدن .

فلقد كان اول من تكلم لأول مرة عن الوظائف الأساسية للإدارة هو هنري فايول سنة 1916 وهي: التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه والاشراف وما زالت المؤسسات تبنى على هاته العمليات الإدارية كما نجد كذلك بعض العمليات الانية الجديدة.

ويتباين أداء الأعمال الأساسية للإدارة عن أعمال القيادة ، ففي مجالي رسم السياسات والميزانية يكون تركيز الإدارة على خلق برامج بصفة دقيقة ، ووضع الالتزامات الزمنية التي تكون من عدة أشهر الى بضعة أعوام وتوجد العناصر الأساسية من أجل بلوغ الغايات التنظيمية ، في حين تتركز القيادة على التوجيهات ، وتبيان الصورة العامة ، وخلق النظرة الاستشرافية التي تكون في معظم الاحيان بعيدة المدى، ووضع السياسات لإحداث التحولات التنظيمية المطلوبة ، أما في مجالي التسيير والتشغيل ، فتركز الإدارة على إيجاد النموذج التنظيمي الملائم لعمل الأشخاص ، وعلاقتهم في التنظيم والمحيط المادي الذي يعملون فيه.

ويتطلب ذلك وضع العاملين المناسبين في المناصب المناسبة ، وتنمية الأساسات والإجراءات الضرورية للعمل، وبالنسبة للقيادة يتطلب التنظيم والتشغيل نموذج التواصل للنظرة مع العاملين لدفعهم للعمل ، والعمل معهم لتكوين المجموعات والتكتلات الايجابية لتحقيق أهداف المؤسسة . (جون.ب. كوثر:2000: 28)⁵².

ويعتبر روست من أبرز مؤيدي التفريق بين القيادة والإدارة ، فهو يقول بأن القيادة علاقة تأثيرية في مناحي كثيرة، وأن الإدارة هي علاقة سلطة فردية الاتجاه ، وتهتم القيادة بعملية تنمية الغايات المشتركة بين القائد والفريق ، والإدارة تهتم برفع أداء العمال .

وهناك تباين آخر يختلف فيه القادة عن المدراء يرتبط بالفطرة والمستوى التعليمي ، فالقائد قد تولد معه بعض السمات القيادية ، ولا يمكن تكوينه وتدريبه ليكتسب مهارة القيادة ، بينما عملية تكوين وتدريب وتنمية المدير ممكنة وحتى ترقيته وتدرجه في المناصب الإدارية المتواجدة في التنظيم ، وهذا يدل على أن القائد يولد ومعه فطرة القيادة ، إلا أن المدير يكتسب سمات الإدارة تم طريق التكوين والتدريب ، اذ يمكن القول أن القادة

والمدراء هم أفراد ذوو ليسوا سواء ولديهم مواهب وسلوكيات مختلفة، إلا أنهما متكاملان ويساهمان في نجاح التنظيم ، فالقادة يعتبرون ضرورة للمؤسسة لأنهم يحققون النتائج المطلوبة منهم . (بيتر نورث هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاد المعيوف:2001: 232)⁵³.

وعند التطرق للعلاقة بين القيادة والإدارة نجد مقارنة وضعها من زالزنك وروست وفقا للتالي:

العنصر	القيادة	الإدارة
العلاقات	تؤثر على العلاقات	تسيطر على العلاقات
التسميات	القادة والأتباع	المديرون والمرؤوسون
العمليات	توجه نحو التغيير الحقيقي	تنتج وتسوق الخدمات والسلع
الأهداف	التغيير المطلوب يعد انعكاسا لأهداف مشتركة	السلع والخدمات هي حصيلة لنشاطات مختلفة

شكل رقم (06) : الفروقات بين القيادة والادارة -حسب زالزنك وروست -

المصدر :د/ حسن ابراهيم بلوط :2005،ص420.

أما كوتر فقد بين هو الأخر مجموعة من الفروقات بين القيادة والإدارة وفقا للجدول التالي :

المؤشر	القيادة	الإدارة
التوجيه والتخطيط	تحديد المسارات: الرؤية المستقبلية والإستراتيجية التي تنتج التغيير	التخطيط والموازنة: تحديد الخطوات والمدة الزمنية الدقيقة لتحقيق النتائج المرغوبة
جمع الأفراد والتنظيم	جمع الأشخاص وتعزيز أدوات التواصل والاتصال بين الأفراد وتشجيعهم للالتفاف حول النظرة المشتركة تحفيز وتمكين الأشخاص وتحريكهم وتمكينهم من التغلب على حواجز ومعوقات الأداء .	التنظيم والتوظيف: تحديد هيكل العمل والعلاقات وتوزيع المسؤوليات والسلطات بما يتناسب مع الخطط الإستراتيجية المرسومة الرقابة وحل مشكلات العمل: رقابة النتائج وتصحيح الانحراف ،تخطيط وتنظيم العمل وحل المشكلات
التغيير والتنبؤ	تركز القيادة على إنتاج تغيير واضح ومرغوب به	التنبؤ والانتظام: تركز الإدارة على نتائج ملموسة ومطلوبة من قبل المتعاملين مع المؤسسة

شكل (07) يوضح الفروقات بين القيادة والإدارة حسب كوتر

المصدر: نفس المرجع.

4- القيادة والقوة:

ان القيادة لا يمكن ممارستها دون السلطة أو القوة لأن المحدد الأساسي لنجاح عملية القيادة يختص بطريقة استعمال القيادة لهاته القوة بغرض التأثير على تصرفات الأفراد.

ونقصد هنا بالقوة: قدرة القائد أو الرئيس على جعل التابعين ينجزون ما يجب هذا القائد تحقيقه وإنجازه . (حسن ابراهيم بلوظ:2005: 423)⁵⁴.

لذا فالقوة مرتبطة أساسا بمجموعة من الامكانيات والقدرات التي تمكن القائد من التأثير في التابعين بحيث تجعلهم يقومون بأداء وظائفهم تبعا ما سطره القائد ،والقوة هنا نعني بها قوة المركز أو المنصب في التدرج الهرمي للسلطة ،إذا كان الأمر يعني ذلك المدير الذي يأخذ صلاحياته ومهامه من مركزه في الوظيفة .

في حين أن القوة بالنسبة للقائد تعتبر زيادة عن قوة المنصب الوظيفي، وهي قوة التأثير على التابعين للقيام بالوظائف، والتي هي صلب عملية القيادة، ويكتسبها عن طريق مجموعة من المهارات والإمكانات والمرجعية التي ربما لم تكن موجودة لدى المدير و الرئيس.

1 مصادر قوة القائد :

نجد العديد من علماء القيادة يرون ان القادة يمتلكون القوة التي تؤثر ويخضع لها التابعون في التنظيم (فريد فهمي زيارة:2004: 277) ⁵⁵.

والقوة لها واجهتان الأولى ايجابية اذا ما تم استخدامها بالشكل الصحيح الذي يخدم أهداف التنظيم و أفرادها ، إلا أن هاته القوة لها مجموعة من المنابع، حيث تم تقسيم هاته المنابع إلى خمسة. حيث أن المنابع الأولى تدل على منافع المنصب ، بينما تدعى المنابع الأخرى المتبقية بمنافع الشخصيات، أي أن منافع المنصب يتحصل عليها القائد نتيجة سلطة أعطاهها له التنظيم ووضعه في درجة إدارية ضمن الادارة العليا ، بينما المنابع الشخصية يتحصل عليها القائد عن طريق سمات خاصة يدخل بها إلى المؤسسة.

1.1 قوة القانون : هي القوة التي تعطى لمنصب أو مركز ما كما هو موجود في التسلسل الهرمي الإداري وفي السلطة الرسمية الممنوحة لهذا المنصب، فالمدير الذي يمارس السلطة ويكلف المهام لتابعيه هو يفعل ذلك من مركزه كرئيس وما على تابعيه إلا الطاعة ، كون التنظيم منحه القوة القانونية للتأثير عليهم وتوجيههم ومحاسبتهم ومعاقبتهم . فقوة القانون هي قوة التنظيم وليست قوة الفرد.

2.1 قوة المكافأة : هي قوة منح أو منع حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة مقابل التأثير على التابعين ، فالمدير يهيمن على كيفية وطريقة توزيع المنح وتوزيع الوظائف والواجبات و الحوافز ، ومقدار ما يزيد حجم هاته التعويضات والحوافز وتعظم أهميتها ومقدارها يكبر حجم الولاء والطاعة.

3.1 قوة الإكراه : هي قوة التحكم على التابعين عن طريق العقاب أو الحرمان من مكاسب إذا لم يؤدوا السلوكيات المطلوبة ، ومن ضمن الأبعاد التي تدل على قوة التحكم في سلوك التابعين هي الانتقادات اللاذعة التي تصدر عن المدير إلى التابعين ، الاعذار، الفصل والطردهم ، الخضم من المرتب ، تسليط عقوبات مختلفة ومن ضمنها حفظ الرتبة بعد المرور بالمجالس التأديبية .

4.1 قوة الخبرة : وهي قوة امتلاك الخبرات والمعلومات أو خبرة التخصص في مجالات معينة من العلم كال تقنية والإدارة والتسيير أو ماشابه ذلك، فالخبرة التي تجعل من العامل يكتشف فرضية ما أو يحل مشكلة كبيرة هاته الامكانيات تعتبر قوة كبيرة تعزز من مكانة ومركز المالك لها، وتجعله صعب الاستغناء عنه في محيط الشغل .

والخبرة تعتبر من بين أهم الدلائل على ثبات واستمرارية القادة في مراكزهم ولحقبات زمنية طويلة و الخبرة يتم اكتسابها مع مرور الوقت ، اذ ان الأشخاص الذين عملوا بمراكز قيادية وإدارية في الوقت نفسه لديهم كما هائلا من قوة الخبرة التي مكنتهم من الحصول على تلك المراكز المتقدمة ،الا أن الخبرة لوحدها في زمن المعلوماتية والمحيط الداخلي والخارجي المتغير للتنظيمات غير كافية ، حيث يجب ان تكون مدعمة بمجموعة من المهارات والإمكانيات القيادية لكي يستطيع الرئيس بلوغ غايات التنظيم بشكل متميز وناجح.

5.1 قوة المرجعية :هي قوة التأثير على الآخرين عن طريق الإعجاب وتقبل التابعين لفرد يعرف على انه هو القدوة والمثارة التي يهتدون بها فهو يعد مرجعا وإلهاما لهم .

وقوة المرجعية تستمد دوما من قوة جذب تكون لدى بعض الأفراد دون سواهم من الآخرين، والتي تمنحهم القدرة على اقامة علاقات شخصية مميزة تدفع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم.(بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاد المعيوف:2001: 26)⁵⁶.

مصدر القوة	نظرة القيادة لمنبع القوة
قوة القانون	أنا الرئيس (القائد) وبناءا عليه يفترض أن تعمل ما أطلبه منك
قوة المكافأة	اعمل ما أطلبه منك وسوف أعطيك مكافأة
قوة الإكراه	إذا لم تعمل ما أطلبه منك فسوف أعاقبك
قوة الخبرة	من المفروض أن تعمل ما أطلبه لأنني أملك خبرة في هذا المجال
قوة المرجعية	من المفروض أن تعمل ما أطلبه لكي تحافظ على علاقة ايجابية معي

شكل رقم (08) :مصادر القوة للقيادة

المصدر:د/ حسن إبراهيم بلوط ، ص 442.

2- القوة والتأثير:

ان الهدف من القوة هو التحكم في سلوك الآخرين ، والقادة يحتاجون إلى جميع أنواع منابع القوة وان كانت بمستويات مختلفة بغرض بلوغ الغايات ، واستعمال القادة والرؤساء لمجموعة متباينة من القوة يؤدي الى نتائج فعالة و غير ثابتة ، وتباين في درجة التأثير باختلاف منابع القوة ، فالالتزام لقوة القانون وقوة المكافأة هو التزام ليس دائم لأن الفعالية و التأثير مرهون باستمرارية حجم المكافأة أو بقاء قوة القانون.(حسن ابراهيم بلوط:2005: 427)⁵⁷.

فالتابعون لا يتم التحكم بسلوكهم بقوة المكافأة إذا لم تكن من اختصاص القائد أو منعت عنه لأحد الأسباب أو هو في الأساس لم يعد يعمل بها ، وكذلك نجد أنهم لا يتأثرون بقوة القانون إذا استعمل القائد هاته القوة في ميادين تخرج عن صلاحياته أو امكانياته القانونية والتنظيمية المتاحة.

كذلك فقوة العقاب مفعولها مؤقت، حيث أنه في معظم التنظيمات أو المؤسسات العامة يكون هذا الأسلوب موجودا لتغيير تصرفات التابعين ، الا أنه قد يصير مرفوضا للرفض ويلقى المقاومة من طرف التابعين وقد يؤدي في بعض الأوقات الى مشكلات تسييرية أكبر من تلك التي هي موجودة .

كذلك نجد قوة الخبرة وقوة المرجعية لها نتائج ايجابية ومنتقلة وفعالة ومرغوبة من طرف التابعين، اذ أن هاتان القوتان تكونان دوما مرافقتين برد فعل موجب ومقبول ،ويتقبلون تبعاً لخبرات سالفة مجموعة من التصرفات الناتجة عن استعمالها.

نستخلص مما تم التطرق اليه سالفاً أن القوة الحقيقية للقائد الإداري ترتكز بطريقة رئيسية على حجم الثقة التي تقوم بينه وبين المرؤوسين ، واستخدم القوة بالأسلوب الذي يجعلهم يهرولون نحو الالتزام بتحقيق الغايات التي تم تسطيرها للفريق وللتنظيم عموماً .

لذا يمكن الحكم بأن استخدام القوة وحده لا تمكن الادارة من تسيير شؤونها بشكل سليم نحو تحقيق الغايات، فباستخدام القوة عموماً يجب وأن تنحى جميع المسؤوليات والصلاحيات والرقابة بنفس المنحى الايجابي الناجع، وفي معظم التنظيمات لا تستخدم القوة بالشكل الصحيح من طرف القائد الإداري ، ويترب عن ذلك تراكمات سلبية تنعكس على بلوغ غايات ذلك التنظيم ، فالمرؤوس يرى عموماً وفي معظم الأوقات إلى القائد بأنه النمط المنظم والمخطط للمؤسسة بجميع قيمها ومبادئها وأهدافها ، وما يسيطر على مناحيها البشرية والإنسانية . (فريد فهمي زيارة:2004: 278)⁵⁸.

5- أنواع القيادة الإدارية:

قسم العلماء القيادة الى نوعين وهما:

القيادة الرسمية :

ان المؤسسات الإدارية تتكون من ثلاث فروع إدارية حسب ما ذهب اليه العلماء والدارسون في هذا المجال وهاته الفروع هي: وحدات تنفيذية ،وحدات استشارية ،وحدات المساعدة،ففي مصنع الاسمنت بسور الغزلان مثلا : نجد أقسام الهندسة وإنتاج الاسمنت تعتبر وحدات تنفيذية ، ونجد إدارة الاستشارات والدراسات والبحوث وحدات استشارية واستشرافية،يتمثل عمل مختصيها في منح الارشاد والتوجيه لقائد الوحدات التنفيذية والمساعدة من أجل حل المشكلات الفنية والقانونية ،أما الوحدات المساعدة فهي وحدة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية التي تتكفل بالمسار المهني للعمال .

ويقوم علماء الإدارة بتقسيم القيادات في كل فرع من الفروع المشار إليها سلفا الى ثلاث مستويات تشمل القيادة العليا ، القيادة الوسطى ،والقيادة التنفيذية ،ويتفرع كل مستوى كذلك إلى مجموعة من المستويات الوحدوية لتبسيط القيام بالمهن ومعاونة القيادات في المستويات العليا، وتكون القيادة الرسمية موجودة ضمن جميع المستويات الثلاثة، غير أن قيادتها وتحكمها يكون تدريجيا تنازليا على طول الهرم الإداري ، ونجدها تسيطر عليها علاقات السلطة التنفيذية التي تبدأ من قمة الهرم حتى قاعدته ، اذ أنه يوجد مسار السلطة بينا لضمان المسؤولية وتسهيل الاتصال .(عبد الفتاح حسن:1972: 96)⁵⁹.

بينما الوظائف والتخصصات التي تكون بيد القيادة في جميع المستويات فتباين عن بعضها البعض بسبب التباين في طبيعتها أساسا ، فالقيادة العليا تتولى في الأساس تسيير هذا الفرع، وتقوم على وجه الخصوص بصنع واتخاذ القرارات العامة، لذا فهي تستلزم توفر مهارات ذهنية عالية والنظرة الشاملة للأشياء كما تتميز هاته القيادات بصلاحيات وسلطات كبيرة في التسيير والتنظيم.

ونجد القيادة في الإدارة الوسطى تشمل مديري المصالح ومديري الأقسام والفروع كمدير الإنتاج ومدير الموارد البشرية ، أما القيادة في الإدارة الإستشرافية فمن مهامها وصلاحياتها نجد أن القيادة في هذا المستوى تقوم بالإشراف والتوجيه المباشر على عدد معين من العمال والرقابة عليهم.

القيادة الغير رسمية :

نجد القيادة غير الرسمية ضمن التنظيم الغير رسمي ،وتقوم بنشاطها ضمنه ،فالقائد الغير رسمي يظهر في الفريق كنتيجة للمنزلة التي يتمتع بها لدى الفريق ،وتظهر مكانة القائد الغير رسمي أي مقامه الاجتماعي لدى فريقه عن طريق التعامل والتفاعل الدائم بين أعضائه ، والذي يجعل مع مرور الوقت وجود مكانة ومنزلة كل شخص من المجموعة في علاقاته بالأعضاء الآخرين،ومن هنا يبرز اجماع ضمني حول الفرد الذي يكون له الفصل والكلمة الأخيرة في صنع واتخاذ القرارات التي تهم الفريق والسلطة الممنوحة له من طرف ذلك الفريق .

ويرى بعض العلماء أن القيادة الغير رسمية أو كما تسمى بالقيادة النشوية ، أنها تظهر من خلال الافراد ضمن التنظيم عندما يؤيدون شخصا ما ويدعمون سلوكه ،وهذا النوع من القيادة لا يركز على الوظيفة الرسمية التي يمارسها الفرد في المؤسسة ، وإنما تتكون هاته العلاقة مع مرور الوقت عن طريق الاتصال المباشر فنجد بعض السلوكيات الاتصالية الموجبة كالتواصل اللفظي والتحضير الجيد والعمل على معرفة آراء وانتماء الأفراد الآخرين ،والجدية والصرامة تساهم في ظهور القيادة الغير رسمية لدى الفرد، وتوجد العديد من العوامل التي تساهم في ظهور القيادات الغير رسمية داخل المؤسسة الغير رسمية ،ومن هاته العوامل ما يعود إلى تصرفات القائد أو يعود إلى ما ذكر سابقا من المنزلة التي يتمتع بها القائد النشوي .(بيترج نورت هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاد المعيوف:2001: 25)⁶⁰.

توجد العديد من العوامل التي تقهقر تصرفات القائد الرسمي وتعزز ظهور القيادات الغير رسمية منها عدم تركيز الرسمي واهتمامه بالبيئة الاجتماعية لمؤسسة العمل الخاضعة له ،وعدم القيام بمسؤولياته الاجتماعية كقائد والاعتماد فقط على سلطته الرسمية وبعده عن الجماعة ويعتبر مصدر تهديد لها وعائقا لجهودها بدلا من دعمها ، ورسوبه في تحقيق التناسق و التماثل بين غايات الأشخاص والجماعة وكذا غايات المؤسسة التي يسيرها (أ. براون:1960: 87)⁶¹.

ويرتكز القائد النشوي في استعمال دوره القيادي على الاتصالات الغير رسمية، وتتميز هاته الاتصالات بكونها حركية ومتغيرة على الدوام وغير ثابتة في اتجاهاتها وتمشي تبعا لتصنيف عامل يحدد الشخص الذي يتصل به كل عامل، مثل ما هو الحال في الاتصالات الرسمية ،اذ تنتقل البيانات من الأعلى نحو الأسفل أو العكس عبر وسائل التنظيم الرسمي دون مشكل،ومن خلال الاتصالات الغير رسمية يمكن للقيادات النشوية التمكن من المعلومات بأقصى سرعة.(عبد الرحمان عمر:1973: 26)⁶².

خاتمة:

يظهر لنا مما سبق أن تطرقنا اليه أن القيادة موضوع ليس سهلا، ولم يتم فهمه وتفسيره بعد بالشكل المطلوب من قبل الدراسين ، رغم كل تلك البحوث والعلماء الذين تناولوه ، ولم تستفد التنظيمات من ما تم التوصل إليه من نتائج التي كانت في معظمها غير قابلة للتعميم ، وهذا يعود الى بروز مفاهيم وطرق قيادية حديثة عند عملية التأثير وتوجيه والإشراف على سلوك التابعين بسبب التغيرات التي طرأت على أكثر من صعيد، وكذا الاختلاف بين القادة و المدراء كل على مستوى مركزه ووظيفته، بالإضافة الى الخصائص والمهارات وأبعاد الموقف وعامل البيئة بالمؤسسة، كل هاته الأبعاد تؤثر على خلق قائد ناجح أو فاشل.

قائمة مراجع الفصل الثاني:

- 01- صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
- 02- كونتز وادونيل.س: مبادئ ادارة الاعمال، تحليل الوظائف الادارية، ترجمة عربية: حامد بكر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1960.
- 04- محمد مرسي: الادارة التعليمية، ط1، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 1984.
- 05- محمد مرسي: مرجع سابق.
- 06- محمود كلالدة: القيادة الادارية، ط1، دار الزهران، عمان، الاردن، 1997.
- 07- بيترج نورث هاوس: القيادة الادارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة عربية: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الادارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2001.
- 08- بيترج نورث هاوس: المرجع نفسه.
- 09- بيتر دركر: الإدارة المهام- المسؤوليات- التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 10- تيد اردواي الإدارة هدفها وانجازها، ترجمة حسن عمر، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1996.
- 11- تامر بن الملوح المطيري: القيادة العليا والأداء، الفجر للنشر والتوزيع، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 2003.
- 12- تامر بن الملوح المطيري: المرجع نفسه.
- 13- دانيال جولمان، ريتشارد بوياتسيز، ابي ماكي: القادة الجدد؛ تحويل فن القيادة الادارية الى نتائج، ترجمة عربية: عثمان المثلولي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 14- حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 15- رنسيس ليكرت: أنماط جديدة في القيادة، ترجمة عربية د/ابراهيم حافظ، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1996.
- 16- حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق.
- 17- بيترج نورث هاوس: مرجع سابق.
- 18- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 19- بيترج نورث هاوس: المرجع السابق.

- 20- كين بلانشارد، درياز يجارمي، وآخرون: القائد الذي بداخلك، ترجمة عربية: مكتبة جرير، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 21- خميس السيد اسماعيل: القيادة الادارية، دراسة نظرية مقارنة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1971.
- 22- حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق.
- 23- البدري طارق عبد الحميد: الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
- 24- بيترج نورث هاوس: مرجع سابق.
- 25- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق.
- 26- حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق.
- 27- بيترج نورث هاوس: مرجع سابق.
- 28- دانيال جولمان وآخرون: مرجع سابق.
- 29- بيترج نورث هاوس: المرجع السابق.
- 30- وارن بينس: القيادة الادارية؛ آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة: عصام عبد الله، دار البشير، عمان، الاردن، 1996.
- 31- أحمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، د ط، القاهرة، مصر، 2000.
- 32- طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، عدد 362، 2006.
- 33- بيترج نورث هاوس: مرجع سابق.
- 34- أفوليو ب.ج: تنمية القادة؛ بناء القوى الحيوية في المنظمات، ترجمة عربية: محمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 35- جوزيف ال باور: فن الادارة؛ قرارات مختارة، ترجمة عربية: أسعد أبو لبدة، دار البشير العبدلي، عمان، الاردن، 1997.
- 36- بيترج نورث هاوس: مرجع سابق.
- 37- مارشال غود سميث وآخرون: التدريب للقيادة، ترجمة عربية: سيف بن عبد العزيز، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 38- حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق.
- 39- مارشال غود سميث وآخرون: مرجع سابق.
- 40- Annie bartoli: le management dans les organisations publiques, dunod, paris, N éd, 1997.

- 41- نواف كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2007، 7.
- 42- ابراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ط، د س.
- 43- أحمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 44- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، ط، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 45- العناني عصام الدين محمود، القيادة الادارية الفعالة وفلسفة الادارة بالمشاركة، مجلة الادارة، مجلد 28، العدد2، أكتوبر 1995.
- 46- نواف كنعان: مرجع سابق.
- 47- نواف كنعان: مرجع سابق.
- 48- عبد الرحمان عمر: القيادة الادارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد 100، ديسمبر 1970.
- 49- بزناد شستز: وظائف المدير التنفيذي، ترجمة عربية د/محمد علي العريان وإبراهيم شهاب، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 1969.
- 50- مارشال ديموك، جلاديس ديموك، لويس كولنج: الادارة العامة، ترجمة عربية: ابراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة، مصر، 1967.
- 51- زكي هاشم: الجوانب السلوكية في الادارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1973.
- 52- جون.ب. كوتر: القوة من أجل التغيير؛ كيف تحالف القيادة عن الادارة، ترجمة عربية: د/محمد بن عبد الله البرعي، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 53- بيتزج نورث هاوس: مرجع سابق.
- 54- حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق.
- 55- فريد فهمي زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط4، مطبعة الشعب، عمان، الاردن، 2004.
- 56- بيتزج نورث هاوس: المرجع السابق.
- 57- حسن ابراهيم بلوط: المرجع سابق.
- 58- فريد فهمي زيارة: المرجع السابق.
- 59- عبد الفتاح حسن: مبادئ الادارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972.
- 60- بيتزج نورث هاوس: المرجع السابق.
- 61- أ. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة عربية/د. السيد محمد خيرى وآخرين، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1960.
- 62- عبد الرحمان عمر: الاتصالات في مجال الادارة، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، مصر، 1973.

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

- 1- مفهوم الكفاءة المهنية.
- 2- المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية.
- 3- مكونات الكفاءة المهنية.
- 4- أنواع الكفاءة المهنية.
- 5- قياس الكفاءة المهنية.
- 6- المداخل النظرية للكفاءة المهنية.
- 7- تكنولوجيا المعلومات
- 8- طرق تنمية الكفاءة المهنية.

مقدمة :

لقد صار مفهوم الكفاءة المهنية أحد أهم المفاهيم البارزة في المؤسسات الاقتصادية ، وهذا نظرا للمكانة التي يتمتع بها في العملية الإنتاجية ، لاسيما في اطار المتغيرات والظروف التي تعصف بالدول بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصورة خاصة ، وضمن الأفكار الحديثة التي تهتم بالإنسان وتنظر اليه بأنه الاساس في عملية الإنتاج ، حيث صار الفرد أو العامل محل الاهتمام ضمن التنظيم وخارجه فقط ، عن طريق توفير مجموعة من الميكانيزمات التي تعمل على مساعدة العامل في الأداء الجيد، هذا من جهة ومن جهة أخرى تنامي الاهتمام برفع الامكانيات والمهارات المهنية للعمال، قصد مسايرة التطور في عملية الإنتاج لاسيما في ضوء التطور التكنولوجي الهائل والسريع ، مما كان لزاما على العمال مواكبة هاته التطورات .

جميع تلك الأمور أدت الى أن تصبح الكفاءة المهنية أحد أهم العوامل التي تهتم بها الدولة كأولوية عن طريق تحديث عمليات والتدريب ، أو عن طريق خلق وإنشاء مؤسسات التكوين والتدريب لتطوير مهارات وقدرات العمال للتأقلم مع هاته المستجدات، حتى يستطيع الامام والتحكم في التكنولوجيا المتطورة واستخدامها والانتفاع بها قدر المستطاع.

اذ أنه توجد مجموعة من الأساليب التي تعتمدها المؤسسات قصد زيادة ورفع الكفاءة المهنية لعمالها ضمن اطار العمل عن طريق التدريب ، أو ضمن العملية بصفة عامة التي تتبعها الحكومات قصد ايجاد كفاءات مهنية عالية، كزيادة مستوى التكوين والتعليم، لاسيما التعليم العالي الذي يعتبر المورد الرئيسي لسوق العمل أو عن طريق منح الفرصة للأشخاص ممن أخفقوا في المجال الدراسي بمزاولة نشاط التكوين المهني، حيث يتميز بالتخصصات الدقيقة في عمليات التكوين للمتربصين وفقا لرغباتهم الشخصية، وكذلك بهدف تلبية احتياجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، حيث دوما ما يكون التخصص حسب طبيعة المناطق والمؤسسات الاقتصادية الموجودة، حتى تتمكن مؤسسات التكوين المهني من تلبية حاجة سوق الشغل، وقد سلكت بعض الشركات في منحى الاستفادة من مراكز التكوين وكذا الجامعات، وتقديم طلبات لفتح تخصصات بعينها ، حيث تكون تكاليف التكوين على عاتق المؤسسات ولها أسبقية في تشغيل المتخرجين وذلك بهدف ضمان يد عاملة متخصصة ومتكونة تكوينا ممتازا، كما تعمل المؤسسات على مواكبة عمالها للتقدم التكنولوجي وتكوينهم ورفع من كفاءاتهم ، عم طريق التربصات الميدانية قصيرة المدى أو طويلة المدى في مراكز التكوين أو المعاهد وحتى الجامعات، حيث تكون هاته التربصات اما داخل البلاد أو خارجها ، وهذا عامة يحدث عند استيراد تكنولوجيا حديثة، اذ تقوم المؤسسات بإرسال طواقم عمالية تتدرب على استعمال تلك المعدات الحديثة وتكون مسؤولة عنها عند تشغيلها وقادرة على إصلاح تلك الالات عند حدوث الأعطاب .

توجد مجموعة من الطرق المتبعة لزيادة ورفع الكفاءة المهنية للعامل، كالتكوين والتدريب أو التعليم والتكوين المهني، إذ إن المؤسسات لا تقدر على التحكم في التعليم والتكوين لتنمية كفاءة العامل، لذا نجد أنها تعتمد على عملية التدريب لرفع الكفاءة المهنية للعامل، وينقسم التدريب إلى نوعين النوع العادي التقليدي، والنوع الحديث أم ما يعرف بالتدريب الإلكتروني .

1- مفاهيم حول الكفاءة المهنية:

أ-الكفاءة: ورد في لسان العرب للعامة ابن منظور، كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: النظر والنقد وكذلك الكفاء والكفؤ، والمصدر الكفاءة ونقول لا كفاء له بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا ند له والكفاء: النظر والمساواة ومنه الكفاءة في الزواج وهو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ونسبها، ويعرفها مهدي حسن زويلف: الكفاءة هي النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات" (مهدي حسن زويلف: 1998: 48)¹ .

كذلك ينظر إليها، مدى نجاح المؤسسة في تحقيق نتيجة منتظرة، وهي مرادفة للإنتاجية والمرودية الاقتصادية، فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الرئيسية المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة (roberrrt le duf: 1999: 350)² .

ب-المهنة: العمل التزام محدد يمكن منه الحصول على متطلبات الحياة فضلاً على أنها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقيد لشكليات معينة وذلك لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية (paul roberrrt : 1970: 140)³ .

النواة الأولى في كل تنظيم إداري، وهو منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة . (مصطفى عشوي: 1992: 99)⁴ .

هي وحدة شغل تضم أنشطة متشابهة في التعقيد، تم تجميعها مع بعضها البعض في الشكل والمضمون ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر من موظف (حبيب الصخاف: 1997: 20)⁵ .

ج-الكفاءة المهنية: ويعرفها " لوك بابور " الكفاءة المهنية بأنها القدرة على القيام بمهام معينة ،ونسطيع قياسها وملاحظتها في المهام وبشكل أكبر ، و هي القيام بالتجديد والتجميع وحصر الامكانيات في الشغل والكفاءة لا تظهر إلا في العمل(كمال منصور، سماح صولح:2010: 55)⁶ .

كما يعرفها ستوارت Stuart تلك الكفاءة المتعلقة بالمهام المرتبطة بالعمل الذي يقوم به شخص ما وحينئذ يقال على هذا الشخص بأنه كفء . (محمدي عبد النبي هلال:2007: 59)⁷ .

كما يعرفها فليب برنو القدرة على التعامل بفاعلية في نموذج معين من الوضعيات ، فهي امكانية تستند إلى خبرات لكنها لا تحتزل فيها ،فمن أجل التصدي لوضعية ما يتطلب استخدام امكانيات معرفية متكاملة ومتعددة (فليب برونو .ترجمة لحسن بوتلاي:2004: 18)⁸ .

هي جملة من الأعمال الاجتماعية والشخصية ، ومن الخبرات والمهارات المعرفية ، أو من المهارات النفسية الحسية والحركية، التي تمكن من ممارسة وظيفة ،نشاط ، مهمة ،أو عمل على أتم وجه. (يونس عيد القادر:2015: 13)⁹ .

هي مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات ، التي تترجم إلى نشاطات أو أعمال في ميدان الشغل أو أثناء أداء وظيفة أو دور ما ، ضمن إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من أجل مواجهة تحديات وضغوط العمل المفروضة ، أو الخروج والتصرف حين مصادفة مواقف عملية معوقة .

2-المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية :

توجد مجموعة من الأساسيات والمبادئ والمقومات التي يجب أن تتوفر حتى يقدر المجتمع عموما والمؤسسات خاصة على الحصول على كفاءات مهنية مرتفعة ، وتدرج تلك المبادئ من المراحل الابتدائية للتكوين وتصل حتى نهاية الخدمة ، ونوجز بعض هذه المبادئ فيمايلي:

- المستوى التعليمي الجيد :

إن الاستثمار في رأس المال البشري أو الانساني يعد هو الاستثمار الحقيقي والأمثل ، اذ أن الاستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المراحل الدراسية ، لأنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتلقى التعليم الأولي الجيد ،ونلاحظ أن دول العالم اتجهت إلى معرفة ضرورة التكيف ومسايرة المتغيرات المتسارعة المحلية والدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتعليم وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم " (بوجنية قوي:2005: 25)¹⁰ ،ونجد العديد من الدول بدأت تهتم بالاستثمار التربوي التعليمي ومن ذلك دولة ماليزيا التي كانت قبل أعوام تصنف من الدول المتخلفة، ولكن بعد استثمارها في رأس المال البشري صارت من أهم الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر تطورا في العالم ، وأن التعليم الحديث اليوم يعتمد على المعلوماتية وهذا باستخدامها في العملية التعليمية و هذا ما صار يدعى التعليم الالكتروني.

–الاختيار الأفضل للعمال :

ان الأساس والقاعدة الأولى التي يمكن عن طريقها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه إذ انه من ضمن المتطلبات لاختيار العمال هو القدرة:

أ- **القدرة البدنية** : يقصد بالقدرة الجسدية للعمل قوة العضلات لدى العامل وقدراته البدنية المختلفة(فاحر عاقل:1971: 35)¹¹ ، كما أنهم أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء النشاط المطلوبة وتباين الامكانيات البدنية من فرد إلى آخر كما تتباين من وظيفة إلى أخرى ، فهناك وظائف تتطلب سلامة جميع أعضاء الجسم بينما مهن أخرى تتطلب سلامة البعض فقط.

ب- **القدرة الذهنية** : ويقصد بها القدرات العقلية التي تتطلبها المهنة ، وأكثر ما يحتاجه العامل هو العمل العقلي الذي يتطلبه استعمال الفكر وأعمال العقل(فاحر عاقل:1971: 40)¹² ، وهذه القدرات يجب أن تتكيف وتتلاءم مع طبيعة النشاط، بمعنى تغيير حسب حاجات الشغل، فمثال ذلك الشخص الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب أن يمتلك القدرة على إصلاح الأعطاب لا سيما البسيطة منها، كما يجب أن تكون له امكانيات عقلية على تقبل تنمية قدراته في ميدان البرمجيات و التطبيقات الحديثة التي تستخدم في مجال عمله .

ج - **القدرات النفسية** : العامل أثناء أداء مهامه يكون عرضة إلى جملة من الضغوطات النفسية ، والضغط عامة يعتبر رد فعل للانفعالات الفسيولوجية والانفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل (عمار الطبب كشروود:1995: 312)¹³ ،وتكون هاته الضغوطات بقدر المكانة وعلى قدر نوع العمل ، وتكون عموما ضغوط خارجية،وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في محيط العمل ،والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تتجلى في سلوك العمل (فاروق السيد عثمان:2001: 212)¹⁴ ، فالقائد يكون أكثر العمال ضغوطاً لا سيما من المحيط الخارجي حيث يتعارض مع مبادئ العمل أو قوانين العمل وبعض الامتيازات المطلوبة التي تحتمها العلاقات الاجتماعية ، كما أن المكلف بمكتب الصفقات يكون أكثر لضغط من غيره من الموظفين ، حين يتعارض دفتر الشروط والعروض المودعة وأين تكون هناك ضغوطات لمنح الامتياز لبعض الملفات دون الأخرى وان لم تتوفر فيها الشروط وبالتالي تسبب تلك الضغوط المخاوف والانفعالات والإرهاق العقلي والبدني للعامل والتي تأثر بدورها على كفاءته المهنية (محمد أحمد نابلسي وآخرون:1991: 260)¹⁵ "

لهذا صار لزاما على المؤسسات أثناء عملية الانتقاء والتوظيف إدخال عامل الاختبار النفسي إلى جانب الاختبار البدني والعقلي، لأنه من الصعوبة أن يكون العامل ذو كفاءة مهنية وهو يعاني من ضغوطات وارهاقات نفسية، حتى أنها في بعض الأحيان تتطور لتصبح أزمات نفسية أو عقد.

- تخطيط القوى العاملة :

إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم الأسباب الحديثة لزيادة الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية كذلك ، وذلك من خلال إتباع منحى علمي دقيق ، ويكون إما قصير المدى أو طويل المدى حسب الحاجة وعلى حسب نوع الوظيفة، وخطة القوى العاملة تنطوي على المراحل التالية:

* تحديد أنواع النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

* وصف النشاطات والوظائف المختلفة .

* حصر المهارات والكفاءات الانسانية اللازمة لأداء تلك المهنة .

* دراسة قوة العمل الموجودة ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على التكفل بالعجز أو التخلص من الفائض.(علي السلمي:1985:49)¹⁶ .

- العدل الوظيفي :

ويقصد بالعدل الوظيفي : المساواة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني ، خاصة في

المجالات التالية :

***العدالة في الترقية** : إن أساس المساواة في العمل هو العدل في الترقية، حيث لا يمكن للعامل أن يتقبل ترقية لا يستحقها على أساس المحاباة أو القرابة أو المصلحة بدلا من الجهد المبذول ، وهذا ما يجعل العامل لا يبدي اهتماماً للكفاءة المهنية باعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقية وإنما المعايير الأخرى السالفة الذكر .

* **العدالة في الأجر** : ونقصد بالأجر المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل قيامه بعمل ما ، و عندما يجد العامل أن الكفاءة المهنية لديها مقابل مادي يتحفز ويكون لديه ولاء ونشاط أكبر على العمل (ضياء محديد الموسوي:1989:334)¹⁷ .

* **العدالة في حجم تقسيم العمل** : لا يمكن أن يقدم العامل كل ما لديه ، وهو يشتغل فوق طاقته ، وهو الأمر المهم عندما نتكلم عن عدالة الحجم الوظيفي ، حيث توجد بعض الوظائف لا يستطيع العامل أن يشتغل بها لأكثر من 04 ساعات مثلا على عكس بعض الوظائف الأخرى يمكن للعامل العمل 08 ساعات أو أكثر ، فالمحقق المالي لشركة ما ليس كعامل بسيط في المؤسسة مثلا فالأولى تتطلب تركيز وحضور ذهني عالي لأن الخطأ فيه غير مقبول، أما الثانية فجهود عضلي بسيط ، وكل هذا يتضح في ما يعرف بأجر الوقت وهو الذي يعبر عن قيمة العمل وعن ثمن قوة العمل(ابراهيم مسورب:2002:244)¹⁷ .

كما أنه يعتبر من الاجحاف وغياب العدالة أن يتركز العمل على حساب عامل دون آخر لاعتبارات مختلفة تتعد كل البعد عن المهنية(صالح عودة سعبد:1994:295)¹⁸ ، وهذا ما يجعل العامل يصاب بالخيبة ويتخلى عن معيار الكفاءة باعتبارها آخر ما ينظر إليه في العلاقات العمودية (قائد ومرؤوس) داخل المؤسسة .

* **العدالة في المنح** : أي المساواة في المنح والحوافز والمكافآت المادية و هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم ، هذه الحوافز هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم بجدية وكفاءة.

كما نجد المساواة في منح التربصات والتكوين ، فيجب أن تمنح على أساس و معيار الكفاءة وليس مقاييس أخرى (المحابة والقرباة والمصلحة)، حتى يتسنى للعامل الذي يبذل جهدا للحصول على فرصة لتنمية قدراته وإمكانياته(أحمد طرطار:1993: 96)¹⁹.

-مكان العمل:

* **الظروف المادية للعمل** : يقصد بالظروف المادية للعمل المؤسسة بما تحتويه ابتداء من تجهيزات العمل ، وكل ما يحيط بالعمال، فلا يستطيع العامل أن يعمل في ظل الظروف الغير مهيئة للعمل ، فمن الجلي أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على الإنتاج بمجهودات أقل فالضوء الخافت يتسبب بالاكتئاب للعامل (حسان زيدان:1994: 40)²⁰ ، كما أن الرطوبة عندما نحت درجة 30 % تعيق من أداء العامل، بالإضافة إلى التهوية الجيدة، فانعدامها يؤدي بالعمال إلى الخمول والملل والاكتئاب (حمدي ياسين:1999: 96)²¹ ونجد أيضا الضوضاء والفوضى المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة تقلق العامل وتؤثر عليه، وكلها عوامل لا تساعد على العمل وتؤثر سلبيا على الكفاءة المهنية للعامل .(حسين أبو شحاتة:2000: 88)²¹.

بالإضافة الى أنه يجب أن تسود علاقة جيدة بين العمال حتى يستطيع العامل أن يطمئن في عمله ويتعد عن الحسابات الخارجية التي لا تساعد على العمل، والتي تعرقل العملية الإنتاجية ككل في ظل تنافس وتناحر شديدين بين العمال ،وهو ما نسميه بالصراع التنظيمي والذي يكون بين العمال والإدارة وبين نقابات العمال والإدارة ومختلف النزاعات الأخرى(محمد علي محمد:1986: 156)²².

بالإضافة إلى وجوب توفير الأمن والأمان للعمال ، حيث نجد في بعض المؤسسات الكثير من الاعتداءات الجسدية أو اللفظية على العمال خاصة الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع المواطنين .

3- مكونات الكفاءة المهنية :

تتكون الكفاءة من أمرين أساسيين :

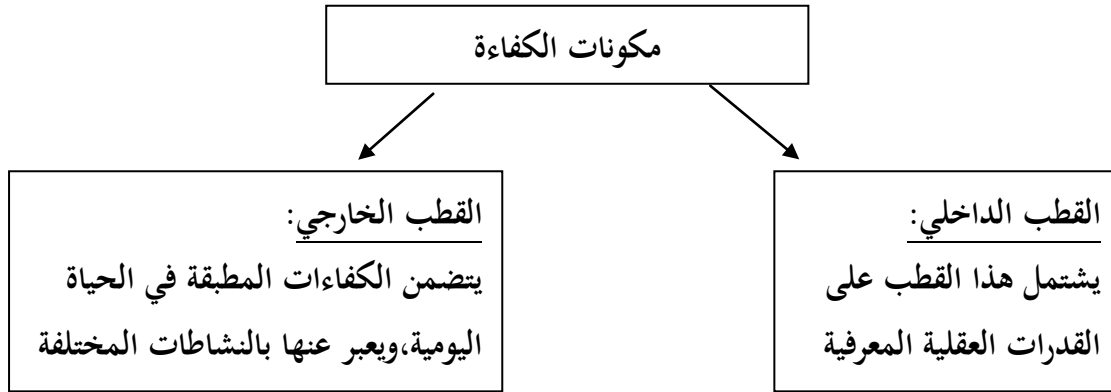
***القطب 01:** الكفاءة قدرة كامنة، أي قدرتنا على تكييف أفعالنا وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات، كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها "توم شكي" يجب حصر الكفاءة وتوضيحها كقدرة كامنة لإحداث وتكييف الأفعال (فاطمة الزهراء بوكمة: 2008: 59) ²³.

***القطب 02:**

-**الكفاءة - السلوك :** ننظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلى تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنها.

- **الكفاءة - الوظيفة :** في حالة ما أردنا أن نعطي الكفاءة معناها السلوكي البشري يجب أن نوضح الكفاءة بإرجاعها إلى الغاية الاجتماعية التقنية، ما يسمح لنا بتحديدتها من خلال وظيفتها .

ويتضح كل هذا من خلال الشكل الموالي :



شكل رقم: (09): مكونات الكفاءة المهنية

المصدر: فاطمة الزهراء بوكمة : 2008، ص 60.

4-أنواع الكفاءة المهنية :

للکفاءة المهنية 04 أنواع

- الكفاءة المعرفية : الخبرات والمعارف والمعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد .
- الكفاءة الوجدانية : وتشير إلى استعدادات وميولات الشخص واتجاهاته وقيمه ومعتقداته.
- الكفاءة الأدائية : وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد ، وتتضمن المهارات النفسية الحركية وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقا من كفاءات معرفية.
- الكفاءة الإنتاجية : وتشير إلى استطاعة الفرد أن يسخر عمله من المهارات والقدرات ، أي الكفاءات المهنية الأخرى ، من أجل تحقيق إنتاج أكبر.(محمد زيدان جمدان:1982: 222)24 .

5-قياس الكفاءة المهنية :

يتبغى في نظام قياس الكفاءة المهنية الذي تضعه الإدارة أن يحوز الأمور الآتية:

- حصر عناصر قياس كفاية الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها .
 - حصر المستويات النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءات ، وذلك مع الحسبان المستوى التنظيمي لكل مهمة والأهمية النسبية لشاغلها، والتسلسل الهرمي للأنشطة.
 - حصر عدد مرات قياس الكفاءة لوظائف كل فئة على ألا تقل مرات القياس عن 03 مرات في العام الواحد وكذا أسلوب حساب التقرير النهائي لدرجة كفاءة الأداء السنوي.
 - حصر مصادر المعطيات الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء.
 - حصر مراتب كفاءة الأداء المهني والقيمة النسبية لكل مرتبة.(علي الشلمي:1985: 92)25 .
 - حصر السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن موظفي القيادة.
- *يجب ألا تزيد الأهمية النسبية لعناصر التصرف الأساسية كالمواظبة ، وطريقة التعامل مع العملاء وعلاقات العمل مع القادة والزلاء عن 03 % من القيمة الإجمالية لمقياس الكفاءة، بحيث لا يكافئ العامل عن أمور منطقية عادية تعتبر من واجباته بحكم عقد العمل.
- *يجب أن يتضمن نظام قياس الكفاءة المهنية أسلوبا لتخفيض مرتبة الكفاءة ، بما يتلاءم مع العقوبات المتخذة في حق العامل والمدونة في سجله ، ورفع مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الدعم والحوافز والمكافآت وأشكال التقدير الايجابي التي حصل عليها .

*يجب أن تضع كل مؤسسة نظاما لتدوين علامات الكفاءة المهنية للعاملين في الفترات المتتالية، وتتبع منحى هاته التقديرات وتحللها على مستوى المؤسسة أي على مستوى التنظيم التسييري : الوظيفة ، المجموعة الوظيفية ، العامل وذلك قصد تحديد المؤشرات الرئيسية التي تتخذ أساسا لرسم برامج وخطط التكوين والتدريب، وإعادة توزيع العمال وغيرها من الأمور المتعلقة بتسيير شؤون الموظفين.

*يجب أن تعطى الفرصة لكل عامل في الاطلاع على البيانات المدونة عنه في السجلات والمتخذة أساسا في تقدير كفاءته وله أن يقبلها أو يقدم طعنا فيها ،ويحدد النظام الصادر من إدارة المؤسسة الجهة التي يقدم لها الطعن والتظلم وطرق الفصل فيه ،ويجب اعلام العامل الذي يرى قاداته المباشرين أن مستوى كفاءته ضعيفا بأوجه الضعف كتابيا قبل انقضاء الفترة التي يوضع فيها تقرير الكفاءة المهنية.

*تضع الإدارة نظاما لتقييم كفاءة العاملين شاغلي الرتب العليا، يسمح كذلك بتوفير معلومات عن الجوانب المهنية والإدارية في نشاطهم داخل المؤسسة ، بحيث تشمل عناصر الأداء الأساسية في مهنتهم ويتم استقاء تلك المعلومات مرتان على الأقل في العام الواحد لاستعمالها لدى ترشيحهم لشغل مناصب أعلى.

*ويجب عرض تلك المعلومات على الإدارة وتدوينها و إيداعها بملفات وسجلات هؤلاء العاملين.
*يقوم رئيس مجلس الإدارة بانشاء تقارير تقييم الأداء المهني ،وذلك بالنسبة لشاغلي المناصب العليا من أعضاء مجلس الإدارة ، وتبعث تلك البيانات والمعلومات مرتين في العام على الأقل إلى رئيس الجمعية العمومية للمؤسسة .

*يبلغ شاغلوا المناصب العليا بنموذج من البيانات المتعلقة بكفاءتهم في العمل المعتمدة من رئيس الجمعية العمومية، أو من طرف مجلس الإدارة .

*تقوم إدارة مصلحة الموظفين بابلاغ كل من شاغلي مناصب الدرجة 02 فما دونها بنسخة من تقرير الكفاءة المقدم عنهم ، وذلك عن طريق 15 يوما من تاريخ اعتماد تلك التقارير من لجنة مصلحة المستخدمين.

*تقوم بالتأشير في السجل المعد لذلك إدارة مصلحة المستخدمين بتقييم العامل التي تقررها لجنة شؤون المستخدمين، أو القيادة المختصة بالنسبة لشاغلي مناصب الدرجة 01 ، كما تحفظ تلك الدرجة في ملف الخدمة الخاص بالعامل، وذلك خلال أسبوع من تاريخ صدور قرار اللجنة أو السلطة القيادية.

*يقوم مجلس إدارة المؤسسة بتحديد إجراءات الطعن والتظلم من تقارير الكفاءة المهنية.
*يحرم المستخدم المقدم عنه تقرير سنوي بمعدل ضعيف من قيمة العلاوة الشهرية التي تقرر الإدارة منحها له ومن الترقية في السنة الموالية للعام المقدم عنه التقرير ، ويمكن فصل العامل الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بمعدل ضعيف.

6-المداخل النظرية للكفاءة المهنية :

تمهيد :

أخذت الكفاءة المهنية العديد من الأنماط والمفاهيم وحتى المناحي ، حيث كانت البداية لكل اتجاه بأخذ بعد تعليمي أو بعد نظري، فهناك المنحى السلوكي واتجاهات المستخدمين التي سعت لتنمية العمال بصورة عامة والكفاءة المهنية بصورة خاصة، وكل نظر وتطرق الى الكفاءة المهنية من زاوية تختلف عن الأخرى وهو ما سنتطرق له بالتفصيل وفقا لما يلي :

1-الاتجاه السلوكي:

توضح الايضاحات الخاصة بالمجال المهني، أن حصر الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما يتطلب من المكون والمدرّب - في إطار التكوين - توضيح النشاطات التي تتطلبها الوظيفة والتي سيقوم بها الشخص المعين فيها ، لذا عمل المختصون في هذا المجال على وصف العديد من النشاطات الخاصة التي يتمتع بها كل منصب عمل²⁶ (Gilet Bernard:1973:36) ،لذلك أصبح نعت الكفاءة المهنية في شكل قائمة من الأعمال المقننة (standarrdisés) التي يتطلب على كل شخص القيام بها عند توظيفه في منصب ما لا تعبر عن أي جهل أو غموض فيما يتعلق تحويل الكفاءة من المعلم إلى المتكون، وذلك لأن الكفاءة تعبر عن تصرفات وسلوكيات ظاهرة وقابلة للملاحظة ، لكن عملية حصر شكل الكفاءات وتقنين النشاطات التي قام بها فريدريك تايلور Taylor بهدف تسهيل دمج الشخص العامل في عالم الشغل في وقت جد سريع ، لا يمكنها أن تسمح للشخص المتكون بتتمية قدراته العقلية بهدف الوصول إلى درجة التفكير والإبداع الذي تسعى إليه المؤسسة ، لأن تقنين الكفاءات في شكل سلوكيات تكون قابلة للملاحظة يقوم بها الشخص العامل طبيعيا لحقبة معينة تهدف أولا إلى القعالية قصيرة المدى على حساب تنمية الأشخاص وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم، وهو الأمر الذي أدخل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور في مشاكل تعذر التنمية والتطور ، حيث يعتبر تايلور بتقسيمه للنشاطات وبفصله التصور عن الحقيقة، من خلال التكرار الجبر للأفعال المضبطة (normalisées) في معظم الأحيان الجاحد للإبداع والخبرة الذاتية (فاطمة الزهراء بوكرة:2008: 90)²⁷، ويوجد تحت هذا الاتجاه فرعان :

أ-الاتجاه السلوكي العقلي : حيث تنمو هاته العلاقة بين السلوك الانساني والعقل من خلال تكرر مستمر لنفس الحركة أو نفس النشاط ، اذ نجد في بعض المؤسسات من لديه منصب عمل محدد لحقبة زمنية طويلة كالذي يقوم بإصاق الورق الذي به معلومات وبيانات عن المنتج على بعض الفارورات البلاستيكية في مؤسسات المشروبات ، حيث تتكون لدى هذا الشخص ممازجة آلية بين الحركة والعقل ، نظرا لكثرة استعمال نفس الأعضاء تتعود هاته الأخيرة على نفس الحركات مع ترسخها على الذاكرة البشرية فيصبح العامل يقوم بالعمل دون تركيز كما كان في المراحل والمرات الأولى وبجهد عضلي و عقلي أصغر.

ب - الاتجاه السلوكي النفسي : هو ذلك الاتجاه الذي يتركب من خلال المزاولة بين العلاقة المترابطة بين العمليات السلوكية بهدف استخدامها لإنجاز عمل أو نشاط حديد نمو الإمكانيات النفسية والحركية ، حيث يمكن للعناصر المشكلة للنشاط أن تستخدم ثانية في تركيب عمل ديد²⁸ (Maigrre André et autre :1975:88)، هاته العلاقة هي نتيجة للعلاقات السلوكية النفسية التي تخلق نتيجة التكرار المستمر لأعضاء معينة في حركة محددة.

2-مدخل الادارة العلمية :

يعد فريدريك تايلر مؤسس هذا الاتجاه ومؤيده ، حيث ساهم هو أصدقاؤه في تنمية الفكر الإداري عالميا ، اذ ركز تايلر على التعاون ما بين الإدارة والمستخدمين ، فيرى أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الطرق في الأداء والاختيار والتعيين المناسب للأشخاص في الأعمال التي تتلاءم وامكانياتهم ، ومنحهم الأحرور المناسبة ونزع فتيل الصراع بين الإدارة والعمال يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي رفع الأجور من خلال زيادة الفوائد والأرباح ، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي ، فإن شعار حركته العلمية والفلسفية ادارة الأشخاص قامت على قاعدة الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية حيث نجد نتائج الدراسات التي أكدت على العلاقة بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في ترسيخ مبادئ حركة الادارة العلمية ، فضلا على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ، ذلك المجال الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية ، التعلم ، بالقيادة والاتصالات القوة الاجتماعية، المنظمة غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، كان له تأثير واضح على تعميق تلك الحركة(حالد عبد الرحمان الهيتي:2005:36)²⁹.

أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية :

- لقد ارتكزت هاته النظرية على مصامين ومبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها في كالي:
- استعمال الطريقة العلمية في الوصول إلى حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.
- استعمال الطريقة العلمية في انتقاء الموارد المادية أو البشرية .
- عند الاختيار للعمل المناسب يسند اليه عمل معين ، وتقوم الإدارة بتوفير التعليمات والإرشادات اللازمة لتأدية عمله على أكمل وجه.
- القيام باعادة توزيع المهام بين الإدارة والمستخدمين والتعاون بينهما ، بحيث تقوم الإدارة مهام التخطيط والاشراف والرقابة القياس ويتولى العمال مهمة التنفيذ والتحسيد .

مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

ان المبادئ التي تستند إليها هاته النظرية هي ما يلي:

- استعمال أساليب دراسة الوقت والحركة لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل.
- استعمال الحوافز المادية لحث العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب (علي عربي وآخرون: 2002: 38)³¹.

- استعمال الخبراء المختصين لتحديد الظروف وشروط بيئة العمل، أي أن الإدارة العلمية تستند الى الصناعة والخصائص التالية للتنظيم:

العمل، التخصص وتقسيم العمل، الرشاد في المستخدمين والإدارة، هيكل التنظيم والتسلسل الرئيسي استعمال الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على العمل. (علي عربي وآخرون: 2002: 40)³⁰.

يظهر لنا من خلال ما تقدم أن نظرية الإدارة العلمية تهتم وتعنى بطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما معلقا ، كما أنها تعرف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الطرق الواجب إتباعها (ما يجب أن يكون) لرفع كفاءة وأداء العمال ، وبالمقابل فهي لا تولي أهمية للجانب الانساني في التنظيم وتعتبر العامل مجرد آلة ، لا تأثير له على الشلوك التنظيمي.

3-مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت حركة العلاقات الإنسانية عن طريق البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من ألتون مايو وmaayo Elton وروفرتز روزت لزيبركر héberrger roesth fritz من جامعة هارفارد في مصانع هاوثورن خلال الفترة (1923-1930) التي استهدفت تحديد الأسباب في محيط العمل التي تؤدي إلى رفع الإنتاج. (يوسف ححيم الطائي: 2014: 66)³².

ومن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيما يلي:

* الإضاءة.

* فترات الراحة .

* نظام الأجور. (علي عربي وآخرون: 2002: 44)³³.

حيث كان ذلك عن طريق مجموعتين من المستخدمين ، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة، ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها لتغير مستمر مرة بالزيادة ومرة أخرى بالنقصان ، وقد كانت الاستجابات في هذه التجارب كالتالي:

- 1- استجابة الأشخاص العاملين لزيادة الإنتاج لم تكن بسبب الإصاءة أو العوامل البيئية الأخرى ، و إنما كون الإدارة تهتم بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.
 - 2- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء اذ أنه إذا كانت إحدى المجموعات توجد مقاييس عالية ، إدارة الأشخاص في تلك المجموعة سيعملون بهاته المعايير في ظل الظروف البيئية المحيطة.
 - 3- حيث كانت النتيجة المهمة لهاته التجارب أن أهمية العلاقات الإنسانية الحيدة والروح المعنوية للأفراد العاملين ، فالمعنويات الجيدة تكون نتيجة الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية الجيدة، ومستوى رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين. (يوسف ححيم الطائي:2014: 66)³⁴.
- أهم مبادئ هاته النظرية:**

تأسس مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والتي كانت نتيجة التجارب بمصانع هاوثورن ونوجزها فيما يلي:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد ، وليس مجرد وجود عدد من الاشخاص المعزولين وغير المرتبطين فيما بينهم.
- أن السلوك التنظيمي يعطي وقتا لشلوك الأفراد الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مصدرها العرف والتقاليد، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها (علي عربي وأخرون:2002: 45)³⁵.
- أن القيادة تلعب دورا مهما في التأثير على ظهور الجماعات وتعديل معتقداتها بما يتلاءم مع غايات التنظيم وكذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق نسبة أكبر من التفارب والتعاون بين التنظيمين الرشمي وغير الرشمي.
- أن الوسيلة الأساسية لتحقيق هذا التقارب هو دمج التنظيم غير الرشمي في التنظيم الرشمي عن طريق اشتراك العمال في عملية التسيير الإداري وتحميلهم كافة مسؤولية العمل على بلوغ المؤسسة لأهدافها.
- شبكة الاتصالات بين أفراد التنظيم لا يجب أن تقتصر فقط على شبكة الاتصالات الرشمية ، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية يجب أن تعطى العناية الضرورية والتي قد تكون أكثر فعالية وتأثيرا على سلوك العمال.

نستطيع القول أن نظرية العلاقات الإنسانية تمكنت من دراسة التنظيم كنسق اجتماعي ، مستعملة مصطلحات جديدة من ذلك مثال الرحل الاجتماعي ، الرحل الاقتصادي ، كما أنها سلطت الضوء على السلوك بدلا من الفعل الذي تضعب دراسته ، وركزت كذلك على دراسة الجماعات والتنظيم غير الرشمي ومنح رؤية وظيفية في بعض الحالات التحليلية، ويتجلى ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم ، بحيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما اختلفت وحداته الفرعية وترابطت فيما بينها للحفاظ على وجودها واستمرارها وكذلك حتمية التكيف ومسايرة العالم الخارجي .

4-مدخل الموارد البشرية:

يعتبر هذا المدخل جديد نسبيا في إدارة التنظيمات والأفراد ، وقد بدأ استخدامه وظهوره مع مطلع السبعينات من القرن الماضي، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وإمكانات وليسوا مجرد أشخاص يتصرفون فقط على أساس المشاعر والعواطف وقد تأسس هذا المدخل على:

أ-أن الفرد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته تطويره وتنميته ويمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة ويرفع من إنتاجها.

ب-ضرورة توجيه الخطط والسياسات والبرامج لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

ج-ضرورة تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأشخاص على تنمية واستغلال قدراتهم لأقصى حد.

د- يجب أن تسن وتنفذ برامج ونشاطات الموارد البشرية مراعاة لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة. (علي عربي وآخرون:2002: 49)³⁶.

مقومات مدخل الموارد البشرية:

تقوم أفكار هذه النظرية على المسلمات الآتية:

* المؤسسة تعمل في محيط تعتمد عليه في الحصول على مواردها البشرية، وفي اطار عمل التنظيم فان الحصول على الموارد البشرية يحتم أن تعلم حالة سير البيئة المحيطة، والتي يمكن أن تنعكس سلبا أو ايجابا في نوعية وإمكانيات الموارد البشرية .

* تحتاج المؤسسة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية في اطار محاولتها للتكيف مع حركة البيئة خارج التنظيم، وتعنى بتلك الموارد بغرض رفع الفاعلية داخل المؤسسة، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من التنظيم لاستعمالها في أعمال أخرى.

* العمل على ايجاد التكيف مع المتغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالعمال ،أي التركيز على الدمج الداخلي وكيفية تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد البشرية في التنظيم ، والدمج الخارجي وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئة المحيطة.

* أن تضع المؤسسة في حسابها التنوع في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية،لكي تستطيع للاستجابة للمتطلبات البيئية (حالد عبد الرحمان الهيتي:2005: 30)³⁷.

*أن الموارد البشرية في التنظيم عبء وتميز في أن واحد وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحقيق أعلى التوازن ما بين الكلفة والتميز، وذلك بالاهتمام بالاستعمال الكامل والصحيح للموارد البشرية ، حيث يتحقق الاستعمال الأمثل للموارد البشرية عن طريق استخدام كل الطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة وما يمكن

استخراجه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وبهذا الاستعمال يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

* تقوم حركة نقل الأشخاص من البيئة إلى التنظيم ومن وداخل التنظيم إلى البيئة المحيطة لإشراف ومتابعة قيادة متخصصة تسمى بإدارة الموارد البشرية ، ولتتمكن تلك الإدارة من ممارسة مهامها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام والأولوية من طرف إدارة المؤسسة.

7- تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية:

1-التطور التاريخي للعلاقة بين الكفاءة المهنية وتكنولوجيا المعلومات:

لقد تطورت وتعقدت العلوم والتكنولوجيا وتعاضمت إنجازاتها وتعمقت وزادت الآثار التي تنجم على مختلف أنشطتها ، وفي المقابل كذلك تنامت ضرورة مسايرتها لاستغلالها وترويضها بالشكل المطلوب قصد الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في شقها الاقتصادي ، إذ أنه لا بد للمؤسسات من العامل ذو الكفاءة الذي يتقن العمل على وسائلها ، ويكون قادرا على مواكبة التحولات التكنولوجية اللامتناهية ، وهاته العلاقة بين الكفاءة المهنية والتكنولوجيا ليست وليدة اليوم فقط .

فلقد وقف الإنسان على التطور في العلاقة بين التكنولوجيا و الكفاءة المهنية للعامل منذ القدم وعلى مر العصور و الحضارات الإنسانية وفي مختلف الحقبات الزمنية الزمنية . (أنطونبوس كرم:1982: 15) ³⁸.

1- الحضارات القديمة: نعني بالحضارات القديمة الحضارات الكبرى للتحجم البشري، كالحضارة الفرعونية والبابلية ، وكانت كل حضارة تعتمد على نوع من الكفاءات حسب النشاط الاقتصادي السائد في المجتمع .

ف نجد أن البداية الأولى للكفاءة هي بكيفية استعمال تلك التكنولوجيات البدائية ، خاصة في العصر الحجري فرغم بساطة تلك التكنولوجيات بالنسبة للوقت الحالي إلا أنها تعتبر الحدث المهم في ذلك العصر ويتطلب استخدامها مهارات معينة ، لاسيما في الجانب الفلاحي ، حيث أن الحضارات القديمة وخاصة القائمة على ضفاف الأنهر كالفرعونية والبابلية قد عرفت تكنولوجيات جد متطورة بالنسبة لذلك الوقت في مجال الري الفلاحي، حيث طوروا أنظمة موثوقة للري والحفاظ عليه، بحيث يساهم في تأمين التحكم في قنوات المياه الصناعية، مثل عملية الري باستعمال القنوات والضخ المائي عن طريق العجلة (علي ليلي:2000: 128) ³⁹

كل ذلك بدأ يوحى بالزامية الحاجة الملحة للعامل الكفاء من أجل الاستخدام الرشيد لهاته الطرق والإمكانيات والاستعمال الجيد لها ، ومن هنا بدأت الكفاءة المهنية تظهر لدى المجتمعات الإنسانية.

وكما سلف التطرق اليه فإن أي حضارة كانت تهتم بتنمية الكفاءات المهنية لوحدها على حساب النشاط المهني، فوجد أنه صاحب الغنم أو الإبل يختار الرعاة الذين يملكون كفاءة في طريفة الرعي ، من المعرفة بالمنطقة والقدرة البدنية لحماية القطيع من الذئاب واللصوص وكل كبيرة وصغيرة في كيفية التعامل مع القطيع ويظهر هذا في البداية بالخصوص لأن الرعي هو النشاط الاقتصادي الرئيسي لهم .

2 - الحضارة الرومانية:

في الحضارة الرومانية كان الاهتمام منصبا على تطوير القدرات البدنية خاصة الحربية منها والاستخدام الجيد للأسلحة ، ويتجلى ذلك بوضوح من خلال التوسعات الاستعمارية التي عمت كل المعمورة كما اهتمت كذلك هاته الحضارة بالهندسة والبناء ، وما يوجد من الآثار والمخلفات الأثرية يدل على ذلك كل هذا جعل لزاما على المهندسين والبنائين الذين ينتمون في الغالب الى فئة العبيد أن ينموا كفاءاتهم المهنية لمسايرة ومواكبة هذا التطور خاصة المعماري منه.

3-الحضارة اليونانية:

الحضارة اليونانية اهتمت بالجانب العقلي أكثر من الجانب الحسدي ، وذلك من أجل مواكبة المعارف التي بلغت ذروتها في تلك الحقبة لاسيما الفلسفية منها ، حيث نجد رياض الأطفال أو المشرف عليهم الذي يعرف بالبيداغوج الذي يفترض به أن يكون ذو كفاءة مهنية عالية ، وذلك في الجانب المعرفي حتى يستطيع أن يشرف على الأطفال والأخذ بيدهم ومصاحبهم (نور الدين أحمد قابد:2010: 36)⁴⁰ .

ويوفر لهم حاجياتهم لاسيما العقلية ، والإجابة على الأسئلة التي تطرح من طرفهم وهم في طريقهم إلى المدارس، إذن فالكفاءة المهنية تتباين من مجتمع إلى آخر على حسب المهنة الموجودة في المجتمع سواء الزراعة أو الصناعة ، أو حتى المعرفة باعتبارها الاهتمام الأساسي لبعض المجتمعات.

4- فترة الثورة الصناعية :

تعتبر الثورة الصناعية البداية الحقيقية لمفهوم الكفاءة المهنية بالمنظور العصري الحديث، حيث وبعد ظهور المصانع الحديثة وظهور التقدم التكنولوجي من خلال الآلات، حيث انتقل النشاط اليدوي للمصنع إلى نشاط آلي ، كل هذا استلزم يد عاملة كفؤة ، وبدأ التحول من البحث على اليد العاملة البسيطة إلى اليد العاملة ذات الكفاءة ، ومن الدرجات العلمية البسيطة إلى الدرجات العلمية المتطورة ، وذلك من أجل مواكبة آثار هذا التغير التي أوقعته الثورة الصناعية .

حيث ساهمت أكثر من غيرها في خلق المشكلة والتطورات الاجتماعية وفرضها لتلك الملامح الهامة المتمثلة في حالة الشغل ، والتحول الذي طرأ على نظام الامتلاك وظهور المدينة ونمو التكنولوجيا وظهور نظام ومبادئ المصنع (عادل مختار الهواري:1983: 12)⁴¹.

ويعد ظهور المصنع أهم العوامل التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءة المهنية للعامل ، لكي يتمكن من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، والاندماج مع النظام الحديث للمصنع والشغل بصفة عامة ، حيث يمكن اعتبار التصنيع نموذجاً هاماً من التغيير المعاصر(سنا حوي:دون س: 99)⁴².

5-عصر المعلوماتية:

من خلال ما تم التطرق له بالنسبة للمرحلتين السابقتين من مراحل تطور الكفاءة المهنية للعامل تبرز العلاقة الوطيدة بين التطور التكنولوجي من جهة والكفاءة المهنية عبر العضور المختلفة حتى البسيطة منها التي عرفتتها المجتمعات البدائية ، عاتة العلاقة الضرورية بين الامرين تتطلب لكل تطور تكنولوجي مخترع عامل ذو كفاء مهنية ليواكب هذا التطور، فهذا العهد هو عصر المعلوماتية والتقدم التكنولوجي أو عصر الأحيال التكنولوجية المتلاحقة ومن ثم فهو عصر الكفاءة المهنية من جهة أخرى.

الا أن هذا العصر عرف بالتطور الكبير وبالتغير المتسارع ، خاصة بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات في الجوانب المتباينة للحياة لاسيما الجانب الإنتاجي ، مما أدى بالعامل في الكثير من الأحيان الى عدم قدرته على مواكبة هاته الحركية خاصة في المجتمعات المستوردة للتكنولوجيا ، هاته التي نجدها تشتري تكنولوجيايات حديثة من معدات و آلات وبرمجيات وغيرها ، بينما لديها عامل ذو قدرات مهنية فنية محدودة تنقصه الكفاءة المهنية اللازمة للتعامل مع هاته المتغيرات الحديثة.

ومن هنا بدأ مفهوم الكفاءة المهنية يأخذ أبعادا اقتصادية و اجتماعية وثقافية وسياسية عديدة ، حيث أصبح صاحب العمل يحدد شروطا جديدة للاقتناء والتوظيف كالقدرة على التحكم في التكنولوجيا والحصول على الشهادة المطلوبة للشغل، كما ظهر الاهتمام من طرف القادة والساسة بضرورة تنمية الكفاءة المهنية للعمال، اما عن طريق إدخال برامج علمية جديدة على المنطومات التربوية أو بانشاء مراكز تكوين مهني حديثة أو مراكز تدريب داخل التنظيمات لمواكبة ذلك التطور ، أو من الخارج حيث يتم نقل التكنولوجيا والعامل أو الكفاءة المهنية للمواكبة لها.

2- أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية للعامل:

لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية ، من خلال شقيها معاً، الداخلي والخارجي ويتجلى ذلك من خلال مايلي:

أ- الجانب الظاهري: هناك مجموعة من المظاهر نستعرض من بينها:

* السرعة في الأداء المهني:

يفضي استعمال تكنولوجيا المعلومات المتطورة إلى تغير دائم في تكنولوجيا التجميع و المعالجة، و نشر البيانات والمعلومات، و قد أدت تلك التغيرات إلى تطورات رئيسية للوسائل التقليدية في التعاطي مع البيانات و المعلومات، و تتميز بالسرعة و الموضوعية و التفصيل و الملاءمة (ليلي ناهي مجيد الفتلاوي:2013: 298)⁴³.

لقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات أن تتعدى الوسائل التقليدية في معالجة المعلومات، و التسهيل و الاستنتاج و البث والتنظيم و الاسترجاع، حيث كانت العملية تتم يدويا وصارت اليوم أليا و الكترونيا و هو ما يعجل بالعملية، ككل و بالتالي يستطيع العامل أن يقوم بنفس العمل الذي كان يقوم به سلفاً، أي قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات وفي أقل وأسرع وقت، و بفارق كبير(شوقي محمد علي سالم:1996: 68)⁴⁴.

* عمل بأقل جهد:

تمكنت تكنولوجيا المعلومات أن يستطيع العامل تأدية وظيفته بكفاءة عالية و بأقل جهد ممكن حيث وفرت تكنولوجيا المعلومات بمختلف وسائلها ومعداتها و تقنياتها على العامل الكثير من الجهد والوقت من بينها التنقل بين التنظيمات الفرعية و التنظيم العام ، فضلا على أنه تم التخلص من الأوراق للتخزين وظهر محلها الذاكرة الالكترونية ووسائل التخزين الالكترونية المختلفة ، إلى جانب كل ذلك صار العامل باستعماله للتقنيات الحديثة يعمل بأقل جهد فقد تخلى عن الطرق التقليدية المنتهجة، و التي تعتمد على الجهد البدني والحساب الذهني.

*تحسن المردودية :

تمكن العامل بفضل تكنولوجيا المعلومات أن يسرع من عملية الإنتاج ، حيث تم الرفع من الإنتاجية في الساعة الواحدة أضعافا مضاعفة بالمقارنة مع ما كان يعتمد على الطرق التقليدية ، حيث أن المقاييس العالمية لبناء اقتصاد مجدي ضمن كل المستويات تبدو انعكاساتها على معظم الجهات ، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات فقد ذلت صعاب الوقت، ومن ثم صارت القدرة على الانتاج في أي وقت مما يعني سرعة الأداء وتقصير الوقت (بوجنية قوي:2005: 56)⁴⁵.

*قلة الأخطاء في العمل :

باستخدام التكنولوجيا التي يستعملها العامل في أداء نشاطه تراجعت نسب أخطاء العامل إلى مستويات عالية ، حيث أنه يشار إلى الكفاءة على أنها تأدية ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل ، وتعد تكنولوجيا المعلومات بما توفره من وسائل الطريق الامثل لرفع الكفاءة من خلال العمل الأفضل وبمستوى أدنى من الأخطاء.

ب-الجانب الداخلي:

يرى العالم جان اريك اوبير من معهد البنك العالمي أنه يوجد أثر للتطورات التكنولوجية والعمولة على الجانب الداخلي العقلي، أكثر منه على الجانب البدني الخارجي، وذلك من أجل تقديم القيمة المضافة في تنمية القدرات العقلية والذهنية والحسية والوجدانية للعامل(مصطفى محمود ابو بكر:2011: 55)⁴⁶.

فمن خلال المعايير التي تحويها كل مهنة، يتطلب وجود عدد معين من الشروط لدى الشخص حتى يكون مهنيا، وفي مقدمة هاته الشروط ، الاستعداد الذهني والقدرة الداتية والمهارة الفنية وانصباط السلوك.

ويبرز الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات، في تأثيرها على الجانب الداخلي للعامل لاسيما في الجانب الإداري وما يتعلق بسرعة اتخاذ القرارات ، حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات بصفة مباشرة في نظم الاتصالات واتخاذ القرارات (أشرف السعيد أحمد:2013: 28)⁴⁷.

8- طرق تنمية الكفاءة المهنية:

توجد مجموعة من الطرق المتبعة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كالمباشرة مثل التدريب وتكون كما سلف التطرق اليه في إطار العملية الاقتصادية والاجتماعية العامة مثل التعليم أو التكوين المهني :

1- مفهوم التكوين :

عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من الخبرات والمعارف والطرق المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل وتحويل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأشخاص يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على ضقل مهارات المتدربين ، وهو عبارة عن نقل المعرفة وتنمية المهارات(ياعي محمد:2005: 68)⁴⁸.

فالتكوين عمل ممنهج ، يتكون من مجموعة من البرامج، مصممة من أجل تعليم العمال والمستخدمين كي تؤدي أعمالها الحالية بدرجة عالية من الكفاءة عن طريق تطوير وتحسين الاداء الوظيفي لها (عفيلي محمد وصيفي:2005: 22)⁴⁹.

هو عملية تعلم مجموعة متتالية من السلوكات المحددة سلفا، ويتم في الأعمال التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ، والتدريب هو تطبيق المعرفة النظرية ، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ،وهو بذلك عملية تعلم لسلسلة من السلوك المبرمج (ناصر دادي عدون:1998: 307)⁵⁰.

هو عملية تعلم ، تتضمن اكتساب خبرات ومعارف ومفاهيم وقواعد ومناحي لرفع وزيادة الأداء،وتقع المسؤولية الأولى لتكوين الفرد الجديد بصفة عامة على القائد المباشر له ، وفي بعض المرات تفويض مسؤولية هذا التكوين إلى أحد العمال ،أو فرد من الأفراد القدامى ذوي الخبرة في المؤسسة(راوية حسن:2003: 169)⁵¹.

2- مؤشرات التكوين :

من بين هذه المؤشرات التي تدل على الحاجة التكوين في المؤسسة نجد:

- *نقص الأداء *زيادة التكاليف * نقص الرقابة على الموارد * نقص الرقابة على الجودة *العمالة الزائدة *
- *الصراع الدائم مع الإدارة * كثرة الشكاوى *عدم الالتزام وضعف الانضباط * ارتفاع معدل دوران العمل
- *ارتفاع نسبة الغياب *التأخر في الإنتاج وعدم الالتزام بمواعيد التسليم.

وكذلك توجد بعض المؤشرات الأخرى التي تدل عن الحاجة إلى التكوين ، ومن أمثلتها: *توسع المؤسسة * تغير الطلب للمستهلكين للسلع أو الخدمات الموجودة في السوق * إضافة منتجات أو خدمات جديدة تنتجها المؤسسة * ظهور تنظيم هيكلية جديد للمؤسسة * إضافة وحدات جديدة للمؤسسة * وجود تشريعات جديدة تسنها الدولة ولها علاقة ببيئة المنظمة * توقع تطور تكنولوجي جديد .

*توقع وجود تغيرات *العجز في فئات العاملين بسبب تقادم المهارات ، أو المرض أو الإقبال على التقاعد
*تغيير أسلوب أو طرق العمل أو الانتاج * استخدام آلات ومعدات جديدة * نقل أو ترقية بعض
العاملين (سيد عبد الحميد:1981: 50)⁵².

يعتبر التدريب الطريقة المثلى والمباشرة لرفع كفاءة العمال المهنية وتلجأ إليه المنظمات لمواكبة التطور التكنولوجي السريع ، ولمسايرته تبرمج تربية أو ملتقيات غالبا ما تكون من أجل تبادل المهارات أو من أجل التعرف على طرق العمل الحديثة التي وفرها التطور التكنولوجي الحاصل الذي دخل كل المجالات كما أن نقص اليد العاملة يحتم على المؤسسات توظيف عمال ليس لديهم الاختصاص المطلوب وهو ما يفرض عليها إعادة تكوينهم من خلال البرنامج التكويني للمؤسسة سواء داخلها أو من خلال المعاهد المتخصصة.

3-أهداف التكوين:

للتكوين جملة من الأهداف هي كالتالي:

أ-أهداف إجرائية:

وتقاس عن طريق المخرجات التنظيمية ، مثل زيادة المبيعات ، خفض التكاليف وتحسين الإنتاج والأداء.

ب-أهداف ترتبط بإنجاز العمل:

وهذه الأهداف ترتبط بإنجاز الشخص والتي تتعلق بمدى تحقيق كفاءة عالية في العمل ، والالتزام بالميزانية المقررة وحسن تقديرها وتسييرها .

ج-أهداف تعليمية :

في أغلب الأحوال يلجأ المنظمون للتكوين إلى قياس مدى ما تحقق من الأهداف التعليمية الموضوعية وذلك في نهاية الدورة التكوينية أو البرامج التدريبية .

د-أهداف الاستجابة (رد الفعل):

ان أهداف الاستجابة تمثل أهدافا ذاتية في لبها ، حيث يمكن الوقوف عليها من خلال الأسئلة التي توجه إلى المتدربين بقصد الوقوف على طبيعة مشاعرهم أحاسيسهم واتجاهاتهم ، ومدى استجاباتهم وتفاعلهم تجاه البرنامج التكويني.

هـ- أهداف تتعلق بالارتقاء الشخصي :

أما هاته الأهداف فقد لا يشعر بها المسؤولون عن العملية التدريسية على الرغم من أهميتها ، ولهذا وجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية عند تصميم وضع السياسات والبرامج التكوينية والتدريبية ، هذا فضلا عن تصميم أدوات لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف ، لاسيما إذا علمنا أن أهداف النمو الشخصي ترتبط بمشاعر الثقة بالنفس ، والشعور بالكفاءة الذاتية وتلميع صورة الذات ، وغير ذلك من أمور تحقيق الذات مثل تنمية المهارات وكيفية الأداء بفعالية و تنظيم الوقت وتنمية القدرات الإدراكية وحل المصاعب والمشكلات والقدرة على صنع القرار وضبط الانفعال ، إذ أن أهداف النمو الشخصي تمثل الأمر المهم في موضوع التكوين والتدريب ، وهذا راجع لكون الكفاءة المهنية لا تكفي لوحدها وإنما يستدعي دعمها بالسلوك السوي وتمتع الفرد بصحة نفسية عالية.

4-المراحل الإجرائية للتكوين:

يمكن وضع المراحل الإجرائية للتكوين في النقاط التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية:

يتم فيها تحديد الاحتياجات التكوينية وهذه الاحتياجات هي عبارة عن أمور تتعلق بموقف القيادة الادارية بالاتجاه المادي والإداري والإنساني.

المرحلة الثانية: جمع وتحليل المعطيات التي تتعلق بالاحتياجات:

ان حصر الاحتياجات يعد شرطا مسبقا لنجاح عملية تصميم البرامج التكوينية ، و عملية جمع وتحليل المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات لها أهمية في تحديد المتغيرات التي تضمها مشكلة تحديد الاحتياجات التكوينية ،ولهذا تعتبر هاته المرحلة من المراحل الإجرائية الخمسة عند التخطيط للتكوين والتدريب عنصرا هاما من عملية الاستشراف نحو تحديد الاحتياج والوقوف على المضامين والحقائق المرتبطة بموضوع الاحتياجات التكوينية.

المرحلة الثالثة: وتتضمن تصميم البرامج التكوينية:

مرحلة تصميم المادة التكوينية تلي مراحل جمع وتحليل المعلومات في ظل تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تبني في الواقع على الأهداف التي تمت صياغتها في المرحلة الأولى والثانية ، وقد يتراءى لبعض مصممي البرامج أن هاته المرحلة علدية مما يوقعهم في العديد من المشاكل التنفيذية بعدها، سواء على مستوى تحديد المصطلحات أو على مستوى التنفيذ ، الأمر الذي يجعلنا نقف بتأني عند هاته المرحلة لأجل بلورة الأهداف بدقة ، حتى يمكن تصميم المضامين التكوينية.(رأقت عبد الفتاح:2001: 102)⁵³.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التكوينية:

ويقصد بها تحويل مضامين البرامج السابقة إلى خطوات إجرائية ، وهي عبارة عن الأبعاد الفنية التي يتكون منها البرنامج ، ومن ثم تحديد أولويات تلقينها ومناقشتها وتدريب المتكويين عليها.

المرحلة الخامسة : تقويم البرامج التكوينية :

ان تقويم التكوين ضرورة ملحة لضمان نجاحه ونجاعته ومنح المصدقية في زيادة كفاءة أداء العمال من خلال الاجراءات التقييمية للعملية التدريسية التي تساهم في انجاح وفعالية البرنامج التدريبي ، والتكوين الناجح هو الذي يساهم بصورة جلية ومباشرة في رفع شعور الفرد للتغيير والمشاركة في صنع القرارات ومن ثم يصبح التدريب دعما يتصل بتفكير وسلوك الأفراد وتحقيقا لرغباتهم وحاجاتهم النفسية وحتى مؤسساتهم، وهاته العملية أي عملية التقويم تكون بالنسبة للمضامين والمدرسين والمتلقين.

5-معايير اختيار طرق و أساليب التكوين :

تباين طرق وأساليب التكوين بتباين طبيعة المضامين التدريبية وطبيعة المتلقين بها ، وطبيعة المشرفين على التكوين ، حيث يمكن أن تتعدد الطرق و الأساليب التكوينية ضمن البرنامج الواحد، ويمكن اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المقاييس التالية:

***قوانين ومبادئ التعلم والتعليم:** وضع العلماء عددا من القوانين والمبادئ الخاصة بعملية التعلم والتعليم والتي أثبتت فعاليتها وكفاءتها حين يتم توظيفها في العمليات التكوينية مثل: وجود الدافعية، التعزيز، ووضوح المعنى.

***ملاءمة أساليب التكوين لاحتياجات المتدربين:** يراعى أن تلي المناهج التدريبية حاجات المتدربين أنفسهم وأن تساهم في حل مشكلاتهم الميدانية(أحمد الحطيب:2008: 93)⁵⁴.

***عدد المتدربين:** تستعمل عادة الأساليب الفردية في حالات التكوين على اكتساب مهارات خاصة ، أما الأساليب الجماعية فتستعمل عند تدريب جماعات صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة الحالة التدريبية.

* **المكان** عندما يتوفر المكان المناسب بالإدارة المركزية للتكوين الذي يسهل ولوجه من المتدربين فإنه من الممكن استعمال الطرق الجماعية في التكوين ، بينما يتم استعمال الطرق الفردية إذا كانت أماكن تواجد المتدربين في مناطق بعيدة.

* **الإمكانات البشرية والكوادر المؤهلة للتدريب:** يتحكم مستوى المكون أو المدرسين و مدى كفاءتهم في طبيعة الموقف التعليمي أو التدريبي من حيث اختيار الطرق والمناهج التدريبية المناسبة.

- * **التسهيلات المادية للتكوين:** ضمن الإمكانيات المادية المتاحة يتحدد اختيار أنسب الطرق التكوينية في الأماكن التي يتم فيها التدريب، من حيث مدى توفر القاعات و التجهيزات، والمعدات اللازمة وتوفير الجو الملائم لإنجاز العملية التدريبية بشكل أمثل.
- * **الإمكانات المالية:** لكي يتم نجاح أي برنامج تكويني تدريبي في بلوغ أهدافه ، لا بد من الامكانيات المالية لتغطية النفقات المترتبة على هذا البرنامج التكويني.
- * **الوقت المخصص للتكوين:** إن حجم فترة البرنامج التدريبي والوقت الذي يحضر فيه المتدربون إلى موقع التكوين يحدد اختيار الوسيلة أو الأسلوب التكويني.
- * **الاتجاهات السائدة لدى المتدربين:** إن اتجاهات المتدربين ومواقفهم من عملية التكوين وكذا سنهم وأقدميتهم في العمل ودرجة ثقافتهم كذلك تحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب التكويني الأمثل ، بالإضافة إلى أن عملية مساهمة وتفاعل المتدربين في البرنامج التكويني لها بالغ الأثر في تحقيق أهداف ذلك البرنامج.

6-أنواع التكوين:

التكوين أنواع ويقسم إلى الأنواع التالية:

- أ- **التكوين التخصصي:** يهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل التخصصي.
- ب- **التكوين الإداري:** يقصد به التدريب على الأنشطة ذات الطابع الإداري والتي تساهم في الأعمال الإدارية .
- ج- **التكوين الإداري القيادي:** يغطي تدريب القيادات أو الرؤساء بالمؤسسة على مختلف مراتبهم ومسؤولياتهم الإدارية القيادية في المستويات التالية:
- * **مستوى الإشراف الأول:** يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه العاملون الآخرون لاسيما في المجال التنفيذي.
- * **مستوى الإدارة الوسطى:** وهم حلقة الوصل بين القيادات العليا ودرجة الإشراف الأولى، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة.
- * **مستوى الإدارة العليا:** وهم من يضع السياسات العامة ويتخذ ويصنع القرارات الأساسية ، ويقع عليهم مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (محمد عبد الوهاب حسن عسماوي: 2014: 178) ⁵⁵.
- د- **التكوين المهني:** حيث يوجد معاهد متخصصة أو مراكز للتدريب المهني، وتهدف للتدريب على بعض الحرف والأنشطة اليدوية والميكانيكية.

7- الأساليب التكوينية:

تتباين الطرق التكوينية المتخذة بتباين الغاية من العملية التدريبية نفسها، حيث تصل المؤسسة في قراراتها إلى أن اختيارها التدريب الأفضل لعمالها يعتبر من بين البدائل الموجودة لحل مشكلة ما في العمل الإداري من أجل تنمية وتطوير الوضع الحالي في المؤسسة، والذي يتطلب تحويله إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاج من خلال رفع كفاءة العاملين لديها، وذلك من خلال رفع وزيادة مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها ودعمها في بعض الحالات بما يتلاءم مع المتطلبات والتغيرات المطلوبة في مجال الشغل، وحيث أن اختيار الطريقة

التكوينية يعتبر جزءا هاما في العملية التكوينية، فمن خلال الطريقة التكوينية الملائمة يمكن أن يهتم المدربون ويتفاعلون بصورة إيجابية ويساهمون بفعالية في البرنامج التدريبي (محمد عبد الوهاب حسن عسماوي: 2014: 190)⁵⁶.

وهناك عدة طرق تكوينية منها ما يكون داخل العمل، ومنها ما يكون خارج العمل، ومنها الفردي ومنها الجماعي، وفي مايلي نتعرض إلى أهم الطرق التدريبية:

***التدريب التمهيدي:** وهو تدريب يتلقاه الشخص في بداية تنصيبه بالمنظمة في ورشة أو مدرسة خاضة بها ويهدف إلى التدريب أثناء العمل والاستفادة قدر المستطاع، وذلك لأن عملية الإنتاج تتكرر في هذا الأسلوب التدريبي ولكن خارج العمل نفسه، حيث تخصص ورشة تجري فيها العملية الإنتاجية دون أن تكون هناك متطلبات الإنتاج نفسه، وتكون علاقة عمليات الإنتاج والآلات في هذه المدرسة مشابهة لعمليات الإنتاج الواقعي وآلاته إلى حد كبير، الأمر الذي يجعل هذا الأسلوب مكلفا في بعض الصناعات (يوسف ححيم الطائي: 2014: 295)⁵⁷.

***أسلوب المناقشة:** وهو اجتماع لمجموعة صغيرة العدد يرشد فيها القائد المتدربين، كما يستعمل هذا الأسلوب في العمل المشترك، وهنا يكون التجمع من وقت لآخر، ليكون تبادل المعلومات والأفكار والخبرات ومناقشة ما يصل إليه كل عضو من أعضائها من نتائج، وهنا الدارس يكون قد شعر بأنه شارك بجهده وليس مجرد الموظف الذي يجب عليه أن يتقبل أي أمر بالرصى حتى ولو لم يكن مقتنعا به.

و في حالة وجود المجموعة الكبيرة العدد، فهنا نلاحظ أن هذا الأسلوب يتم بتقسيم هذه المجموعة إلى مجموعات صغيرة ، تتولى كل منها دراسة معينة ثم تناقش تقاريرها في شكل مؤتمر(محمد عبد المنعم حميس:1971:12)⁵⁸ .

نلاحظ من خلال أن الهدف الأساسي من هاته الطريقة هو زيادة المعلومات العامة والتأثير الإيجابي على انطباعات المتدربين وحل المشكلات والإحساس بها ، من هنا نستنتج أن الطريقة المتبعة في هذا الأسلوب تفيد الطرفين المكون والمتلقي، بحيث يحصل المتدرب دوما على المعلومات ، والمكون يحصل على خبرة عملية في الاتصال ، وأن أكثر طرق المناقشات الجماعية شيوعا هي المؤتمرات أو جلسات المناقشة(عبد العزيز نقي،علي عشر:1987:40)⁵⁹ .

* **دراسة الحالة**: تعود البداية في دراسة الحالة إلى علم القانون، حيث ابتكر كريستوفر لانجندل أستاذ القانون في هارفارد في سنة 1880 ، طريقة الحالة لتحفيز تفكير طلبته ، وتدريبهم على اتخاذ الأحكام القضائية في ضوء ما يدرسونه من مواد قانونية ، واقتبس هذا الأسلوب منه من طرف كلية إدارة الأعمال بالجامعة نفسها وحذت حذوها كليات أخرى ، حتى أصبح استعمال الحالة الإدارية سمة تميز الكثير من الجامعات الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية(حسن أبشر الطب:1981:20)⁶⁰ .

وترمي دراسة الحالة إلى إيجاد علاقة تربط الفعالية بين النظرية والتجربة العملية، بمنحها الفرصة للمتدربين لتطبيق ما عرفوه وما تعودوا عليه من نظريات على الموافقة الفعلية.

***المحاضرات**:تعتبر المحاضرة من أبرز الأساليب التكوينية والتعليمية التي تتم في حلقات التدريب،وهي اقتصادية ولا تكلف لأنها تغطي مساحة كبيرة من المعلومات لمجموعة من الاشخاص،وهي قليلة التكلفة والجهد ، وبالرغم من تواجد صعوبة في تكوين علاقات وارتباطات ببعض المواضيع التكوينية ، إلا أنها تعتبر موقفا جيدا نحو التعليم الانتقائي خاصة حين تتحول المحاضرة من موقف نظري إلى موقف تدريبي(رأقت عبد الحميد:2007:116)⁶¹ .

و تعد المحاضرات مألوفة لكل الأشخاص ، حيث إنها تمثل واحدة من أكثر الأساليب استعمالا في توصيل المعرفة والمعلومات خاصة لأغراض تعليمية ، علما أن هاته الطريقة لديها بعض العيوب، والمتعلقة بالقدرة على المحافظة على انتباه الطلبة أثناء تلك المحاضرات ، و محاولة الانتباه إلى بعض المحاضرات التي تدور حول بعض الموضوعات التي لا تمس أيا من اهتمام العمال ، ولهذا السبب يستطيع أن يكون هناك غالبا نوع

من المقاومة والرفض الداخلي ضد هذا الشكل المعين من التكوين، و ما هو متعارف عليه عموما أيضا أنه لا يتم تحصيل سوى 20 % فقط مما يقال بالمحاضرات ، ومن الممكن أن يتم تحسين معدل التحصيل هذا إذا ما تم تعزيز عملية التعليم عن طريق ممارسة الطلبة لهاته الدروس عمليا بعد انتهاء المحاضرات مباشرة(باري كسواي:2013: 20)⁶².

***طريقة المؤتمرات والندوات:** تعتبر هاته الطريقة أكثر كفاءة في التكوين عند مقارنتها مع طريقة المحاضرات خاصة في مجالات تغيير منحي اتجاه وسلوك العاملين.

والمقصود بالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط وبرامج مدروسة سلفا يتحدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر وتوجه الدعوة للباحثين لإعداد بحوثهم و دراساتهم، ويتولى المكون تنظيم منح الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات، فأسلوب المؤتمرات والندوات يتميز عن أسلوب المحاضرات بإجراء الحوار والنقاش لا الاستماع فقط ، ويعتبر من الطرق التكوينية المناسبة للمستويات الإدارية العليا(يوسف حليم الطائي:2014: 299)⁶³.

أما بالنسبة للندوات فالندوة تنظم على أساس تداول عدد من المتخصصين لموضوع معين من عدة جوانب مع مساهمة المتدربين في الحوار ، وهاته الطريقة من التكوين تعتمد على المكون الذي يتيح الفرصة لمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة .

***تمثيل الأدوار :** ويتم من خلالها وضع سيناريو لموقف معين ويطلب من كل متكون تنفيذ دور معين و أثناء التكوين يبدي كل متدرب ملاحظاته على تصرفات زميله سواء بالإيجاب أو السلب ،وتصلح هاته الطريقة لحل المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية وكذا في اعداد الخطط والبرامج لأزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها.

*** البريد الوارد :** يعطى المتدربون مجموعة من الملفات و الأوراق والرسائل تشبه تلك التي ستطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم، أي الشكل النموذجي للبريد الوارد على مكتب المستخدم أو العامل ، ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات الملائمة لتنفيذ عملهم خطوة بخطوة،وبعدها تتم مقارنة النتائج (أحمد الخطيب،رداج الخطيب:2008: 112)⁶⁴.

8- معوقات التكوين:

- ان التكوين تتعرضه مجموعة من المعوقات نذكر منها:
 - عدم توفر المنشآت والهيكل التدريبي حيث لا تحوي كل المؤسسات على هياكل للتكوين.
 - التكاليف الباهضة للعملية التكوينية لاسيما خارج الوطن.
 - انعدام التخصص حيث لا تتوفر المؤسسات أو المراكز التكوينية على بعض التخصصات الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات المتطورة.
 - المسافة بين المراكز التكوينية والمؤسسات لاسيما التخصصات الحديثة التي نجدها تتوفر ببعض المراكز دون الأخرى .

- تدني المستوى التعليمي والفني للمكونين بالمراكز التكوينية (محمد عبد اللطيف موسى:2010: 152)⁶⁵.

9- التكوين الإلكتروني:

1- مفهوم التكوين الإلكتروني:

التكوين الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسوب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من وصول أهداف العملية التكوينية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان(الدليل الارصادي:2013: 02)⁶⁶.

كما يعرف التكوين الإلكتروني أيضا:هو عملية إكساب مجموعة من الخبرات والمهارات والاتجاهات إلى شخص أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال، واستقبال المعلومات واكتساب المهارات ، والتفاعل بين المدرب والمتدرب ، ولا يتطلب هذا النوع من التكوين الالتقاء مكانيا وزمانيا للمتكونين والمدرب، إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتكوين و لا يلغي التكوين الإلكتروني دور المكون وبالتالي دور المؤسسة التدريبية، ولكنه يعيد صياغة دور كل منها ، ويشار إلى الانترنت على أنها عصب التكوين الإلكتروني إذ تستعمل كأداة لإلغاء البعد الزماني والمكاني التي تعد مطلبا أساسيا في العملية التدريبية التقليدية(معروف دويكات، معاد الأسمر:2008: 12)⁶⁷.

ويشار كذلك إلى التكوين الإلكتروني على أنه عملية تدريبية، تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة، من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمكون، فهو عبارة عن نظام تكويني بين متدربين ومكونين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان، فهو التكوين الذي يختار فيه طريقة التدريب (زرقين عبود حباري شوقي: 2009: 299)⁶⁸.

2- أهمية التكوين الإلكتروني:

تتمثل أهمية هذا النوع من التكوين في:

- التطور المتسارع في الاختراعات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية، وهذا يجعل بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه المبتكرات أثناء عملية التكوين لتحديث معلوماتهم باستمرار، ويجعل هؤلاء المتكونين أفضل العمال في المستقبل المتكئين من التعامل مع قضايا الشغل اليومية ومشاكلها، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم.
- حتمية مساهمة التقدم المعرفي الكبير وتهيئة الأشخاص القادرين على التأقلم مع متطلبات العولمة الاقتصادية عن طريق التكوين الدائم.
- منح الفرصة لعدد الأكبر من المتكونين للاستفادة من درجات عالية ومتباينة ومختلفة من التكوين، وإتاحة الفرصة للجميع دون اقصاء.
- خفض التكاليف المادية وتوفير الوقت والجهد و الحصول على نتائج تكوين ريفية.
- خلق سياسة تكوينية في أي مجال تكويني، لكي تجعل جميع المعلومات التي يستعملها المتدربون هي في متناولهم.
- إعادة تأهيل القادة والمسؤولين عن العمل في المنظمات والمؤسسات الخاصة والعمومية، وحتى المكائنت بالبيوت اللائي يحتجن إلى تنمية معلوماتهن ومؤهلاتهن من خلال التكوين، ولكنهم لا يقدرتون على الالتحاق بمراكز التكوين إما لبعدها المسافة أو لأنهم لا يستطيعون ترك أماكن عملهم، أو للاكتظاظ الموجود في الجامعات ومراكز التكوين (أسرف الموسوي: 2010: 14)⁶⁹.

3- أهداف التكوين الإلكتروني :

يرمي التكوين الإلكتروني إلى :

- تنمية كفاءة العمال للمؤسسة عن طريق نوع حديث من التكوين والتدريب.
- استخدام التكنولوجيا والتطور الحاصل في المعدات والإمكانات والأجهزة المعداتي أو في الاتصالات والبرمجيات في تنمية الكفاءة المهنية للعمال.

- التقليل من كلفة العملية التدريبية ، حيث أن التكوين والتدريب العادي يستلزم التنقل والإقامة والوسائل البيداغوجية و غيرها من الأمور التي تتطلب أموالا.
- إتاحة الفرصة للجميع دون اقصاء للتكوين والتدريب لاسيما لمن لا يستطيع التنقل بحكم ظروفه ، لأن الحل هو التكوين الإلكتروني .

4-محاسن التكوين الإلكتروني :

و نوجز أهمها:

نقص التكلفة : تعتبر البرامج التكوينية عن طريق الانترنت غير مكلفة للمتكونين والمدربين والمؤسسات عموما وعن طريق هاته البرامج فإنه يمكن توفير تكاليف التنقل والمراجع ، كذلك أن تكاليف التشغيل للتنظيمات ستخفف بانخفاض تكاليف تصحيح الأخطاء والصيانة والتصليحات و التسهيلات المالية ، حيث أن موظفوا الشبكة لا يحتاجون إلى القاعات الدراسية أو التدريبية والتجمع في أماكن معينة إذا كانوا يمتلكون أجهزة حاسوب موصولة بالشبكة في بيوتهم.

التوزيع الإلكتروني : حيث تمنح الشبكة امكانية النشر والتوزيع الإلكتروني، حيث يمكن لكل من المكون والمتدرب تأليف واختراع ونشر أعمالهم في جميع بقاع المعمورة ، وهو ما يمكن من الاستفادة منها في النقاش و الاطلاع عليها ومراجعتها .

اكتساب مهارات كثيرة: برامج التكوين الإلكتروني يمكنها استعمال مصادر المتاحة على شبكة الانترنت، والتي تم توفرها من طرف علماء في مختلف فضاءات العلم ، فالاتصال الإلكتروني هام جدا ويعمل على تسهيل وصول المعلومة وتيحها للجميع، حيث صار الوصول إلى العلوم والمعارف والتطورات والاختراعات الجديدة ممكنا للباحثين والمتكونين بصفة أنية ودون جهد.

إن مجتمع التعليم الإلكتروني يعتبر بيئة خصبة للتعلم والتكوين ، لأنه يمنح فرص الدخول المتساوية إلى عالم المعلومات لكل العمال دون استثناء، بدون اعتبار لأماكن التواجد و السن و الانتماء، أو الجنس واللغة.
مجتمع التكوين الإلكتروني محيط صديق : حيث أن تلقي المحتوى التكويني من خلال الانترنت يساهم في نقص الأعباء البدنية والبيئية ، وما يصاحبه من تنقل وخروج المتكونين اليومي من بيوتهم ، و من أماكن الشغل إلى مراكز التكوين.

عدم وجود عوارض زمانية ومكانية : صار بمقدور المتكونين من مختلف المناطق وفي مختلف الأوقات متغايرة الدخول ضمن المضامين التكوينية المختلفة حتى خارج الوطن ، دون أن يبرحوا أماكنهم أو بيوتهم، وهو ما منح فرصة أكبر للتلقي والاستفادة من البرامج التكوينية المختلفة محليا وعالميا.

ان استخدام الانترنت في معالجة ومتابعة وقياس وتوجيه كفاءة المتكويين ، الذين صاروا يقومون بأنشطة تتضمن استخدام برامج مرجعية الكترونية وبرامج خاصة من اعدادهم ويستعملون أمورا عديدة التطبيقات في هاته النشاطات ، مما يساهم في الوصول الى المعلومات المتعلقة بمهارات المتكويين وتطورهم واهتماماتهم وما يصبون الى تحقيقه.

ذوي الهمم: مكنت الانترنت المتكويين ذوي الاحتياجات الخاصة من التكوين عن بعد، والتفاعل الشوي مع رفاق التكوين، فالمتكويون الذين لديهم إعاقات في سمعهم لن يحتاجوا سوى لتوفير طريقة الوصول المناسبة للحاسوب، ليحسوا بعدها أنهم جزء من الحصة التدريبية يساهمون في البرنامج التكويني كاملا كما يحسون بالاندماج مع الزملاء.

5-أنواع التكوين الالكتروني:

التكوين الالكتروني شكلان:

أ- التكوين اللحظي : وهو التكوين الذي من خلاله يمكن للمتكون الحصول على المعلومات و المهارات وذلك بشكل أي ومباشر مع المكون، ويمنح هذا النوع من التكوين الفرصة للتفاعل بين المكون والمتكون في المكان والزمان المعينين ، حيث يقوم المكون بوضع مضمونه على شبكة التواصل الاجتماعي بشكل مباشر ويمنح الفرصة للمتكونين لطرح التساؤلات التي يجيب عنها في نهاية الحصة التكوينية.

ب- التكوين الغير اني : وهو الذي يعتمد بمستوى أكبر على بعض التطبيقات منه على شبكات التواصل الاجتماعي ، حيث يقوم بعرض الحصة التكوينية على المواقع الالكترونية ويمنح الوقت اللازم للمتكونين للإطلاع عليها ، ويتيح هذا النوع من التكوين الفرصة للأشخاص الذين لا يوجد لديهم الوقت الكافي عند العرض الأول للحصة التكوينية ، وبالتالي ضمان الاطلاع عليها حين يتوفر لديه الوقت المناسب .

ج- التكوين المختلط: أي الدمج بين التكوين بشبكة الانترنت والتكوين العادي ، وهو نوع من التكوين الحديث يدمج المكون بين التكوين العادي والتكوين الالكتروني، ويقصد به كذلك التكوين الهجين عن طريق دمج أو مزج أدوار المكون العادي في القاعات التكوينية التقليدية مع القاعات التكوينية الافتراضية والمكون الالكتروني (محمد أحمد سالم: 2004 : 39)⁷⁰.

6-مستلزمات التكوين الالكتروني:

يتطلب التكوين الالكتروني مجموعة من المعدات والتجهيزات الحديثة، بالإضافة إلى مكونين متخصصين، ويتطلب ما يلي:

1-تكنولوجيا المعلومات: نقصد بها تلك المعدات والتجهيزات الحديثة .

أ - أجهزة الإعلام الآلي: لا بد من توفر تجهيزات وآلات إلكترونية متطورة حتى يكون هناك تكوين إلكتروني مثل أجهزة الكمبيوتر لأنها تعتبر الأساس في التكوين الالكتروني وأساس التكوين المتخصص، ففي البداية يكون التكوين عاما وبعدها يتخصص، مثل طرق استخدام أجهزة الكمبيوتر ، و الأجهزة المرافقة(ملحقاته) .

ب - الخادم : يتم وضع النظام في المؤسسة بشكل تام ودائم بالمؤسسة بعد التعاقد مع إحدى المؤسسات المتخصصة في مجال الاتصال والانترنت، وفق متطلبات ومقاييس عالية تضمن عمل النظام بشكل متزن وفعال مع توفير خدمة التصليح و الصيانة والأمور الفنية التقنية.

ج - المعلومات: حتمية توفير المعلومات الخاصة بكل نشاط تكويني ، ضمن المؤسسة عن طريق برمجيات متوفرة على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بكل عامل، أو عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة، أو خارجيا عن طريق توفير مواقع تكوينية للمؤسسة على شبكة الانترنت .

د - المنشآت القاعدية: يستلزم التكوين الالكتروني هياكل قاعدية خاصة مثل قاعات التكوين الافتراضية أين يتم تجهيز حجرات افتراضية وذلك لتسجيل ونقل التكوين المباشر الذي هو أحد المكونات الأساسية في النمط التكويني (محمد أحمد سالم:2004: 41)⁷¹.

2- التدفق المرتفع للانترنت : يتطلب التكوين الالكتروني الذي يعتمد على الصوت والصورة في وقت واحد قوة تدفق كبيرة للانترنت ، وتوفير هذه الشبكة لكل البيوت ، حتى يستطيع المتكون أن يستفيد من محاسن التكوين الالكتروني في منزله.

3- المكونون المتخصصون : إن التكوين الالكتروني لا يحتاج إلى شيء ، بقدر ما يحتاجه إلى المكون الذي يتقن طرق وأساليب التكوين الالكتروني(زرقين عبود حباري شوقي:2009: 301)⁷².

إن التكوين الالكتروني ليس هو التكوين العادي فهو يتطلب مكونين مهرة وأعلى مستوى في جانب استعمال تكنولوجيا المعلومات، وكذلك ميدان التخصص ، حيث أن المعلومات التي كان يلقيها المكون بصورة مباشرة للمتكون لا توجد في هذا النوع من التكوين ، بل يجب أن تتوفر المعلومات في التكوين الالكتروني سواء على الشبكة الداخلية للمؤسسة أو العامة الانترنت ، أو على وسائط تخزين، وهاته العملية تتطلب من المكون التحكم في التكنولوجيا قبل التحكم في المعلومات ميدان تخصصه.

4-المتكونون : يجب على المتكونين المقبلين على التكوين الالكتروني ما يجب على المتكونين أيضا، أي حتمية التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، حتى يستطيعون الاستغلال الأفضل للفرص التي يتيحها هذا النوع من التكوين ، كما أن اللغات الأجنبية لاسيما الانجليزية تعد بين الأمور التي ينبغي على المتكونين الإقبال عليها حتى يستفيدوا أكثر في ميدان التكوين الالكتروني ، حيث إتقانه اللغات المختلفة يمكنه الاطلاع على الخبرات التكوينية للمراكز المختلفة للتكوين للمؤسسات والدول وبالتالي يقدر أن يحقق فائدة كبيرة من ذلك التكوين والمواقع الالكترونية.

كما انه يفترض وجود نية وإرادة ووعي سابق من قبل المتكون بهذا النوع الجديد من التكوين ، لأن ذهنية العامل قد ألفت الطرق العامة القديمة، كما يفترض بالمؤسسة توفير مجموعة الظروف والإمكانيات حتى يستطيع المتكون الإقبال على التكوين الإلكتروني سواء من تجهيزات ومعدات أو معلومات أو مرافق الكترونية وغيرها من الامور التي تجعل العامل يتحول من طريقة التكوين القديم العام إلى التكوينات الحديثة التي يعتمد بمستوى كبير على تكنولوجيا المعلومات.

7-سلبات التكوين الالكتروني:

- انعدام التدفق العالي للانترنت على مستوى كل المؤسسات.
- انعدام المعلومات بمراكز التكوين الالكتروني بمختلف اللغات وهو ما يجعلها حكرا على فئة معينة.
- انعدام الربط والتغطية بشبكة الانترنت لكل المؤسسات والمنازل.
- في بعض الاحيان لا تكون المحاورة و طرح الأسئلة والاستفسارات حول بعض النقاط الغامضة مثل المحاضرات المسجلة.

خاتمة:

من خلال ما سلف التطرق اليه يتضح لنا ،أن مصطلح الكفاءة المهنية متنوع ومختلف المعاني والأبعاد وجاء كنتيجة لكثرة الأنشطة والمهام وظروف الشغل ،ومستلزمات تطبيق تحسين الأداء الوظيفي، وظهر مع ظهور المصانع إلا أن امكانية التوصل إلى جعل هذا المفهوم واقعا يستلزم الأمر إعادة النظر في مناهج التعليم والتكوين التي يتلقاها العامل في المؤسسات التربوية والتعليمية أولا في كل الأطوار ، فضلا عن البرامج والمضامين التكوينية .

قائمة مراجع الفصل الثالث:

- 01- مهدي حسن زويلف: ادارة الافراد-مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر،الأردن،1998.
- 02- Robert le duff et autres . encyclopédie de la gestion et du management édition dalloz . paris 1999.
- 03- Paul robert . le p'tit robert alphabétique française 5 éme édition. paris .1970
- 04- مصطفى عشوي:أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1992.
- 05- حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية ، مكتبة لبنان الناشر، بيروت 1997.
- 06- كمال منصور ، سماح صولح : تسيير الكفاءات ، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7 بسكرة جوان 2010.
- 07- مجدي عبد النبي هلال:سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية 2007 .
- 08- فليب برونو :ترجمة لحسن بوتالي: بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة، منشورات عالم التربية ، المغرب 2004.
- 09- يونس عبد القادر :مقاربة التدريس بالكفاءات ، مجلة المعلم الالكترونية www.aloalim.net 10h11.12215
- 10-بوحنية قوي : التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ، مجلة كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد:8، 2005.
- 11- فاخر عاقل: أنواع العمل ، مجلة العربي العدد851 سوريا نوفمبر 1971.
- 12- فاخر عاقل:نفس المرجع.
- 13-عمار الطيب كشرود :علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ،دار الكتاب الوطنية ، بنغازي ،ليبيا ،1995،
- 14- فاروق السيد عثمان : القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة،2001.
- 15- محمد أحمد نابلسي وآخرون : الصدمة النفسية ،دار النهضة العربية، بيروت لبنان،1991.
- 16- علي السلمي : ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة، 1985.
- 17- ضياء مجيد الموسوي :النظرية الاقتصادية الاقتصاد الجزئي،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1989.
- 18- صالح عودة سعيد :إدارة الأفراد ،الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1989.
- 19-أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1993.

- 20- حسان زيدان: السلامة الصحية المهنية ، دار الفكر، عمان،الأردن، 1994.
- 21- حسين أبو شحاته:التلوث الضوضائي،الدار العربية للكتاب ، مصر،2000.
- 22- محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر،1986.
- 23- فاطمة الزهراء بوكرة: الكفاءة مفاهيم ونظريات ،دار هومة للتوزيع والنشر ، الجزائر ،2008.
- 24-محمد زيدان حمدان : عمل التدريب ، مؤسسة الرسالة للنشر ، بيروت ،1982.
- 25- علي السلمي:مرجع سابق.
- 26- Gillet Bernard ,Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail ,les éditions d'organisation, Paris,1973.
- 27- فاطمة الزهراء بوكرة:المرجع السابق.
- 28- Maigre André et autre l'éducation psychomotrice 1975.
- 29- خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- 30-علي غربي وآخرون:تنمية الموارد البشرية،دار الهدى للطباعة والنشر،الجزائر،2002.
- 31-علي غربي وآخرون:المرجع نفسه.
- 32- يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن، 2014.
- 33- علي غربي وآخرون:المرجع السابق.
- 34- يوسف حجيم الطائي: المرجع السابق.
- 35- علي غربي وآخرون:المرجع السابق.
- 36- علي غربي وآخرون:المرجع نفسه.
- 37- خالد عبد الرحمان الهيتي: المرجع السابق.
- 38-أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا ، دار عالم المعرفة ، بيروت،1982.
- 39- علي ليله : تاريخ الفكر الاجتماعي ، مطبعة الجامعة ،القاهرة،2000.
- 40- نور الدين أحمد قايد ، حكيمة سبيعي:التعليمية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي والتربية،مجلة الواحات العدد8،غرداية، الجزائر، 2010.
- 41- عادل مختار الهواري: أسس علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة،مصر،1983.
- 42-سناء خولي : التغير الاجتماعي والتحديث ، دار المعرفة الجامعية ،القاهرة،مصر،دون سنة نشر.
- 43-ليلي ناجي مجيد الفتلاوي: بيئة المحاسبة ومؤشرات تكيفها لتكنولوجيا المعلومات،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية عدد خاص بغداد، 2013.
- 44-شوقي محمد علي سالم:صناعة المعلومات،مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات الاسكندرية،مصر،1996.

- 45- بوحنية قوي: مرجع سابق.
- 46- مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2011.
- 47- أشرف السعيد أحمد: تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، مطابع الشرطة، القاهرة، مصر، 2013.
- 48- ياغي محمد: التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مركز الاستشارات والخدمات للنشر، الأردن 2005.
- 49- عقيلي محمد وصيفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 50- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر، 1998.
- 51- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 52- سيد عبد الحميد مرسي: علم النفس والكفاية الإنتاجية مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1981.
- 53- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- 54- أحمد الخطيب.رداح الخطيب: اتجاهات حديثة في التدريب، عالم الكتب الحديثة، عمان، الاردن، 2008.
- 55- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي : الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة، مصر، 2014.
- 56- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي: المرجع نفسه.
- 57- يوسف حجيم الطائي: المرجع السابق.
- 58- محمد عبد المنعم خميس : أساليب التدريب ومقوماته وأثارها في رفع كفاية الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية (20- 28) فبراير (شباط) ، 1971.
- 59- عبد العزيز تقي.علي عسكر: التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجل العمل - دراسة لواقع التدريب في الكويت المجلة العربية للعلوم الادارية ، العدد الثاني ، الكويت، 1987.
- 60- حسن أبشر الطيب: الحالات الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع ، القاهرة، ديسمبر 1981 .
- 61- رأفت عبد الحميد: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2007.
- 62- باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة، مصر، 2013 .
- 63- يوسف حجيم الطائي: المرجع السابق.
- 64- أحمد الخطيب.رداح الخطيب: المرجع السابق.
- 65- محمد عبد اللطيف موسى: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري ، دار السعادة للطبع والنشر ، القاهرة، مصر، 2010.
- 66- الدليل الإرشادي لاستخدام نظام المحتوى الالكتروني ، منشورات معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2013.

- 67- معروف دويكات، معاد الأسمر: التدريب الإلكتروني في المؤسسة المالية والمصرفية ، منشورات جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 68- زرقين عبود جباري شوقي: التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة غرداية، العدد 1، الجزائر، 2009.
- 69- أشرف الموسوي: التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تنمية الموارد البشرية في دول الخليج العربي ، منشورات جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 70- محمد أحمد سالم : تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني ، مكتبة الرشد الرياضي، القاهرة، مصر، 2004.
- 71- محمد أحمد سالم: المرجع نفسه.
- 72- زرقين عبود جباري شوقي: المرجع السابق.

الفصل الرابع: المؤسسات الصناعية في

الجزائر

مقدمة

1-1- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

1-1-1- المراحل التاريخية لتحديث المؤسسة الصناعية في الجزائر

1-2-1- دور وأهمية مؤسسات الصناعة في الجزائر

2-2- واقع التسيير في المؤسسة الصناعية في الجزائر:

1-2-1- هيئات الرقابة في الجزائر

2-2-2- امكانيات المؤسسة الصناعية في الجزائر

3-3- انتاج الاسمنت ولواحقه في الجزائر:

1-3-1- المراحل التي مر بها انتاج الاسمنت في الجزائر

3-2-2- التعريف بمصنع الاسمنت بسور الغزلان

خاتمة

مقدمة:

ان معظم المؤسسات والشركات الاقتصادية المتميزة والناجحة عبر العالم برهنت على أن الطريق نحو النمو الاقتصادي والاجتماعي مر بخطوات كبيرة من الأداء الفعال الذي يفسر عن طريق التحكم في الامكانيات والقدرة على الاستثمار في القدرات الانتاحية، إلا أن الوصول الى هذا المستوى من التحكم ليس بالأمر اليسير لأن التجارب الناجحة في الدول المتقدمة أثبتت أن سر النجاح يتعلق بالتحري الدائم والمتواصل عن الاداء الأفضل،التمكن والتطوير الدائم لمختلف الطاقات لاسيما البشرية والتكنولوجية ،وهو الأمر الذي توليه أية مؤسسة عناية واهتماما كبيرين لنجاحها وتطورها على اختلاف طبيعة ومجال نشاطها.

وطبقا لهاته البديهيات سنتناول نشأة وتحديث المؤسسة الصناعية في الجزائر بتسليط الضوء على التغيرات العميقة التي واكبتها منذ الاستقلال مهما كانت هذه التغيرات تم فرضها على المؤسسة أو كانت نهجا اختياريا.

ان المؤسسات الجزائرية عامة مرت بمرحلتين رئيسيتين وتحاول حاليا التمويع ودخول مرحلة جديدة تساير من خلالها التغيرات العالمية الجديدة المفروضة والمداخل التنظيمية والإدارية الفعالة لإثبات قدراتها وجدارتها الاقتصادية في ظل المنافسة العالمية التي تعترف فقط بالأفضل وحسن الأداء.

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى أهم التطورات والحقب التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الصناعية في الجزائر لمرحلة مابعد الاستقلال،ثم نتطرق الى العلاقة التي تربط المؤسسات الوطنية بمفاهيم حديثة سلطت عليها كمقاييس الايزو "ISO" وأخيرا سنسلط الضوء على ميدان الدراسة وهو مصنع الاسمنت بسور الغزلان "SCSEG" على اعتبار من أكبر المؤسسات الوطنية التي تصدت وتأقلمت مع كل المتغيرات الوطنية والدولية من حيث السياسة أو قوة الانتاج.

1- نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد ظهر القطاع الصناعي بالجزائر منذ حقبة الاحتلال الفرنسي وهو ليس بجديد، حيث شهد تغيرات كبيرة منذ الأيام الأولى للاستقلال، لأن بلادنا كانت في تلك الوقت بصدد انتهاج نموذج تنموي اجتماعي واقتصادي يعتمد بالأساس على المؤسسة العمومية التي تملكها الدولة بشكل مطلق، إذ أن المؤسسة الصناعية كانت وعلى الخصوص المساحة التي تظهر فيها مختلف برامج الإصلاحات الاقتصادية، والتي نجم عنها الكثير من التحولات، أي الانتقال من حقبة إلى أخرى تبعا للتطورات الدولية والعالمية.

عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكثير من التطورات والمراحل شأنها شأن المؤسسات والتنظيمات في كل دول العالم، والتي ظهرت للعيان في كل مرحلة بانتهاج سياسة ما، تختلف عن سابقتها وفي النهج وكذا النتائج.

1-1- المراحل التاريخية لتحديث المؤسسة الصناعية في الجزائر:

ان المؤسسة الصناعية الجزائرية سلكت الكثير من المراحل بسبب الإصلاحات المتواصلة منذ حصول الجزائر على استقلالها سنة 1962، وسنتطرق فيما يلي أهم الحقب التي مرت بها المؤسسة الصناعية في الجزائر.

أولا: مرحلة التسيير الذاتي:

برزت هاته المرحلة بعد استقلال الجزائر، أي بداية الستينات من القرن العشرين بطريقة عشوائية ومبهمة، وقد اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هاته المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي" (بن عنتر عبد الرحمان: 2002: 120)¹، حيث قام العمال بتدوير المنشآت الصناعية التي تركها المعمرون الفرنسيون عام 1962، إذ أنه أصبحت هذه الممتلكات خالية قام العمال الجزائريون بتولي أمرها رويدا رويدا حتى تشكلت عدة لجان حقيقة ضمن المؤسسات، وأصدرت الدولة آنذاك ثلاثة مراسيم لمنح الصفة القانونية لهذا الشكل من التسيير، حيث صدر المرسوم رقم : 62/2 في: 15/10/1962 والمتضمن انشاء لجان التسيير

في المؤسسات الزراعية الشاغرة كما صدر المرسوم رقم 63/95 في 22 /03/ 1962 والذي ينظم ويسير المؤسسات المنجمية والصناعية، والصناعات التقليدية وكذا الأراضي الفلاحية.

ان قانون التسيير الذاتي تطرق ضمن مادته الأولى الى المنظمات والهيئات التي تكون محل التسيير الذاتي وهي الجمعية العامة للعمال، المدير ولجنة التسيير (خير الدين جسيب: 1971: 110)².

ثانيا-مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

"وهي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة الى أو المشروع العام الى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا نتيجة لعوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي باعنا على ضرورة إيجاد صيغة جديدة لتحسيد المشاركة الفعالة في التسيير وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي الى اسلوب جديد يتخذ من العمال عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب" (بن عنتر عبد الرحمان: 2002: 125)³، وهو من يعمل على تسيير المؤسسة وعلى رفع الانتاج وعلى التطوير والتحديث ورفع الكفاءة و القضاء على الاسراف وضمان النظام في العمل وتحقيق أهداف الخطة (قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1971، العدد 101)⁴.

وقد ظهر هذا النموذج من التسيير بعد التسيير الذاتي لكبح السلطة الغير محدودة للمدراء، وهو ما كان سائدا في هاته المرحلة، فكانت الغاية من هذا النموذج هي الاتاحة لمجلس الادارة الفرصة الأكبر للتسيير رفقة المدير واقحام مجلس العمال الممثلين المنتخبين من طرف جماعة العمل في التسيير، اذ أن المدير حسب هذا النموذج من التسيير يعتبر شخصا عاديا كباقي العمال، حيث تؤكد المراسيم والقوانين الصادرة بهذا الشأن على أنه "لا يوجد فرق بين العامل و المدير، فكل شخص داخل المؤسسة يعتبر عاملا والعامل تبعا لقانون العمل هو كل شخص يعيش من عمله ولا يشغل أحدا لنشاطه الخاص"(القانون العام للعامل، المعهد الوطني للعمل، الجزائر: 1979: 3)⁵.

ومن خلال هذا نستطيع القول أن "المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة لمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى، ولقد عرفت هذه المرحلة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين وهما: المحيط الداخلي للمؤسسة والمحيط الخارجي للمؤسسة" (عبد اللطيف بن اشنهو: 1982: 466)⁶.

وربما أن العامل الرئيسي في الترديات التي عرفت هاته المرحلة كان الاستعمال المفرط للسلطة للسلطة بالمؤسسة، وهو الأمر الذي أدى الى التفاوت بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار، بعد تجلي صراعات خفية ومعلنة بين كل من الحكومة والمسيرين، وبين مسيري المؤسسات والعمال كذلك، فالمشكل الأول مرتبط بالمحيط الخارجي للمؤسسة أما العائق الأكبر تأثيرا فهو احتدام الصراع وزيادة الهوة بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسات.

لقد أدى هذا التناحر الى نتائج كثيرة منها تجلي ضعف التنمية في تلك الحقبة، الشلل الميزانياتي، الوهن والتزدي بالنسبة للجانب الاداري في تحديد مسار المؤسسة وبلوغ أهدافها، وهو ما أدى الى ضرورة البحث الجاد عن حل للنقائص والمشاكل المسجلة بين الحكومة وأرباب العمل (رؤساء ومديري المؤسسات الوطنية)، حيث تطلب الأمر التوصل الى نموذج تسيير مبتكر وجديد ينقذ المؤسسات الوطنية من تلك المشاحنات التي حالت دون بلوغ التنمية للدولة الجزائرية وتحقيق الغايات الاقتصادية.

ثالثا-مرحلة اعادة الهيكلة:

تعتبر هاته المرحلة التي ظهرت في نهاية السبعينات نقطة انعطاف هامة في تحديث وتطوير المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث بعد وفاة الرئيس هواري بومدين تغير نهج تسيير شؤون البلد، وتجلى هذا التغيير ضمن البرامج الاقتصادية والاجتماعية، حيث تحملت المؤسسات العمومية المسؤولية في فشل الحقبة السالفة اقتصاديا وإداريا وكذلك في التسيير بسبب البيروقراطية واعتماد نظام المركزية وتداخل المهام السياسية والادارية، وهنا بدأت الدولة في اعتماد خطط وسياسات بديلة ظهرت معها حرية أكبر وهامش في التسيير والمبادرة والاقتراح لفائدة أبنائها من الكفاءات، لاسيما فيما يخص اتخاذ القرارات التي تمس مباشرة واقع المؤسسة دون التقيد بالمركزية التي كانت متفشية قبلها.

ويمكن سرد الاجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية وفق النموذج الجديد لتسيير المؤسسات وفقا للتالي:

- اعادة بلورة وتقنين الدور الموكل للمؤسسة وفق نموذج الجديد يأخذ بالحسبان:

*التكفل الأمثل بالحاجات الاجتماعية بهدف تدارك العجز المسجل فيها ورفع مستوى المعيشة في ظل انتهاج سياسة اجتماعية الدولة.

*الزيادة في حجم ومستوى الكفاءات الموجهة للإنتاج والاستفادة من جميع الامكانيات المتاحة.
*الدفع بالنظام الانتاجي الجزائري نحو الاستعمال الأمثل عن طريق تحسين الظروف المحيطة والتكفل بتحقيق الاستقرار ودحر الصراعات وضمان التكامل .

*تبني نموذج تنظيمي يهدف أولا الى نزع العراقيل والقضاء على النقائص والمطبات عن طريق القضاء على البيروقراطية بكل أشكالها، والعمل على توفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المذكورة.
7(S.A.BOUKRAMI:1982:12) .

ان العديد من البرامج والسياسات التي انتهجتها الدولة في تلك المرحلة لم تؤتي أكلها، وذلك بسبب حالة الاقتصاد الوطني التي كانت في وضعية كارثية ومتردية ،اذ يمكن اعتبار أن تلك الاصلاحات زادت الوضع تأزما ولم تحقق النتائج والأهداف المرغوبة.

لقد ظهرت مرحلة جديدة من الاصلاحات التي مست المؤسسات العمومية والاقتصاد الجزائري بصفة عامة، وذلك بسبب تعثر سياسة اعادة الهيكلة المالية والعضوية وتفاقم الأزمة الاقتصادية، حيث كان لزاما على الحكومة تبني هاته المرحلة والتي سميت بمرحلة استقلالية المؤسسات، وسنتطرق لمميزات هاته المرحلة ودورها في الاقتصاد الوطني وكذا المؤسسات الصناعية .

رابعا-مرحلة استقلالية المؤسسات:

مرحلة استقلالية المؤسسات ظهرت بعد مرحلة اعادة الهيكلة كنموذج اقتصادي جديد ،حيث كانت تصبو الى توفير مجال أكبر للكوادر المسيرة بالمؤسسات الصناعية، الا أنه وفي ظل الوهن الذي اتسمت به المؤسسات الوطنية آنذاك كان من الأفضل للحكومة اعادة صياغة الأهداف وتحديد الحاجات والنقائص بعناية والتعلم من الحقب السابقة وتعديل الخطط والبرامج ،بل اعداد خطة حقيقية للتخلص فعلا من مخلفات السياسات السالفة، بدل ترك على نفس المسيرين مع تغيير الخطط في كل مرحلة ،وهو من بين الاسباب التي دعت الحكومة الى تبني سياسة استقلالية المؤسسات.

لقد أغفلت معظم الدراسات الأكاديمية التفصيل في هاته المرحلة بسبب حساسيتها لاسيما بعد فشل الدولة الجزائرية في تحقيق الرقي والازدهار للمؤسسات الوطنية في المرحلتين السابقتين، وبفضل الميثاق الوطني الذي منح المزيد من الحرية الاقتصادية بهدف زيادة الكفاءة على مستوى التنمية الخاصة للمؤسسات و على مستوى كونها لبنة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عامة ،الا أن ذلك لم يحقق النتائج المرغوبة من كل هذه السياسات الاصلاحية لا سيما حينما نعلم أن المراد منها كان يهدف الى تفادي سلبات المراحل السابقة وهي كالتالي:

- *تنوع وكثرة الاستخدامات الملحقه بالمهام الأساسية للمؤسسة.
- *كبر حجم الوحدات التي تتكون منها المؤسسة الواحدة.
- *استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرسال هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.
- *توزيع المشاريع على قطاع جغرافي واسع من أنحاء البلاد، والتركيز على الخطة الاقتصادية والتنوع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات الجهوية عبر أرجاء البلاد (بن عنتر عبد الرحمان: 2002: 128) ⁸.

لقد قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من المحاولات لمعالجة كل تلك التحديات، الا أن واقع التسيير أخذ مجرى آخر في ظل المتغيرات الجديدة المتسارعة والتي لم يحسب حسابها، حيث أصبحت المؤسسات الصناعية الكبرى تحس بضرورة أن تغير سياستها وتولي جزءا كبيرا من الاهتمام بالعمال لاسيما الكوادر المسيرة، لأنهم يعتبرون النواة والحرك الرئيسي لعمليات التطوير والتحديث ورفع الانتاج، وبرز ذلك بعد صب مبالغ مالية كبيرة في الخزينة العمومية بمقتضى قانون اعادة الهيكلة المالية، الا أن كل هذه السياسات لم يكن لها الأثر الايجابي على الاقتصاد الجزائري كالعجز المالي والميزانياتي وإفلاس وفشل معظم المؤسسات وعدم القدرة على تحقيق غاياتها حتى وصولها الى التوقف عن النشاط وتسريح العمال.

لذا كان لزاما على المؤسسات الجزائرية أن تبرز كيانها في نموذج جديد يسمى اقتصاد السوق وهو النظام الذي لا يرحم وقواعده صعبة، من حيث القدرة على المنافسة وإبراز الوجود و المحافظة على السمعة والمكانة في السوق الدولية.

وعليه فان هاته المستجدات حتمت على المؤسسات الجزائرية الأخذ بالحسبان متغيرات ومتطلبات المرحلة الحديثة التي تدعى اقتصاد السوق.

خامسا-مرحلة اقتصاد السوق:

عند تطرقنا الى التحول الى اقتصاد السوق نجد أن الأمر يحمل في طياته مدلولين، حيث أن البعض يرى أن تبني هذا الاتجاه الجديد(اقتصاد السوق) هو المنفذ من المشاكل الاقتصادية المحلية والدولية، وهناك من يرى أن هذا التحول هو الذي سبب أزمات ومعاناة الدول النامية لأنه لا يرحم المؤسسات الضعيفة.

ان مختلف الآراء الداعمة لهذا الاتجاه أو المضادة له يجب أن تسلم بأن العولمة الاقتصادية حاليا هي التي تحدد معظم السياسات والبرامج التي تحل محل نماذج التسيير القديمة الغير مجدية.

ان الكثير يعتبر العولمة شيئا سلبيا ويتخيلها نظاما قاسيا وهناك حتى من يحاربها ويعتبرها خطرا، غير أنها أداة أو وسيلة قد تصنع النجاح وقد تصنع الفشل، كما نلاحظ أن مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية التي تتخبط في عدة مشاكل وأزمات تنظيمية وإدارية، و الحل اليوم أمام هاته المؤسسات الوطنية هو الأخذ بإيجابيات العولمة الاقتصادية والابتعاد وتجنب سلبياتها.

وإذا سلمنا أن العولمة من مبادئها تحرير الاقتصاد وفتح الأسواق الدولية فضلا عن التأثير المباشر واللامباشر للنظام الدولي الجديد الذي صار جلي الأثر على البرامج الاقتصادية للدول فان الدولة الجزائرية رمت الى الالتحاق بركب المنظمات الدولية التي تتحكم في الاقتصاد في ظل المنافسة الشديدة على الزعامة ومن أبرز هاته المنظمات الدولية نجد منظمة التجارة العالمية "OMC" المنظمة العالمية للتقييس، صندوق النقد الدولي "FMI"، لذا كان لزاما على المؤسسات الوطنية الحصول على شهادات المطابقة الدولية في حين اشتدت فيه المنافسة وأصبحت فيه المواصفات العالمية للمنتج أمرا حتميا لفرض المنتج والحفاظ على المكانة في السوق المحلية والدولية.

إلا أن تبني نظام اقتصاد السوق ليس بالأمر الهين ويتطلب وقتا طويلا ومدى أبعد والأخذ بالحسبان جميع مقومات وإمكانيات الاقتصاد، فقد ظهرت بوادر الغوص في نظام اقتصاد السوق ضمن بيان السياسة العامة للحكومة في ديسمبر عام 1990، وقد راسلت الحكومة آنذاك ووزارة الاقتصاد صندوق النقد الدولي وكذا البنك الدولي حول السياسة الاقتصادية والمالية المنتهجة من قبل الجزائر(محمد بلقاسم حسن بملول: دون سنة:199)⁹.

1-2- دور وأهمية مؤسسات الصناعة في الجزائر:

ينجم عن البنى الهيكلية والتنظيمية لكل مؤسسة اقتصادية مجموعة من الأنشطة والوظائف نلخصها فيما يلي:
أولا: الانتاج: يعد الانتاج النشاط الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية والذي تتكفل به وحدة هيكلية تقوم بتحويل المادة الأولية الى انتاج وصادرات، وفي الآونة الأخيرة صار الانتاج يخضع في كل المراحل لتقنيات وتكنولوجيا متطورة، حيث أصبح يستلزم اختصاصات بعينها توظف فقط ضمن مجالاتها.

ثانيا: الادارة: جميع المؤسسات لديها ادارة تحوي خدمة القرار والمراقبة والتنسيق والتمثيل داخليا وخارجيا، وتمارس الادارة وظيفتها داخل المؤسسة، كما ينمو حجمها ومجال صلاحيتها على قدر حجم المركزية في التسيير.

ثالثا: التمويل: ان التمويل للمؤسسة عامل ضروري وهام لأنه يوفر لها الحاجيات الاعتيادية والطارئة، كون أن رأس المال في له أهمية كبيرة على المؤسسة، حيث أن الأمر يتطلب معرفة طرق ومصادر جلب رأس المال وكيفيات الانفاق، لذا صار الأمر حتميا على المؤسسات الاقتصادية منح هذا الأمر العناية البالغة ووضعه على مستوى كفاءات وخبراء يجيدون ممارسة الاستثمار وفن التخطيط والمحاسبة (مجسن مسن: 2001: 28)¹⁰.

رابعا: التموين: ان التموين بالمواد الأولية يعد من الوظائف الأساسية التي يقوم بها مسيروا المؤسسات ذات التسيير المنظم في ظل زيادة المنافسة، حيث له تأثير مباشر على تكلفة الانتاج وسعر طبيعة المنتج وحتى كم المبيعات، وهنا يستلزم من مدراء المؤسسات الاقتصادية التمكن من الأمور التالية:

* اختيار أجود وأفضل المواد الأولية وبالتالي منتج أفضل.

* أرخص الأسعار وبالتالي تكلفة قليلة.

* بناء علاقة متينة ووطيدة بين المؤسسة والموردين وتقديم الخدمات والتسهيلات اللازمة.

ان هاته الوظيفة تتجلى لدى رب العمل عند قيامه بتخطيط السياسات والبرامج المتعلقة بالإنتاج ويكون مضطرا لها عند حصول الانتكاسات واشتداد المنافسة، اذ أننا نجد أن المؤسسات الأمريكية مثلا تبرم عقودا طويلة الأمد مع موردين تنتقيهم وفق أسس استراتيجية عالية الدقة، وحتى مشاركتهم في تكاليف الانتاج والأرباح (اسماعيل عرباحي: 1999: 22)¹¹.

خامسا: التسويق: تعتبر هذه الوظيفة واجهة المؤسسة التي تتجلى بها في الأسواق المحلية والعالمية، حيث من خلالها يتم توزيع المنتج على الزبائن وكذا العرض والترويج له لجني الأرباح، ومن هنا نجد المسؤولين في المؤسسات ينشؤون خلية خاصة لهذا الغرض ويعطونها قدرا كبيرا من الاهتمام .

سادسا: الاعلام: ان زيادة المنافسة والدخول في بوتقة عوملة الاقتصاد وتفشي المعلوماتية، أدى الى التركيز على الاعلام لما له من أهمية بالغة في الترويج والتعريف بالمنتج، لاسيما في ظل الانتشار الهائل لوسائل الاعلام وتعدد تقنيات وتكنولوجيا الاتصال .

الا أنه في الوقت الراهن أصبح لا بديل للمؤسسات عن خلق خلية اعلام واتصال ضمن التنظيم الهيكلي للمؤسسة للتعريف بها وبمنتجاتها ومواكبة كل المستجدات على الصعيد المحلي والدولي.

سابعاً: التوظيف: من بين وظائف أي مؤسسة توظيف ومتابعة الحياة المهنية للعمال بها، حيث تطبق قوانين العمل المختلفة والتكفل بالأجور ومراقبة الغيابات والمسار المهني للعمال، كما يمكن حصر بعض الوظائف الثانوية: مثل الممارسات النقابية والخدمات الاجتماعية .

ثامناً: الدراسة والبحث: لم يتم التركيز في السابق وحتى حالياً على هاته الوظيفة ولم تعطى أهمية كبيرة بسبب التطور التكنولوجي في مختلف المجالات، وتطور أساليب الانتاج، حيث صار حتمياً على كل المؤسسة البحث والدراسة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في برجة أي سياسة اقتصادية، اذ أن البحث والدراسة أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسة لتمكينها من الاستشراق واتخاذ القرار الصحيح والمناسب في الوقت المناسب بناء على المعطيات السابقة التي تم التوصل اليها عن طريق الدراسة والبحث والاستشراق.

تاسعاً: التنظيم: وهي وظيفة ترتبط بالإدارة والمؤسسة بصفة عامة، ومن خلالها يتم تحديد المسؤوليات والأهداف، وكذا تحديد العلاقات بين العمال وبين الرؤساء في العمل، كما تشمل التنسيق وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف خدمة للهدف العام للمؤسسة، وذلك لا يتم إلا بتوفر قيادة رشيدة واتصال جيد وهيكل تنظيمي محكم يوفر الانسجام بين مختلف الوظائف (مجسن مسن: 2001: 20)¹².

عاشراً: التكوين: ان التدريب يهدف دوما الى رفع المستوى و تحسين الاداء عن طريق من تلقين الخبرة والتعلم من التجارب لسنوات، بينما في حالياً فقد صار له ضرورة وعنده أهمية كبيرة وحمة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، قصد رفع كفاءة عمالها، وقصد التمكين للعمال أصبح ضرورة حتمية علي كل مؤسسة أن تعمل على رفع وتحسين مستوى عمالها وإطاراتها مسايرة التغيرات والتقدم العلمي والتكنولوجي في أساليب الانتاج وكذا التسيير، بما في ذلك الامكانيات والوسائل المستعملة في الانتاج وتحسينه.

احدى عشر: الرقابة: الرقابة هي كذلك ضرورة لأنها تعمل على السير حصر الأخطاء والسلبيات قصد معالجتها داخل المؤسسة ومدى تنفيذ البرامج والسياسات المخطط لها، فالرقابة حاليا صار لها الأثر البالغ في تقد المؤسسات في اطار الأطر والنماذج الادارية والتسييرية الحديثة كالممارسة القيادية الداعمة، فهي تساهم في الوقوف على الأخطاء حتى قبل وقوعها مع العمل على عدم تكرارها والوقوع فيها، من أجل التطوير والتحديث الدائم ومتابعة خطوات الانتاج مرحلة بمرحلة حتى مرحلة التسويق.

ان هاته المهام والأدوار قد تغيرت وتطورت وتنامت في خضم التطورات والتبعات التي طرأت في مجال التسيير الاداري والاقتصادي عموما، مساهمة في بلوغ المؤسسة الاقتصادية لأهدافها، وهو ما جعل تلك المؤسسات لاتغفل أي مهمة من تلك المهام بل وتنسق فيما بينها رغبة منها في تحقيق غاياتها والوصول الى مكانة مرموقة وأفضل وتحسين أداء عمالها وموظفيها.

2- واقع التسيير في المؤسسة الصناعية في الجزائر:

مقدمة:

ان الجزائر بعد استقلالها سنة 1962 طبقت سياسة الصناعة الثقيلة، حيث كانت تهدف الى بناء صناعة وطنية قوية ومتكاملة وتدعيم استقلالها السياسي والاقتصادي، على اعتبار أن الصناعة الثقيلة هي أساس الصناعات الأخرى الخفيفة وتجلب وتستوعب يدا عاملة أكبر من خلال المصانع والمنشآت الكبرى.

ونظرا لأن الصناعة تعتبر أساس النمو الاقتصادي ، فقد بتم الاهتمام بها كثيرا ضمن البرامج التنموية بهدف تقوية وبناء اقتصاد وطني متين، ومن هنا نجد أن قطاع الصناعة الجزائرية تخللته مجموعة من الاصلاحات نذكر منها برنامج اعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية للفترة التي تمتد الى ثمان سنوات (2000-2008) (الهام يجباوي: 2006: 84) ¹³.

وقد تم ابرام اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي ، وهو الأمر الذي فتح الباب على مصراعيه لبرنامج حديث للصناعة الجزائرية عبر تطوير وتحديث المنشآت و البنى التحتية وإدخال التكنولوجيا بشكل أوسع .

لقد عانى قطاع الصناعة في الجزائر في حالة الركود رغم كل ما بذلته الدولة من اصلاحات عميقة وعلى مراحل متعددة، اذ بقي حجم الانتاج والتصدير خارج قطاع المحروقات ضعيفا كما شهد الاقتصاد عامة ارتفاع في معامل التضخم، وتسجيل عجز موازناتي، فضلا عن تراجع معدل الزيادة في الانتاج الصناعي، اذ تراوح بين: 3.8% الى 4.8% خلال الحقبة بين (1996-2003). (قويدري محمد ووضاف سعدي: 2004: 132)¹⁴.

ان هذا التراجع والتقهر المسجل أدى بالدولة الجزائرية الى ادراك خطورة الوضع الاقتصادي، حيث انتهجت برامج وسياسات التغيير في الهيكلة ضمن سياسة التطوير والإصلاح الاقتصادي الشامل الذي يهدف الى التحول الى اقتصاد السوق، لكن العائق الأكبر في تلك الحقبة هو مشكل نوعية وتحسين المنتج في حد ذاته الذي صار لا يلي حاجة المنافسة المفروضة محليا أو دوليا.

2-1- هيئات الرقابة في الجزائر:

ان المنافسة المفروضة على المنتجات محليا أو دوليا أدت الى ظهور سياسات اقتصادية جديدة، وظهور هيئات ومنظمات جديدة تتعلق بالرقابة وتقييم نوعية المنتج، والجزائر كغيرها من الدول قد حاولت التركيز على تبني سياسة المقايسة عن طريق النظام الجزائري للتقييم الذي بذلت جهودا حثيثة للوصول اليه ومن بين منظمات المقايسة الوطنية نجد ما يلي:

*الهيئة الجزائرية للتقييم الوطني : حيث تم انشاؤها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 99-67 بتاريخ 22 مارس 1988 وهي الممثل للدولة الجزائرية في العالم ضمن المنظمة العالمية للتقييم :ازو ، كما أنه توجد هيئات مقايسة أخرى تابعة لوزارة الصناعة وهي:

- معهد الملكية الصناعية الجزائري .
- المعهد الوطني للتقييم الشرعي .
- مجلس الاعتمادية الجزائري.(الهام يجياوي: 2006: 66)¹⁵.

2-2- امكانيات المؤسسة الصناعية في الجزائر:

ان المؤسسات المذكورة قد ساهمت في تطوير وتحديث المؤسسة الصناعية الجزائرية فضلا عن البرامج والسياسات الداعمة التي تبنتها الدولة لبلوغ الأهداف المتوخاة، حيث رافقت الحكومة وساعدت تلك

المؤسسات الصناعية وقامت بخلق منطقة تبادل حر مع الاتحاد الأوروبي سنة 2018، وانضمت الى المنظمة العالمية للتجارة، وكل هذا حتم على الحكومات الجزائرية المتعاقبة وضع برنامج لإعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية عامة يصبو الى تطوير وزيادة فعاليتها امام المنافسة الشرسة محليا أو عالميا المحلي وفيما يلي موجز لأهم برامج التأهيل:

2-2-1: البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي:

حيث تم وضعه من قبل وزارة الصناعة والهيكلية الصناعية وتم تكليف هيئات مختلفة للقيام بذلك مثل :
أ-المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية:

وتعتبر الهيئة المكلفة بتنفيذ البرنامج المتعلق بإعادة التأهيل، والتنسيق بين مختلف الهياكل المالية والقانونية لصندوق ترقية المنافسة الصناعية، كما تعمل على تطوير وتحديث برامج التكوين للكوادر المشرفة على البرنامج التأهيلي ووضع التعديلات المتعلقة بالنصوص التشريعية المنظمة للمؤسسات والتي لها صلة مباشرة بالإصلاحات.

ب-اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

تشكل هاته اللجنة من مجموعة من الممثلين عن بعض الوزارات، كوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة المالية، ووزارة الصناعة، ويقوم بترأسها وزير الصناعة، حيث تضع هاته اللجنة مجموعة من المعايير الخاصة بالاستفادة من عملية التأهيل وتدرس الملفات المودعة وتحدد المبالغ المالية المرصودة لكل مؤسسة، كما تقوم هاته الأخيرة بجميع الاجراءات التي تهدف الى تحسين المنافسة ورفع الكفاءة للمؤسسات الصناعية.

ج-صندوق ترقية التنافسية:

تم خلق هذا الصندوق بمقتضى قانون المالية لسنة 2000 ويتأسسه وزير الصناعة، وينحصر نشاطه ضمن تقديم المرافقة المالية للمؤسسات الاقتصادية، اذ أنها تمنح هذا الدعم بغرض تلبية معظم النفقات الموجهة لإعادة تقييم وضعها العام (العايب باسين: 2011: 99)¹⁶.

كذلك تستفيد هاته الهيئة من الدعم المالي لصندوق تمويل الاستثمارات المادية التي تندرج ضمن برنامج تمويله، بينما هيئات المرافقة فيقوم الصندوق بتحمل تكاليف تحديث المنافسة الصناعية وخلق مناطق صناعية، ومناطق نشاطات صغرى وكبرى.

2-2-2: برنامج ميذا:

تم خلق هذا البرنامج مناصفة بين الاتحاد الأوروبي من جهة وبين الجزائر من جهة أخرى بغرض مساعدة المؤسسات الخاصة الموجودة ومررت ثلاث سنوات على وجودها، والتي لا يقل عدد موظفيها عن عشرة ولا يفوق عدد عمالها مائتان وخمسون عاملا، ويكون مجالها الصناعي ضمن قطاع المواد الصيدلانية، الصناعات الغذائية، كما يوجه البرنامج للجزائريين فقط، وأن يجوز المالك على: 60% من رأسمال الشركة، ويصوب هذا البرنامج الى تيسير ظروف المؤسسة المالية وتسهيل التعامل بينها وبين البنوك.

2-2-3: برنامج GTZ:

ان غرض هذا البرنامج هو زيادة المنافسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تم خلقها من طرف منظمات دعم وإنشاء المؤسسات في الجزائر في مجال صناعة الحديد الصلب، والصناعات الغذائية ويهدف الى خلق مقاولات متمكنة عن طريق تكوين كوادر مختصة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مما سبق يظهر أن ما تحقق من نتائج لبرامج التأهيل تلك من حيث الغايات ورفع عدد الشركات المستفيدة منها، إذ أن اللجنة الأوروبية قد أقرت بأن تلك المؤسسات باتت تتمتع بتنافسية مرتفعة، بينما بقيت دون المستوى المطلوب من حيث الالتزامات المالية اذا ما قورنت ببعض الدول التي تتمتع بالقدرة على جلب الاستثمار الخارجي مثل تونس، مصر، المغرب، ونظرا لقلة ما رصد من أموال لفائدة تلك البرامج التأهيلية خلال الفترة 1996-2005، تم خلق برنامج موحد بين وزارة الصناعة ووزارة المؤسسات عام 2010 لإعادة تأهيل المؤسسات الصناعية، بالإضافة الى توقيع اتفاق ثنائي بين الجزائر والاتحاد الاوروي خصصت له 46 مليار euro للفترة الممتدة بين 2008-2017 و انشاء منطقة التبادل الحر بعد أن ذهبت كل الجهود سدى ولم تنشأ المنطقة سنة 2013 (العايب ياسين: 2011: 126) ¹⁷.

ان كل تلك السياسات والبرامج التي سطرتها الدولة كان هدفها مرافقة ودعم المؤسسات الاقتصادية بغية التوصل الى مواكبة المؤسسات الاقتصادية الدولية، وتكييفها مع المستلزمات الجديدة للسوق المحلية والدولية، وعند تقييمنا لمشروع (انشاء منطقة التبادل الحر) نرى أن لها بالغ الأثر السلبي على اقتصاد الجزائر وشركاته، وهذا يعود للاختلاف التكنولوجي والإمكانيات بين المؤسسة الأوروبية والمؤسسة الجزائرية، كما أن انشاء منطقة التبادل الحر أدى الى انخفاض معامل نمو الاقتصاد الجزائري وانخفاض مستوى دخل الأفراد، وكذلك أثر من حيث اندماج الشركة الاقتصادية الجزائرية في الشركة الاقتصادية الأوروبية، وتأثر معامل النمو الاقتصادي بفعل تدني الموارد الضريبية للموازنة العامة للجزائر التي تساهم بنسبة 10 % من مداخيل الخزينة العمومية أي ما يعادل ما قيمته: 2.99% من الناتج الاجمالي (العايب ياسين: 2011: 110)¹⁸.

3- انتاج الاسمنت ولواحقه في الجزائر:

مقدمة:

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات المهمة والإستراتيجية كونها مرتبطة بشكل مباشر بمنجزات التعمير والبناء، ومن بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال نجد مصنع الاسمنت بسور الغزلان الذي يعتبر من مؤسسة وطنية رائدة ولديه امكانيات كبيرة وإطارات خبيرة وكفئة.

ان الجزائر ومنذ حصولها على استقلالها كانت دوما تصبو الى نهج سياسة صناعية مبنية على تحديث وتطوير اقتصادها الوطني، حيث اهتمت بجميع الصناعات الثقيلة والخفيفة من ضمنها صناعة الاسمنت والتي لها من أثر هام في تطوير التنمية وتحديث العمران والسكن، فضلا على أنها صناعة قوية وهامة و رئيسية في خلق المشروعات السكنية والمنشآت الصناعية، لذا فقد اهتمت الدولة دوما بهذا المجال من الصناعة رغبة منها لبلوغ الاكتفاء الذاتي من هذا المنتج، حيث أنشأت عدة مؤسسات صناعية ووحدات على مستوى التراب الوطني.

وعند التعرض لمراحل صناعة الاسمنت في الجزائر نلاحظ أنها مرت بعدة حقبة تميزت كل واحدة عن الأخرى بالتحديث ورفع القدرة الانتاجية وخلق العديد من المصانع .

3-1- المراحل التي مر بها انتاج الاسمنت بالجزائر:

لقد مر قطاع انتاج الاسمنت بالجزائر وتطور وفقا للحقبات التالية:(موقع شركة مواد البناء الجزائرية على الإنترنت(WWW.GICA.DZ في 20/03/2006)¹⁹.

3-1-1:الفترة من 1962-1967:

تميزت هاته المرحلة باسترجاع وخلق المؤسسة الوطنية لمواد البناء،بعد أن تم غلق مصنع الاسمنت مفتاح عام 1972 لإعادة تحديده وانتاج ل:50.000 ط سنويا،ومصنع رهانة بقدرة انتاج سنوية بلغت 200.000 ط ،وكذلك وحدة الرابس حميدو التي كانت تنتج 40.000 ط كل عام، والمسيرة من طرف الملك لافارج حتى عام 1967 .

وفضلا عن استرجاع شركات الاسمنت تم كذلك استرجاع منشآت صناعة الآجر والسيراميك ومنتجات الخرسانة.

3-1-2:الفترة من 1967-1983:

تميزت هاته الفترة بإعادة بلورة تنظيم الشركة الوطنية لمواد البناء،عن طريق برنامج استثمار ثري وكبير تجسد في تحديث وحدات الانتاج التي تركتها عن شركة لافارج ،وإنجاز اثنا عشر خطا انتاجيا تعتمد على التقنية الجافة لصناعة الاسمنت ،حيث تعتبر حديثة اذا ما قورنت بنظيرتها الرطبة،حيث تحطت قدرة الانتاج الاحمالي لهذا القطاع عشرة مليون طن كل سنة.

3-1-3:الفترة من 1983 الى 2022 :

في هاته المرحلة قانت الدولة بخلق خطي انتاج جديدين في كل من مدينة عين النوتة بولاية بانة ومدينة الماء الأبيض بولاية تبسة،بقدرة انتاج سنوية تبلغ 1.7 مليون ط ،ليصل بذلك الانتاج الوطني الى 11.6 مليون طن كل سنة،كذلك عرفت هذه المرحلة اعادة بلورة وتحديث الشركة الجزائرية لمواد البناء وتجزئتها تبعا لبرنامج مجال النشاط الى 04 منشآت صناعية جهوية:الشرق، الوسط ،الغرب،الشلف.

وفي عام 1997 انتهت قضية رأسمال المساهمة وحلت محلها الشركة القابضة العمومية، حيث تم جمع مؤسسات الاسمنت ضمن محافظة الهولديتغ المسماة العمارة ومواد البناء، والتي تنازل عنها تنازل لصالح الوحدات الانتاجية وشركات البناء عام 1998، الى ان تم تحويلها القانوني وصارت بصفة رسمية مؤسسة تسيير المساهمات المتخصصة في صناعة الاسمنت تتكون من 03 مجتمعات كبرى على مستوى الجزائر، فضلا عن شركة اسمنت ولاية الشلف، وتشمل مجمع اسمنت الشرق ومشتقاته، مجمع الاسمنت ومشتقاته للوسط، مجمع الاسمنت ومشتقاته للغرب مجمع الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف .

وفي عام 2002 من شهر أكتوبر تم القضاء والتخلي على الشركة القابضة العمومية وتصفيتهما وخلق ما يسمى بمؤسسة تسيير المساهمات وخصوصية الشركات العمومية، حيث أصبحت مؤسسة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت وهي مؤسسات المساهمة المتخصصة في صناعة الاسمنت ومشتقاته.

وابتداء من عام 2010 قامت الحكومة الجزائرية آنذاك بجل مؤسسة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر GICA ونزع سلطة المجتمعات الصناعية على مختلف المصانع، بعدها ظهر هيكل حديث ونأستت شركة واحدة تحوز جميع المصانع 12 تدعى بمؤسسة الجزائر لصناعة الاسمنت (GICA) ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 26388000000 دج وتسيير 24 فرعا وتم حذف صناعة الاسمنت الجهوية في الجزائر، وفيما يلي لدينا جدول يبين انتشار مصانع الاسمنت ببلادنا.

الجدول رقم(05):توزيع مصانع انتاج الاسمنت بالجزائر

الفرع	المصنع	طاقة الانتاج-ط	قدرة الانتاج (%)
شركة الاسمنت سور الغزلان	المصنع الاسمنت لمنطقة الوسط	1900	18.25
شركة اسمنت الجزائر رايس حمبدو			
شركة متيجة			
مؤسسة الاسمنت رهانة	المصنع الاسمنت لمنطقة الغرب	5450	32.30
شركة الاسمنت بني صاف			
شركة الاسمنت شعيدة			
شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف	المصنع الاسمنت لمنطقة الشرق	2550	19.98
شركة الاسمنت حامة بوريان قسنطينة			
شركة الاسمنت عين النوتة بباتنة			
شركة الاسمنت ججار السود سكيكدة			
	مصنع الاسمنت ومشتقاته بالشلف	2800	29.66
	مج	12700	% 100

المصدر: تم اعداده من طرف الطالب .

يمكننا أن نقسم قطاع انتاج الاسمنت بالجزائر الى قسمين رئيسيين، القسم الاول وهو القطاع العام الذي تمتلكه الدولة بنسبة 74 % من قدرة الانتاج، بالعودة الى المعطيات ضمن الجدول رقم 04، والقسم الثاني وهو القطاع الخاص الذي يمثل 26%، ويتمثل في شركة الاسمنت بحمام الصلعة بولاية المسيلة، حيث قامت شركة أوراسكوم المصرية بخلقه ثم تم التنازل عنه سنة ألفان وثمانمئة الى المؤسسة العالمية المتخصصة في صناعة الاسمنت الشركة الفرنسية لافارج .

3-2: التعريف بمصنع الاسمنت بسور الغزلان:

3-2-1: نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها:

ان من بين أسباب اختيارنا للشركة ميدان الدراسة هو الأهمية الاجتماعية والاقتصادية، فضلا عن محافظتها على البيئة والمحيط بكل السبل، هذا اذا اعتبرنا أن هاته الصناعات من بين الصناعات التي تلوث البيئة بسبب ما ينبعث منها من غازات، كما ان الشركة حاصلة على شهادة 140002 عام 2010. يعتبر مصنع الاسمنت بسور الغزلان فروعاً من فروع الجمع الصناعي لشركات الاسمنت بالجزائر وسنعرض فيما يلي للتعريف بهاته المؤسسة العريقة:

- المساهم الرئيسي: مجمع GICA بـ: 100% (الجمع الصناعي لاسمنت الجزائر).

- المسمى: شركة الاسمنت ذات أسهم.

- الهيئة القانونية: شركة ذات أسهم.

- المكان الجغرافي: بلدية سور الغزلان- دائرة سور الغزلان ولاية البويرة- الجزائر.

- رأس المال: 9.1 مليار دج.

- المساحة: 41.1 هـ.

- النشاط الرئيسي: انتاج وبيع الاسمنت ومشتقاته.

- المجال: مواد البناء.

- الطاقة الانتاجية: 1.2 مليون ط في السنة.

- عدد العمال والموظفين: 496 عامل.

ان المتتبع لتطور ونشاط المصنع يرى اهتمام الشركة بمقاييس تحسين المنتج وفقا لمتطلبات السوق الوطنية والعالمية وذلك بالحصول الدائم على شهادات مطابقة المنتج للمواصفات من طرف مختلف هيئات المقاييس الوطنية والعالمية من جهة، والحرص والإصرار على المحافظة على البيئة والمحيط من جهة أخرى وصولا الى تطبيق اجراءات الوقاية والأمن بالنسبة للعمال، حيث أن سعي الشركة الدائم للتطوير ورفع الكفاءة والاهتمام بجميع الجوانب دون اغفال أي جانب يدل على تدراكها لمدى ضرورة مواكبة متطلبات السوق الوطنية والعالمية فاقتحام الى اليورصة الدولية أمر لا يستهان به على شركة جزائرية لاسيما في ضمن الرهانات الاقتصادية التي تمر بها الجزائر خاصة والعالم بصفة عامة.

3-2-2: نشأة الشركة وطبيعة نشاطها:

أنشئت المؤسسة بالبويرة في 1979/11/26 وبدأ انتاج الاسمنت بها في 1983/10/20 وهي تابعة بصفة رسمية للمجمع الصناعي لمؤسسات الاسمنت بالجزائر، ومن خلال الجدول التالي سنستعرض أبرز المراحل التاريخية التي شهدتها المصنع وفقا لما يلي:

الجدول رقم (06): التطور التاريخي لمصنع الاسمنت بسور الغزلان - ولاية البويرة

السنة	التطور
1979	ابرام الاتفاقية و انشاء المصنع
1983	بدأ انتاج الاسمنت
1197	تم انفصال المصنع عن الوحدات الأخرى وتأسيس مصنع الاسمنت بسور الغزلان SCSEG التي تقوم بإنتاج وتسويق مادة الاسمنت.
2004	قامت المؤسسة بوضع معايير المقاييس ISO 9002 نسخة 2001، وتم تزويد المصنع بجسر مكسب
2005	تركيب نظام مطور لفرن المصنع
2007	تركيب نظام تشغيل الي لورشات الانتاج
2008	تزويد الفرن بمصفاة لمعالجة الانبعاثات الغازية
2012	الحصول على شهادة ISO 14002
2012	تزويد المصنع بنظام تصفية الغبار لمنطقة الطبخ
2015	فتح خط انتاج آخر
2018	الوصول الى أعلى نسبة انتاج 1470000 طن
2018	دخول المصنع بورصة الجزائر

المصدر: من اعداد الطالب .

أ- التعريف بمديريات المصنع:

يقوم المصنع بالكثير من المهام داخل فروع متعددة الوظائف وفقا للنموذج التنظيمي للمصنع وفقا للتالي:

- ***المديرية العامة:** ونجد ضمنها الرئيس المدير العام، حيث أنه مدير عام ورئيسا لمجلس الادارة الذي يتكون من مجموعة من الأعضاء، ويعتبر المسئول الأول في المصنع ونوجز مهامه فيما يلي:
 - خلق برنامج واستراتيجية العمل واكتشاف وتحري النقائص والمعوقات بالشركة.
 - تسيير وتوجيه والتحكم بكل الموارد والإمكانيات.
 - تسيير وخلق علاقات مع المؤسسات الأخرى.
 - الاشراف على لجنة الصفقات وتوجيهها.
 - الاشراف على أمانة مجلس ادارة الشركة.

- ***مديرية الانتاج:** تقوم بالسهر على جميع مراحل الانتاج، من بين مهامها تحويل المادة الأولية الى منتج ومعالجته وتنقسم الى الفروع التالية:
 - وحدة تجميع المواد الأولية.
 - وحدة التصنيع.
 - وحدة الميكانيك الصناعية.
 - وحدة التخطيط.
 - وحدة الكهرباء.
 - وحدة الاجراءات ومراقبة النوعية.

- ***مديرية التحديث:** تقوم بالإشراف على جميع عمليات التحديث المتعلقة بالمنتوج وكذا القيام بالعملية الاستشرافية المتمثلة في اعداد البرامج والخطط .

- ***مديرية التموين:** تقوم هاته المديرية بمتابعة عملية التموين بالمواد الأولية المحلية(الخامات الحديدية، الجيس وما شابه ...)، وكذا قطع الغيار المصنوعة محليا أو المستوردة مع مراعاة السعر الجيد وكذا النوعية العالية والمطابقة للمواصفات والمعايير.

- ***المديرية التجارية:** تقوم هاته المديرية بممارسة النشاط التجاري وتسويق المنتوج، وتقديم أفضل الخدمات لجميع المتعاملين وبها ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة البرامج.
- مصلحة الفواتير.

-مصلحة البيع.

***مديرية الأمن والموارد البشرية:** تعمل على تسيير شؤون الموظفين والعمال الاجتماعية والعمل على حفظ أمن الشركة وبها مصلحتان: مصلحة الموظفين، ومصلحة الأمن الصناعي.

***مديرية المحاسبة والمالية:** تعمل هاته المديرية على تدوين مختلف العمليات المالية والمحاسبية، وتقوم بالتكفل بالشأن المالي والمحاسباتي للشركة عن طريق مصلحة المحاسبة، ومصلحة المحاسبة التحليلية، ومصلحة الميزانية والخزينة.

***مديرية مراقبة التسيير والتدقيق:** تقوم بالعمل على مراقبة الحسابات ورصد الأخطاء وتحديد الكشوف الكمية والتقديرية لعمليات الانتاج مستقبلا.

***المديرية القانونية:** تقوم برسم وتوجيه عملية التواصل في الشركة والتعريف بمنتجاتها، وكذلك التكفل بالمسائل القانونية وقضايا المنازعات.

ب-أهداف المصنع ونوعية نشاطه:

يعتبر النشاط الرئيسي لمصنع الاسمنت بسور الغزلان هو صناعة وتسويق الاسمنت بالمواصفات العالمية المرغوبة وبالنوعية التنافسية وفي أقصر وقت كما يلي:

* **الانتاج:** تقوم الشركة بصناعة خمسة أنواع من الاسمنت وهي:

-CM-CPJ32.7 اسمنت متعدد الاستخدام، المعيار NA 423/2001.

-CM-CPJ42.7 اسمنت متعدد الاستخدام، المعيار NA 423/2001.

-الاسمنت المقاوم للكبريت CRS401 حسب المعيار NA453/398.

-الاسمنت سريع التصلب تحت الماء.

-اسمنت آبار البترول.

*المهام التجارية:

يقوم المصنع بمجموعة من الانشطة التجارية يمكن حصرها كالتالي:

-القيام بالإجراءات الادارية اللازمة لممارسة النشاط التجاري للمصنع.

-ضمان وصول المنتج للمتعاملين وبأسعار معقولة .

-السهر على مراقبة عملية تسيير المخزون .

* المهام الثانوية:

تقوم الشركة كذلك ببعض الأنشطة الثانوية والتي تدخل ضمن تخصص عمالها، ونذكر منها:

- ترميم وإصلاح العتاد في المصنع.

- ترميم الآلات المختلفة.

- اختبار صلاحية المواد الأولية ضمن المختبر الموجود بالشركة المخصص لذلك.

- ترميم الآلات الهيدروليكية الميكانيكية والكهربائية لما يحصل توقف على مستوى خط الانتاج.

* أهداف المصنع:

يمكن حصر أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تلبية الطلب العام والخاص المتزايد في مجال التعمير والإسكان، لان البناءات والمنشآت على اختلاف

أنوعها لا تتوقف.

- تحديث مختلف الأنشطة التنموية والاقتصادية .

- تتمين البرامج والمجهودات الوطنية التي تبذل في مجال الصناعة و العمل على تنفيذ مخططات وبرامج

وسياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- مساهمة المواطنين عن طريق السيولة المتاحة لديهم من خلال برامج بناء السكنات المتبعة من طرف

الدولة.

- خفض نسب البطالة كون هاته الصناعة تحوي عمالة أكبر .

- خفض نسبة الاستيراد والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني.

- رفع دخل العمال فزيادة الانتاج تزيد الأرباح.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مصنع الاسمنت بسور الغزلان يعد من المؤسسات الوطنية الرائدة في

مجال استيعاب الاصلاحات ومواكبة مستجدات المنافسة سواء كان ذلك على المستوى المنتج أو العمال

المؤهلين.

خاتمة:

نستنبط مما تم التطرق اليه في هذا الفصل أن بلادنا قد سطرت ووضعت عدة برامج لإعادة التأهيل لفائدة مؤسساتها قصد رفع مستوى أداء الشركات الاقتصادية، إذ أن وضع هذه السياسات الحديثة كان يهدف الى نمو وتطوير نوعية المنتج والحصول على موقع مرموق في ظل اشتداد المنافسة الوطنية والدولية وتلميع نظرة عمالها لها ودعم انتمائهم لها من أجل الاستمرارية والمحافظة عليها وكذا تحسين سمعتها في السوق المحلية والطموح لغزو السوق العالمية، ولكن بالرغم من كل هذه الجهود والسياسات والبرامج التطويرية والإجراءات التنظيمية إلا أن الشركات الصناعية العمومية الجزائرية لم تحقق فعلا النجاح المرغوب و التطور الذي يجعل منها قادرة على المنافسة وثبات الذات في الأسواق العالمية، لذا صار لزاما عليها التركيز على العامل البشري عبر اختيار قائد ناجح وفعال للمؤسسة فضلا عن الاستشراف والتخطيط وإدخال عامل التكنولوجيا والتكوين والتدريب والحوافز والترقية على أساس المؤهلات العلمية بهدف رفع نتائج العمال وأداء المصنع بصفة عامة.

قائمة مراجع الفصل الرابع:

- 01- بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الثاني، جوان 2002.
- 02- خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الادارة في الوطن العربي، دار الطليعة، بيروت، 1971.
- 03- بن عنتر عبد الرحمان: المرجع السابق.
- 04- قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1971، العدد 101.
- 05- القانون العام للعامل، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.
- 06- عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 07 - S.A boukrami: forme de marché et politique de l'entreprise, OPU, alger , 1982
- 08- بن عنتر عبد الرحمان: المرجع السابق.
- 09- محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية-تشریح وضعية-منشورات دحلب، الجزائر، دون سنة.
- 10- محسن مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات-تقنيات واستراتيجيات، منشورات الساحل، الجزائر، 2010.
- 11- اسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 12- محسن مسن: المرجع السابق.
- 13- الهام يحيياوي: دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2006.
- 14- قويدري محمد ووصاف سعدي: مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة باتنة، جانفي 2004.
- 15- الهام يحيياوي: المرجع السابق.
- 16- العايب باسين: اشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010-2011.
- 17- العايب باسين: المرجع نفسه.
- 18- العايب باسين: المرجع نفسه.
- 19- موقع الشركة الوطنية لمواد البناء GICA.DZ على الانترنت: في 20/03/2006.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مقدمة:

- 1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
- 2- التحقق من فرضيات الدراسة.
- 3- مناقشة نتائج البحث المتوصل إليها والتوصيات
- 4- النتيجة العامة للبحث.

خاتمة

مقدمة:

تعتبر عملية الحصول على المعطيات من ميدان البحث من بين أهم العمليات التي يقتضيها البحث العلمي حيث تتطلب مهارات خاصة لدى الطالب الباحث تمكنه من تفسير وتحليل ما جمعه من بيانات وتصنيفه تصنيفا صحيحا وبعدها يمنح المدلول الاحصائي الذي يجيب عن التساؤلات المطروحة في اشكالية بحثه. وفي هذا الفصل الأخير سنقوم بعرض وتفسير المعطيات المجمعة من ميدان الدراسة، وسنحاول منح الدلالات الحقيقية لهاته البيانات من خلال مؤشرات الفروض، لنثيت صحتها من عدمه، ونترك المجال لبحث ثان ليقوم بتناول عوامل جديدة تتحكم بهاته الظاهرة أو الخوض في موضوعات مشابهة أخرى لها قابلية الخضوع للبحث العلمي، لاسيما إذا سلمنا أن موضوع القيادة الداعمة من المواضيع التي تراهن عليها المؤسسات العامة والخاصة لبلوغ أهدافها.

وسنقوم فيما يلي بعرض وتفسير وتدقيق النتائج في ضوء الفروض المتعلقة بدور التدريب الفعال والتكوين في رفع الكفاءة المهنية للعمال، بالإضافة الى عمليات التحفيز والتمكين وذلك بالمساهمة في اتخاذ القرارات وتلقي نصيب من العائدات والفوائد والأرباح، كذلك سنتناول واقع عملية قياس الكفاءة والأداء ومدى تطبيق نظام الرقابة، وصولا في الأخير الى النتائج المتعلقة بنموذج العلاقات والاتصال الموجود داخل المؤسسة، والتعرف عليه اذا كان جيدا ويجابيا اتجاه رفع الكفاءة المهنية.

1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية:

1- المحور الأول: علاقة التمكين والتدريب ببناء الكفاءة المهنية الفنية للعمال:

إن عمليات التكوين والتدريب عمليات هامة تقوم برفع مستويات كفاءة وأداء العاملين وبالتالي فهي التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها .

ونلتمس من أهمية التكوين والتدريب أنه يجعل عمال المؤسسة متأقلمين دوما مع كل المستجدات التي من شأنها جعل المصنع في مستوى أفضل وسمعة أطيب لدى العاملين و لدى المتعاملين وحتى الشركات الأخرى المماثلة في النشاط .

وفيما يلي سنتطرق إلى تفسير أبرز النتائج الميدانية التي توصل إليها البحث في ضوء المؤشر الأساسي الأول -أهمية التدريب والتكوين-:

الجدول رقم 07: أهمية التكوين و التدريب في المؤسسة ميدان البحث

النتيجة	مستوى الدلالة		قيمة «س ² »	غير موافق مطلقا	غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق مطلقا		العبارات
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الدلالة (موافق)	0.00	81.03	4.5	9	9.5	19	11.5	23	47.7	95	26.6	53	يوفر المصنع جزءا كافيا من وسائله المادية لتطوير قدراتنا وفقا لمبدأ التمكين
الدلالة (موافق)	0.00	75.57	4.5	9	13	26	23.1	46	47.7	95	11.5	23	تعطى أهمية كبيرة للتدريب في المصنع
الدلالة (موافق الى حد ما)	0.00	37.16	6.5	13	21.1	42	32.6	65	30.1	60	9.5	19	سياسات المصنع واضحة في تحديد الحاجات التكوينية
الدلالة (موافق)	0.00	42.84	3.0	6	20.1	40	27.1	54	36.1	72	13.5	27	تكون عمليات التدريب عند شراء آلات حديثة للمصنع
الدلالة (غير موافق)	0.00	25.27	11.5	23	37.7	75	24.1	48	21.1	42	5.5	11	في نظري عدد مرات استفادتي من التكوين و التدريب كافية
الدلالة (هناك أهمية للتدريب)	0.00	33.98	6.0	12	20.1	40	23.6	47	36.7	73	13.5	27	المجموع

ما يلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كاي2 لمجموع عبارات أهمية ومستوى التدريب تقدر بـ (33.98) مما يدل أن للتدريب مستوى وأهمية مرتفعة حسب آراء أفراد العينة الذين عبروا بأكثر مقدار منهم بـ (36.7%) على موافقتهم على جل عبارات الأهمية المادية للتكوين والتدريب الا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة من عبارة لأخرى، اذ قسمنا آراءهم الى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم كاي2 دالة مع الحصول على أعلى مستوى من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وتأتي في مقدمتها العبارة " يوفر المصنع جزءا كافيا من وسائله المادية لتطوير قدراتنا وفقا لمبدأ التمكين " بنسبة (47.7%) وكذا تعطى أهمية كبيرة للتدريب في المصنع بنسبة (47.7%) أيضا ثم تكون عمليات التكوين عند شراء آلات جديدة للمصنع بنسبة (36.1%).

القسم الثاني: قيم كاي2 دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة ضمن الموافقين الى حد ما وهي عبارة سياسات المصنع واضحة في تحديد الحاجات التكوينية بنسبة (32.6%).

القسم الثالث: قيم كادالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة ضمن غير الموافقين وهي عبارة في نظري عدد مرات استفادتي من التكوين و التدريب كافية بنسبة (37.7%).

نستنتج أن التدريب والتكوين في مصنع الاسمنت بسور الغزلان له أهمية بالغة ومكانة مرتفعة حسب آراء أفراد العينة لاسيما ما يخص السؤال الخاص بتوفير المصنع جزءا كافيا من وسائله المادية لتطوير مؤهلات العمال قصد تطبيق مبدأ التطوير الدائم، وكذا السؤال المتعلق بأن ادارة المصنع تعطي أهمية كبيرة للتدريب في المصنع وكذا التزام عمليات التكوين بشراء آلات جديدة للمصنع.

وعندما نلاحظ أهمية ومكانة التكوين والتدريب بين سياسات تنمية الكفاءة المهنية الفنية بشكل عام وفي مصنع الاسمنت محل الدراسة خاصة، فإننا نقف على أن المنحى الموجب العام لأفراد العينة نحو الاهمية البالغة التي توليها الشركة لهاته العملية بالذات، حيث يعتبر العمال في المصنع التكوين والتدريب مطمحا وطريقة في الوقت ذاته، لا سيما بعد دخول المؤسسة عالم المنافسة القوية الشرسة التي لا ترحم الضعفاء، وهو الأمر الذي يستلزم اطارات كفئة وواعية وجديرة بتحمل مسؤولياتها .

ان نظرة العمال من خلال الاجابات الواردة في الاستبيان حول أهمية التكوين والتدريب في المصنع اذ صرحوا وأكدوا على أن التكوين والتدريب عملية هامة وضرورية وتوليها ادارة المصنع عناية خاصة بنسبة (47.7%) اذ نجد انها الأكثرية، كما أن ادارة المصنع تمنح لها مبالغ مالية وبرامج كبيرة وتكون مرتبطة بشراء آلات حديثة في معظم الأوقات، الا أن أفراد العينة يصرحون أن عدد المرات التي استفادوا بها من التكوين قليل وغير كاف نظرا لحاجتهم الماسة والدائمة للتكوين وشحذ مهاراتهم.

إن ما توصلنا اليه من نتائج متعلقة بهذا المؤشر من الفرضية الأولى والخاص بأهمية ومكانة التكوين والتدريب كعملية جوهرية من ضمن عمليات بناء الكفاءة المهنية الفنية للعمال تدل على أن القيادة في المصنع تعنى وتمنح الضرورة القصوى والأهمية الكبرى للتكوين والتدريب وترصد له الموارد المالية والمادية الكبيرة بهدف رفع المستوى الفني للعمال .

الجدول رقم 08: تلاؤم التكوين مع مبدأ رفع الكفاءة المهنية الفنية.

العبارة	موافق مطلقا		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق مطلقا		النتيجة	مستوى الدلالة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تحاول ادارة المصنع بشكل مستمر إلى تحسين صورتها لدى العمال	27	13.5	85	42.7	33	16.5	49	24.6	5	2.5	58.98	0.00
تطبيق نظام التمكين جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم	41	20.6	116	58.4	28	14	9	4.5	5	2.5	135.04	0.00
لإدارة المصنع رغبة مستمرة في رفع مستوى اداء العمال	30	15.0	69	34.7	53	26.6	36	18.1	11	5.5	33.37	0.00
جميع العمال يستفيدون من التكوين التدريب	17	8.5	50	25.1	58	29.1	57	28.8	17	8.5	30.72	0.00
للعمال دافعية مرتفعة للاستفادة من البرامج التكوينية	24	12	77	38.7	54	27.1	38	19	6	3.0	49.59	0.00
يستفيد العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل مستمر	14	7	79	39.7	56	28.1	44	22.1	6	3.0	61.78	0.00
المجموع	26	13.0	79	39.7	47	23.6	39	19.6	8	4.0	48.31	0.00

عند ملاحظتنا لهذا الجدول نجد أن قيمة كا2 لمجموع العبارات المتعلقة مدى ملائمة التكوين والتدريب مع مبدأ رفع الكفاءة تقدر بـ (48.31) وهذا يدل على أن التكوين والتدريب في المصنع يتلاءم مع مبدأ رفع الكفاءة حسب آراء أفراد العينة الذين عبروا في غالبهم بنسبة بـ (39.7%) على رضاهم وموافقتهم على العديد من عبارات درجة تلاؤم التكوين والتدريب مع مبدأ رفع الكفاءة المهنية للعمال.

مع تسجيل اختلاف في آراء أفراد العينة من عبارة لأخرى، حيث قمنا بتقسيم آرائهم إلى قسمين:
القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة ضمن مربع الموافقين مطلقا، وتأتي في المقدمة العبارة تطبيق نظام التمكين جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم بنسبة (58.4%) ثم تحاول ادارة المصنع بشكل مستمر إلى تحسين صورتها لدى العمال بنسبة (42.7%) وبعدها يستفيد العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل مستمر بنسبة (39.7%) ثم للعمال دافعية مرتفعة للاستفادة من البرامج التكوينية بنسبة (38.7%)، وأخيرا لإدارة المصنع رغبة مستمرة في رفع مستوى اداء العمال بنسبة (34.7%).

القسم الثاني: كالتالي مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وهي عبارة جميع العمال يستفيدون من التكوين التدريب (29.1%).

يتعلق التكوين والتدريب بمبدأ رفع الكفاءة المهنية بصورة واضحة ، وذلك يرجع الى ان الهدف النهائي من التكوين هو رفع وزيادة مستويات وكفاءة العاملين في جميع المستويات التنظيمية والتسييرية للمصنع والمعطيات التي تم تجميعها من خلال الاستبيان من ميدان الدراسة تدل على ذلك من خلال تحسين صورة المصنع لدى عماله ، فقد جاءت اجابات أفراد العينة متجانسة وموجبة، حيث أكدوا أن ادارة المصنع تقوما دائما بالعمل على تحسين صورتها لدى العمال عن طريق تعزيز الانتماء لها، وذلك بخلق آليات تسييرية وإدارية وقيادية تدعم بها مختلف العمليات الفنية، بينما عن عبارة تطبيق نظام التمكين جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ، فإن أغلبية أفراد العينة في مختلف المصاف التنظيمية يعبرون عن تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم بعد تطبيق نظام التمكين في المصنع وهو ما تدل عليه النسبة الأكبر (58.4%) أما عن رغبة ادارة المصنع دوما في تحسين أداء ومستوى عمالها فقد كانت الإجابات موجبة وبالأكثرية المطلقة لاسيما أن سياسة المصنع تعمل على التأقلم ومواكبة متطلبات رفع كفاءة العمال المهنية التي هدفها الأول التكفل بالعامل البشري ودخول المنافسة وتحقيق التألق والجدارة ثانيا، وهو ما عبرت عنه نسبة (34.7%) وهي النسبة الأكبر.

بينما فيما يتعلق باستفادة كل العاملين من التكوين والتدريب فإن إجابات أفراد العينة كانت الموافقة الى حد ما وعدمها بدرجتين متقاربتين ،اذ أن العمال تتفاوت نسبة في استفادتهم من دورات تكوينية طبقا للمواثيق والقوانين السارية في المصنع، لأن ادارة المصنع لا يمكنها تلبية جميع الاحتياجات من التكوين والتدريب لجميع الفئات لاسيما أن هاته العملية تتطلب مواصفات مميزة وعالية، كما أن التكوين والتدريب المحصل عليهما فنيا ومهنيا، كما نجد أن ادارة المصنع تعمل على أن يمس التكوين جميع الفئات عن طريق تنظيم عدة دورات مختلفة حتى بالنسبة للكوادر (القادة) الذين هم أساس عملية التسيير والتوجيه وفق مبدأ الممارسة القيادة الداعمة.

من كل ما سبق نستخلص أن التكوين والتدريب في المصنع ميدان الدراسة يتلاءم مع مبادئ رفع الكفاءة المهنية لا سيما وأن ادارة المصنع طبقت نظام التمكين ،وهو ما أدى الى زيادة ورفع أداء وكفاءة العمال ،بالإضافة الى أن ادارة المصنع تصبو وتعمل دوما على تلميع وجهها لدى عمالها، عن طريق لعض الاعمال التحفيزية والتنظيمية والإدارية التي تقوي انتماءهم لها ،كما أن ادارة المصنع تنظم لعمالها دورات تدريبية وتكوينية لتقوية ورفع كفاءتهم الفنية بشكل مستمر، وهو الأمر الذي خلق لدى العمال دفعا أكبر لتقبل والتأقلم مع مختلف السياسات والبرامج التكوينية، وهذا دليل على نية ادارة المصنع ورغبتها الدائمة في زيادة وتنمية كفاءة وأداء العمال.

الجدول رقم 09: ملائمة التكوين مع احتياجات العمال .

العبارة	موافق مطلقا		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "سي ² "	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
يرتبط التكوين والتدريب الذي نخضع له بالأمر الاجتماعي والنفسية	13	6.5	48	24.1	69	34.6	53	26.6	16	8.0	40.19	0.00	دال (موافق الى حد ما)
أظن أنني في حاجة إلى التكوين والتدريب دائما	95	47.8	56	28.1	19	9.5	21	10.5	8	4.0	84.97	0.00	دال (موافق مطلقا)
التكوين الذي نخضع له نظري	30	15.0	48	24.1	56	28.1	47	24.1	18	9.0	15.65	04.0	دال (موافق الى حد ما)
الفترة المخصصة للتكوين والتدريب كافية	11	5.5	41	20.6	51	25.6	69	34.7	27	13.5	33.68	0.00	دال (غير موافق)
مقاييس الاستفادة من دورات تدريبية منصفة من وجهة نظري	15	7.5	45	22.6	61	30.6	54	27.1	24	12.0	25.27	0.00	دال (موافق الى حد ما)
التكوين والتدريب الذي نخضع له يتطابق مع متطلبات المهام التي نقوم بها	26	13.0	71	35.7	56	28.1	36	18.0	10	5.0	41.25	0.00	دال (موافق)
برنامج التكوين والتدريب يتوافق مع مستوى التعليمي	30	15.0	99	49.7	45	22.6	23	11.5	2	1.0	90.80	0.00	دال (موافق)
تكون ادارة المصنع العمال ضمن مراكز مؤهلة	23	11.5	71	35.7	60	30.1	36	18.1	9	4.5	43.98	0.00	دال (موافق)
المجموع	31	15.5	60	30.1	52	26.1	42	21.1	14	7.0	22.93	0.00	دال (ملائم)

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن قيمة كا² لمجموع أسئلة درجة تلاؤم التكوين والتدريب مع احتياجات العمال تقدر بـ (22.93) وهو ما يدل على أن التكوين يتلاءم مع احتياجات العمال حسب آراء أفراد العينة، حيث عبروا بنسبة أكبر وتقدر بـ: (30.6%) بإيجابية على أكثرية عبارات مدى تلاؤم التكوين والتدريب مع احتياجات العمال الا أنه يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة من سؤال لآخر، اذ قسمنا آراؤهم إلى أربعة أقسام:

القسم الأول: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين مطلقا وهي العبارة أظن أنني في حاجة إلى التكوين والتدريب دائما بنسبة قدرها (47.8%) .

القسم الثاني: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين ويأتي أولا برنامج التكوين والتدريب يتوافق مع مستوى التعليمي بنسبة (49.7%) .

ثم التكوين والتدريب الذي نخضع له يتطابق مع متطلبات المهام التي نقوم بها بنسبة (35.7%) وكذا تكون ادارة المصنع العمال ضمن مراكز مؤهلة بنسبة (35.7%).

القسم الثالث: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وتأتي وفي المقدمة - يرتبط التكوين والتدريب الذي نخضع له بالأمر الاجتماعي والنفسي بنسبة (34.6%) ويليه مقاييس الاستفادة من دورات تدريبية منصفة من وجهة نظري بنسبة (30.6%) ثم التكوين الذي نخضع له نظري بنسبة (28.1%).

القسم الرابع: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين وهو سؤال الفترة المخصصة للتكوين والتدريب كافية بنسبة (34.7%)

ونستطيع القول أن عملية التكوين والتدريب هي عملية أساسية وجوهرية تتباين أساليبها وبرامجها ومناهجها من مؤسسة لأخرى ومن حقبة لأخرى حسب أهداف المؤسسة من جهة ومتطلبات كل مرحلة من جهة أخرى، ونظرا للتغير الهائل الحاصل على مستوى الشركات الاقتصادية لاسيما الصناعية منها فإن الواقع المفروض صار يحتم على المؤسسات مواكبة التحديث وانتهاج سياسة التكوين والتدريب، لأن رفع الكفاءة المهنية صار من المبادئ الرئيسية من حيث تبني مدخل الممارسة القيادية الداعمة أو تبني المداخل التسييرية والإدارية الحديثة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية في البند الأول نلمس الأهمية الكبرى التي توليها ادارة مصنع إسمنت سور الغزلان للتكوين والتدريب، والتي تسعى جاهدة الى مسايرة التطورات السريعة الحاصلة في جميع الميادين بهدف الحصول على سمعة عالمية وتميز حقيقي في ظل اشتداد المنافسة الوطنية والعالمية وظهور مبدأ الاهتمام بالعنصر الانساني في المؤسسات لأنه هو رأس المال الحقيقي والاستثمار فيه يعني النجاح بكل ما تعنيه الكلمة لأن التفوق بالنسبة لمصنع الإسمنت بسور الغزلان ليس الأرباح، بل إن النجاح هو بناء هيكل تنظيمي داخلي قوي من خطط وبرامج وسياسات وعامل كفؤ وإنتاج جيد وتنافسي، وفرض الوجود في السوق المحلية والعالمية قصد تحقيق الأهداف المسطرة والاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية على حد سواء وهو ما يعتبر معيار المؤسسة الناجحة والتي تساهم في بناء الاقتصاد الوطني.

وقد جاءت إجابات أفراد العينة تدل في الاتجاه الموجب عامة في شرح وتفسير مؤشر تلاؤم التكوين و التدريب مع احتياجات العاملين، بينما فيما يتعلق بالمدة المخصصة للتدريب وعدم كفايتها وهو الأمر الذي يدل على أن العمال دوما في أمس الحاجة لدورات تكوينية وتدريبية مختلفة، إذ أن أكثرية أفراد العينة يقرون بحاجتهم المستمرة والملحة للتدريب بمسبة (47.8%) بينما كانت إجابات أفراد العينة مختلفة المنحى فيما يتعلق بموضوع التكوين والتدريب إذ أنهم

يرون بأن التكوين والتدريب الذي يخضعون له نظري فقط وليس تطبيقي، حيث عبرت نسبة (28.1%) الموافقة الى حد ما على أن التكوين والتدريب الذي يخضعون له نظري فقط، ورأت نسبة (24.1%) على أن التكوين والتدريب الذي تستفيد منه نظري فقط، وهو ما يدل على أن التكوين والتدريب يكون وفقا للحاجة وتبعاً للرتبة الادارية للعمال، فنجد أنواعا كثيرة ومتباينة من التكوين منها ما يشارك وتدخل صممه كل الطبقات المهنية على مختلف المصاف ومنها ما هو مخصص حسب الحاجة .

فالتكوين والتدريب بمصنع الاسمنت بسور الغزلان متنوع ومتجدد ويمس كل الفئات دون استثناء ويستفيد منه العمل والإطارات حسب حاجات المصنع ويتم وفق برنامج معد سلفا وكل ذلك بهدف رفع الكفاءة المهنية للعمال وزيادة الاداء.

وفيما يخص مقاييس واعتبارات المساواة في الاستفادة من التكوين والتدريب فقد أجاب معظم الباحثين على هذا السؤال بنسبة (30.6%) وتدل هاته الايجابية أن المقاييس جلية بالنسبة للعمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان، كما نجد أن معظم أفراد العينة أبدت الموافقة على تلاؤم وتناسب التكوين و التدريب مع ما تقتضيه طبيعة المهام، كما أن التكوين يتناسب مع المستويات التعليمية للعاملين، وقد صرح أكثرية أفراد العينة على أن التكوين يجرى دوما ضمن هيئات متخصصة، حيث أن معظمهم من الفئات المتوسطة والكوادر، بينما ما تبقى من النسب التي عبرت عن سخطها عن برامج التكوين ومحتواها وحتى أماكنها نظرا لأنها ليست بحاجة حسب القيادة إلى تكوين كبير وإنما تحتاج فقط إلى تكريس تلك المبادئ و الممارسات القيادية الداعمة وتطبيقها في أرض الواقع.

مما تم شرحه وتفسيره نستخلص بأن التكوين والتدريب يتلاءم ويتطابق مع احتياجات العاملين بمصنع الاسمنت بسور الغزلان، خاصة وأنهم يرون وبصفة دائمة أنهم في حاجة ماسة ومستمرة للتكوين و التدريب و يعتقدون أن العملية التكوينية تتلاءم وتتطابق مع ما تتطلبه أنشطتهم داخل المؤسسة كما أن برامج التكوين تتطابق مع مستواهم التعليمي .

المحور الثاني: علاقة أنسنة بيئة العمل برفع الكفاءة المهنية الانسانية للعمال:

أ- الدعم والتحفيز المعنوي:

ان عملية الدعم والتحفيز الحسي والمعنوي تعتبر من ضمن أهم العمليات القيادية التي تزيد انتماء العاملين وترفع من أدائهم،ومن بين أبرز مؤشرات هاته العملية المساهمة في اعداد برامج وخطط التسيير،والاستفادة من المداخل والأرباح،فمصنع الاسمنت بسور الغزلان نجحاه مرهون بالقدرة على تعميم وتطبيق سياسة التحفيز المادي والمعني وبدرجة عادلة ومنصفة على جميع العمال.

وسنستعرض فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل اليها من المصنع ميدان الدراسة ونطلع على واقع

الدعم المادي والمعنوي

الجدول رقم 10: المساهمة في اتخاذ القرارات

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة «سي2»	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
يوجد تفاعل موجب بين القادة والعمال	13.5	27	26.6	53	30.6	61	17.1	34	17.01	0.02	دال (موافق الى حد ما)
يعلم العمال أن ممثليهم يساهمون في اتخاذ القرارات	11.0	22	31.6	63	26.6	53	20.6	41	23.68	0.00	دال (موافق)
يستطيع الرفاق مساعدة أحد العمال عند كثرة المهام دون اللجوء إلى القائد المباشر	12.5	25	44.8	89	19.6	39	16.6	33	56.56	0.00	دال (موافق)
المساهمة الجماعية هي التي على أساسها تبنى عليها علاقات العمل من طرف القائد	12.0	24	44.8	89	28.1	56	10.5	21	70.19	0.00	دال (موافق)
تتم مساهمة العمال عندما توضع سياسة معينة عن طريق ممثليهم	10.0	20	31.6	63	37.2	74	13.5	27	48.22	0.00	دال (موافق الى حد ما)
المجموع	12.0	24	35.7	71	28.1	56	15.7	31	34.98	0.00	دال (يساهمون)

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أن نسبة كإ2 مجموع أسئلة مدى المساهمة في اتخاذ القرارات تقدر ب (34.98) وذلك يدل أن العمال يساهمون في اتخاذ القرارات حسب آراء أفراد العينة الذين عبرت أعلى نسبة منهم ب (35.7%) على تأييدهم على أغلب أسئلة درجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

الا أنه هذا يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة من سؤال لآخر بحيث صنفنا آراءهم إلى قسمين:
القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون وتأتي في المقدمة سؤال يستطيع الرفاق مساعدة أحد العمال عند كثرة المهام دون اللجوء إلى القائد المباشر بنسبة (44.8%) والسؤال المساهمة الجماعية هي التي على أساسها تبنى عليها علاقات العمل من طرف القائد بنسبة (44.8%)، ثم يعلم العمال أن ممثليهم يساهمون في اتخاذ القرارات بنسبة (31.6%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما ويأتي في الصدارة السؤال تتم مساهمة العمال عندما توضع سياسة معينة عن طريق ممثليهم بنسبة (37.2%) ثم يوجد تفاعل موجب بين القادة والعمال بنسبة (30.6%).

ان تمكن العمال في أية مؤسسة من المساهمة في وضع الخطط والبرامج ، هو أكبر دليل على نجاعتها ونجاحها وبلوغ أهداف التسيير المثالي وتحقيق أهدافها في النهاية،ومن ثم الصمود في وجه التحديات المختلفة وهو ما سنحاول التعرف عليه بعد استقراء النتائج المحصل عليها.

ونلاحظ من خلال المعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة أن المنحى العام لإجابات أفراد العينة كان بالاجابية حول معرفتهم بأن ممثليهم يساهمون في اتخاذ القرارات ،و أيضا أنهم أبدوا موافقتهم على أنهم يستطيعون مساعدة أحد رفاقهم عند كثرة المهام دون اللجوء إلى القائد المباشر ، وهو ينمي روح الجماعة لديهم ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي عندهم، أما بالنسبة للمساهمة الجماعية هي التي على أساسها تبنى عليها علاقات العمل من طرف القائد ذلك ما يبين أن التعامل في المصنع ميدان الدراسة يتم وفق الاحترام المتبادل بين العمال والقائد.

ومن خلال السؤالين الأخيرين عن رد الفعل الموجب بين القيادة والعمال نجد المنحى العام هو مساهمة العمال عند وضع البرامج والخطط عن طريق مساهمة ممثلين عنهم حيث كانت موافقتهم نسبية ، لأن المساهمة ليست بنسبة 100 % عند وضع السياسات والخطط وبرامج التنمية والتطوير، بالإضافة الى هناك من صرح بأن القادة لا يشركونهم بصفة دائمة ومباشرة عند اعداد الخطط والبرامج التنموية المختلفة للمصنع. وعليه نستطيع الاستنتاج أن العمال يساهمون في اتخاذ القرارات لاسيما وأنهم يستطيعون مساعدة أحد رفاقهم عند كثرة المهام دون اللجوء إلى القائد المباشر، وأن المساهمة الجماعية هي التي على أساسها تبنى عليها علاقات العمل من طرف القائد كما أن العمال يعلمون أن ممثليهم يساهمون في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 11: العمل الجماعي في المصنع

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "سي"2	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
تدعم القيادة خلق العلاقات المتميزة بين العمال للقضاء على الحساسيات الموجودة	16	8.0	50	25.1	60	30.1	58	29.1	35.04	0.00	دال (موافق الى حد ما)
تشجع القيادة العمال على العمل ضمن مجموعات	22	11.0	69	34.7	57	28.6	36	18.1	35.87	0.00	دال (موافق)
يجذب يميل العمال في المصنع إلى العمل الجماعي	35	17.5	102	51.2	41	20.6	9	4.5	94.59	0.00	دال (موافق)
تقبل القيادة تجريب خطط عمل من اقتراح العمال	14	7.0	45	22.6	69	34.7	53	26.6	37.16	0.00	دال (موافق الى حد ما)
المجموع	22	11.0	66	33.1	57	28.6	39	19.6	32.48	0.00	دال (يوجد عمل جماعي)

من الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 لمجموع أسئلة العمل الجماعي في المؤسسة تقدر ب(32.48) وهذا يدل أنه يوجد العمل الجماعي في المصنع حسب آراء افراد العينة الذين عبروا بأكثرية بنسبة ب (33.1%) على موافقتهم على جل أسئلة العمل الجماعي في المصنع.

مع وجود اختلاف ملحوظ في آراء افراد العينة من سؤال لأخر، بحيث قمنا بتصنيف آرائهم إلى 03 أقسام: **القسم الأول:** قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون ويرتب في المقدمة السؤال يجذب يميل العمال في المصنع إلى العمل الجماعي بنسبة (51.2%) ثم تشجع القيادة العمال على العمل ضمن مجموعات بنسبة (34.7%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما ، ويرتب في المقدمة السؤال تقبل القيادة تجريب خطط عمل من اقتراح العمال بنسبة (34.7%) ، ثم تدعم القيادة خلق العلاقات المتميزة بين العمال للقضاء على الحساسيات الموجودة بنسبة (30.1%).

ان نظريات القيادة الداعمة ومنذ ظهورها قد قامت على مبادئ ودعائم رئيسية مازالت راسخة ، وتم العمل على تحديثها وتطويرها بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المادية والإنسانية، وربما تجد أن أهم تلم المبادئ هو مبدأ العمل بروح الجماعة والتمكن من تبادل الخبرات والنشاطات في حال كثرتها ، اذ أنه الأمر الذي تحاول تطبيقه والاستفادة منه المؤسسات الوطنية بصفة عامة ومصنع الاسمنت بسور الغزلان ميدان الدراسة بصفة خاصة بهدف تحقيق ولاء العمال وانتماءهم ضمن كل فئة من الفئات التنظيمية ، وهو مما دفعنا لاختبار جملة

من الاسئلة في الاستبيان وكانت النتيجة طبقا لما هو مدون في الجدول السابق ، اذ لاحظنا أن المنحى العام كان موجبا اتجاه العمل بروح الجماعة في مصنع الإسمنت بسور الغزلان، حيث وافقت أكثرية افراد العينة على أسئلة ادارة المصنع تدعم العمل بروح الجماعة ، كما كانت النتائج بأهم يجذبون ويميلون إلى العمل الجماعي ونجدهم قد وافقوا الى حد ما بأن القيادة تدعم خلق العلاقات المتميزة بين العمال للقضاء على الحساسيات الموجودة ، كما أبدوا موافقتهم بصورة أقل على أن القيادة تقبل تجريب خطط عمل من اقتراح العمال وهو ما يدل على عدم تقبل الإدارة واقتناعها بكفاءة وقدرة العمال على الاقتراح والتخطيط.

لذا نستخلص أنه توجد أهمية كبيرة للعمل بروح الجماعة في المصنع، لاسيما وأن العاملين في المصنع يميلون ويجذبون العمل بروح الجماعة بدل العمل بصفة انفرادية، كل هذا في اطار تدعيم القيادة للعمال على العمل ضمن مجموعات، فالعمال في مصنع الإسمنت بسور الغزلان يجذبون العمل الجماعي ويستحسنونه وذلك لما يوفره من حرية الاختيار والتصرف .

الجدول رقم 12: الاعتراف والتمكين في المصنع .

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق مطلقا		غير موافق		قيمة "سي ² "		مستوى الدلالة	النتيجة
	موافق الى حد ما		موافق		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "سي ² "			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
يهتم القادة بالأفكار التي يقدمها العمال ويولونها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات	35	17.5	57	28.6	11	5.5	39	19.6	24.89	00.0	دال (موافق الى حد ما + موافق)	
يشمن القادة المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف)	10	5.0	54	27.1	21	10.5	57	28.6	35.27	00.0	دال (موافق الى حد ما + غير موافق)	
تترك ادارة المصنع لعمالها هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة الأفضل في أداء نشاطاتهم	14	7.0	59	29.6	16	8.0	44	22.1	38.45	00.0	دال (موافق الى حد ما)	
تمتع المبادرات الهادفة إلى رفع الكفاءة المهنية بالدعم والمساندة من طرف القائد	14	7.0	65	32.7	10	5.0	47	23.6	18.46	00.0	دال (موافق)	
تقوم ادارة المصنع بتنمية الجوانب الإبداعية للتحفيز المعنوي للعمال	18	09.0	48	24.1	14	7.0	50	25.1	36.71	00.0	دال (موافق الى حد ما)	
المجموع	18	09.0	57	28.6	14	7.0	47	23.6	34.44	00.0	(يوجد الاعتراف والتمكين)	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة كا2 لمجموع أسئلة الاعتراف والتمكين تقدر بـ (34.44) وهذا يدل أن هناك الى حد ما الاعتراف والتمكين لأن القادة يهتمون بالمقترحات التي تقدم من العمال ويعطونها أهمية بالغة عند اتخاذ القرار حسب آراء افراد العينة الذين عبرت أعلى نسبة منهم والمقدرة بـ (31.6%) على موافقتهم الى حد ما على جل اسئلة الاعتراف والتمكين.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء افراد العينة ، بحيث صنفنا آراؤهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين ويرتب في المقدمة السؤال تتمتع المبادرات الهادفة إلى رفع الكفاءة المهنية بالدعم والمساندة من طرف القائد بنسبة (32.7%) ثم يهتم القادة بالأفكار التي يقدمها العمال ويولونها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بنسبة (28.6%)

القسم الثاني: كا2 دالة دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما ويرتب في المقدمة السؤال تقوم ادارة المصنع بتنمية الجوانب الإبداعية للتحفيز المعنوي للعمال بنسبة (34.7%) ثم تترك ادارة المصنع لعمالها هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة الأفضل في أداء نشاطاتهم بنسبة (33.1%) ويليهما السؤال يثمن القادة المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف) بنسبة (28.6%).

إن الاعتراف والتمكين أمران ضروريان ومهمان في بناء الكفاءة المهنية في جميع التنظيمات والاعتراف الاعتراف هو شعور العامل بكيانه وقيمه، أنه جزء لا يتجزأ من التنظيم وانه هو اللبنة الاساسية لبناء المؤسسة وسموها وازدهارها ، واعتباره الركيزة الأساسية والاستثمار الحقيقي لمصنع الاسمنت بسور الغزلان، كما نجد المفهوم الآخر الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالمفهوم الأول في التنظيم وهو التمكين والذي نقصد به تحسيس العامل بالمصنع أنه صاحب المصنع وله سلطة اتخاذ القرار ويشعر بأن المؤسسة ملكه وبالتالي يخاف عليها ويهمه أن تنجح وتحقق أهدافها.

لقد كانت إجابات افراد العينة متباينة بين موافقين وموافقين الى حد ما بنفس المستوى (28.6%) على أن القادة يهتمون بالأفكار التي يقدمها العمال ويولونها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات ، كما تمت الموافقة على أنه يثمن القادة المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف)، إلا أنهم أبدوا الموافقة الى حد ما و بعدم الموافقة بنفس المستوى على أن القادة يثمنون المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف)، أما فيما يخص المنحى العام الثاني فهو يتعلق بالموافقة الى حد ما أن ادارة المصنع تترك لعمالها هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة الأفضل في أداء نشاطاتهم، بالإضافة الى أن ادارة المصنع تقوم بتنمية الجوانب الإبداعية للتحفيز المعنوي للعمال.

ومما سلف ذكره نستطيع أن نشير الى أنه يوجد اعتراف وتمكين الى حد ما بما يقوم بتقديمه العمال من اقتراحات لإدارة المصنع لاسيما وأن تلك المبادرات والاقتراحات التي تهدف إلى رفع الكفاءة المهنية للعمال دوما تقوم القيادة الادارية للمصنع بتقبلها وتحفيزها ودعمها والأخذ بها وبأهميتها عند ما يتخذ أي قرار .

ب- الدعم والتحفيز المادي :

الجدول رقم 13: معيار التحفيز المادي.

العبارة	موافق مطلقا		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "سي ² "	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
تتماثل نسبة الاستفادة من الأرباح لجميع الفئات المهنية	18	9.0	48	24.1	69	34.7	50	25.1	14	7.0	36.71	00.0	دال (موافق الى حد ما)
تتعلق قيمة الأرباح المادية وتعطى نظير الجهد المبذول	27	13.5	53	26.6	60	30.1	35	17.5	24	12.0	23.68	00.0	دال (موافق الى حد ما)
توزع ادارة المصنع الأرباح المادية في المناسبات	24	12.0	89	44.8	56	28.1	21	10.5	9	4.5	70.19	00.0	دال (موافق)
يعتبر الانضباط في المصنع معيارا في توزيع الأرباح المادية	35	17.5	102	51.1	41	20.6	9	4.5	12	6.0	59.94	00.0	دال (موافق)
المجموع	26	13.0	73	36.7	56	28.1	29	14.5	15	7.5	40.83	00.0	دال (يوجد تحفيز مادي)

عند ملاحظتنا للجدول نجد أن قيمة كا² لمجموع أسئلة معيار التحفيز المادي بالمصنع تقدر ب: (40.83) وهذا يدل على أنه يوجد دعم وتحفيز مادي للعمال بالمصنع حسب آراء أفراد العينة الذين أدلت نسبة منهم والمقدرة ب (36.7%) على موافقتهم على جل أسئلة معيار الدعم والتحفيز المادي بالمصنع.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة ، بحيث صنفنا آراؤهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافق ويرتب في المقدمة السؤال يعتبر الانضباط في المصنع معيارا في توزيع الأرباح المادية بنسبة (51.1%)، ثم توزيع ادارة المصنع الأرباح المادية في المناسبات بنسبة (44.8%).

القسم الثاني: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما ويرتب في المقدمة السؤال تتماثل نسبة الاستفادة من الأرباح لجميع الفئات المهنية بنسبة (34.7%) ثم تتعلق قيمة الأرباح المادية وتعطى نظير الجهد المبذول بنسبة (30.1%).

ان الدعم والتحفيز ينقسم الى قسمين رئيسيين وهما الدعم والتحفيز المادي وكذا التحفيز المعنوي، اذ أن التحفيز المعنوي في أغلب الأحيان يكون تأثيره بطيء ويأتي بعد مدة من الزمن، في حين يكون تأثير الدعم المادي لحظيا لأن العامل يكون على استمرار بحاجة للمال، وكون أن العمل يؤدي بأجر، إلا أن هذا الامر ليس في كل الحالات باعتبارنا في زمن تقوم فيه الشركات بإعطاء الأهمية للأمرين على السواء، حيث تقوم بتشجيع العمل بروح الجماعة، كما نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول السابق أن مقياس تخصيص الدعم والحوافز المالية أخذ اتجاهها إيجابيا في إجابات أفراد العينة، حيث كانت اجاباتهم من الموافقة والموافقة الى حد ما على أسئلة تقاسم الأرباح. و نجد أن معظم افراد العينة كانوا موافقين وموافقين الى حد ما على أن نسبة الاستفادة من الأرباح لا تتماثل بالنسبة لجميع الفئات المهنية، كما أكدوا موافقتهم بالأكثرية على أن قيمة الأرباح المادية تتعلق وتعطى نظير الجهد المبذول وهو ما يجعلنا ندرك مستوى من العدالة والمساواة في توزيع الأرباح المادية على العمال.

أما كون ادارة المصنع تقوم بمنح الدعم والحوافز المادية في المناسبات، وكذا الاخذ بعين الاعتبار درجة الانضباط في توزيع الأرباح المادية نجد أن أكثرية افراد العينة وافقوا على هذين السؤالين، وهو ما يبين على أن ادارة المصنع تسعى من أجل تحقيق حاجيات عمالها المادية ولا تستثني أية فئة مهنية وفي معظم المناسبات فضلا عن المنح الاخرى كمنحة الخطر والمكافآت و نسبة من الأرباح المحققة نهاية كل عام.

يعتبر الدعم والحوافز المادية التي تقوم بتقديمها مؤسسة اسمنت سور الغزلان معتبرة وهامة بالمقارنة مع بعض الشركات الاقتصادية الوطنية، حيث تنظم وتتكفل بتكاليف الحج والعمر لبعض المستخدمين، كما يتم التكفل بعلاج المرضى من العمال ورعايتهم الصحية فضلا عن الرحلات السياحية وبعض الامتيازات المادية.

إن ادارة مصنع الاسمنت بسور الغزلان تقوم بالتكفل بحاجيات العمال هلى جميع المستويات وهو ما يدل على صدقها ورغبتها في زيادة كفاءة عمالها وذلك بتقديم الخدمات الأفضل سواء الاطعام أو التكفل الصحي أو المكافآت، هو ما يجعل العمال يثقون بالمؤسسة أكثر ويشعرهم بالانتماء والولاء المطلق لها وهوما يضمن لها البقاء والاستمرارية والنجاح و تحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت قريبة او بعيدة المدى.

نستخلص مما ذكر سابقا أن الدعم والتحفيز المادي للعمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان موجود وأن القيادة بالمصنع تعتبر الانضباط كمياري في توزيع الأرباح المالية وتقوم بتوزيعها في المناسبات.

الجدول رقم 14: مدى تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة "س ² "	موافق		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق مطلقا		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق نوعا ما)	00.0	41.10	9.0	18	26.6	53	34.7	69	22.6	45	7.0	14	تلاءم الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحاتهم المهنية
دال (موافق)	00.0	25.50	12.0	24	19.6	39	7.5	15	40.3	80	20.6	41	يستفيد جميع العمال من الحوافز المادية
دال (موافق)	00.0	19.66	11.0	22	20.6	41	26.6	53	30.1	60	11.5	23	تعمل ادارة المصنع على تـمـين جهود العمال بشكل دائم
دال (موافق)	00.0	21.48	9.0	18	17.6	35	18.6	37	34.2	68	20.6	41	تدعم الحوافز المادية العمال على تحسـين الأداء
دال (ملائمة)	00.0	17.82	10.0	20	21.1	42	22.1	44	31.6	63	15.0	30	المجموع

هذا الجدول يبين لنا أن قيمة كا² لمجموع أسئلة تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال تقدر بـ (17.82) وهذا يدل أن الحوافز المادية تلائم مستوى طموحات العمال حسب آراء افراد العينة الذين أدلت أعلى نسبة منهم وتقدر بـ (31.6%) على موافقتهم على حل أسئلة تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء افراد العينة ، بحيث صنف آراؤهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون وتتصدر الترتيب السؤال يستفيد جميع العمال من الحوافز المادية بنسبة (40.3%) ثم تدعم الحوافز المادية العمال على تحسين الأداء بنسبة (34.2%) ويليهما السؤال تعمل ادارة المصنع على تـمـين جهود العمال بشكل دائم بنسبة (30.1%).

القسم الثاني: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما ويتصدر الترتيب السؤال تتلاءم الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحاتهم المهنية بنسبة (34.7%).

تعتبر الحوافز المادية الطريقة المثلى التي بواسطتها يتم الاستفادة من القدرات الابتكارية للعمال، وهذا لأن التكفل بالاحتياجات الضرورية للعامل يجعل منه واثقا ويعمل براحة تامة وكبيرة ، حيث سيعتمد على المؤسسة لتلبية حاجاته مهما كانت، مما يجعله يعطي أكثر معرفته وتأكده من أن العمل الزائد سترجمه ادارة المصنع الى مكافآت مادية نظير مجهوده وسعيه لرفع الانتاج وتحقيق مصلحة الشركة.

لذا نجد أن إجابات أفراد العينة كانت متشابهة وقرينة في المنحى الموجب لأن ادارة المصنع تعمل على الحصول على ثقة العمال عن طريق استخدام أسلوب التحفيز والدعم المادي ، فنجد أن المنحى الأساسي للإجابات كان في مربع موافق الى حد ما ، ثم تتبعه النسبة الأقرب في مربع غير موافق وهو ما يبرز ارتفاع وتنامي طموح العمال في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان .

كما نجد أن الأرباح تمنح لجميع الفئات المهنية دون اقصاء أو تهميش، فقد كان المنحى العام موجبا اذ وافق أكثرية أفراد العينة على أن الأرباح التي يحققها مصنع الاسمنت تمنح وتقسم على الجميع، بينما سؤال تدعم الحوافز المادية العمال على تحسين الأداء فإن الإجابات جاءت متشابهة في المنحى الموجب حيث كانت أكثر تعبيراً عند مستوى الموافقة وهو ما يدل على أن ادارة المصنع تعلم أن الدعم والحوافز المادية تقوم برفع الكفاءة المهنية .

ومما تم التطرق اليه نجد أن إجابات افراد العينة كانت دالة عند مستوى موافق وهو ما يوحي بأن الحوافز المادية المقدمة تتلاءم مع احتياجات المستخدمين بمصنع الاسمنت بسور الغزلان، فجميعهم تمنح لهم الحوافز المادية دون اقصاء أو تهميش لفئة عن الأخرى ، كما أن تلك العائدات المالية تساهم في حثهم على رفع الكفاءة والأداء وهو ما يدل على أن ادارة المصنع تقوم بتأمين تهمين جهود العمال بشكل دائم.

الجدول رقم 15: التحفيز المادي في المصنع.

العبارات	موافق مطلقا		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "س ² "	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
توزيع الأرباح على أساس على المجهودات الفردية	13.0	26	22.1	44	22.1	44	28.6	57	14.0	28	11.03	0.26	دال (غير موافق)
تقوم ادارة المصنع بالتوزيع المتساوي للأرباح لكل العمال	16.6	33	30.1	60	18.1	36	19.6	39	15.5	31	9.51	0.49	دال (موافق)
يחס العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز	12.0	24	43.3	86	13.0	26	19.0	38	12.5	25	46.33	0.00	دال (موافق)
يجني المصنع أرباحا كبيرة بعد تبني مدخل القيادة الداعمة	9.0	18	29.6	59	31.6	63	16.6	33	13.0	26	66.40	0.00	دال (موافق الى حد ما)
المجموع	12.5	25	32.1	62	21.1	42	21.1	42	14.0	28	13.70	0.00	دال (يوجد)

هذا الجدول يبين لنا أن قيمة كا² لمجموع الاسئلة حول واقع التحفيز المادي بالمصنع تقدر ب: (13.70) وهذا يبرهن أنه يوجد تحفيز مالي بالمصنع حسب آراء افراد العينة الذين عبروا بأكثرية منهم بنسبة ب (32.1%) على موافقتهم على حل أسئلة واقع التحفيز المادي بالمصنع.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة ، بحيث صنف آراؤهم إلى ثلاث أقسام :

القسم الأول: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون ويتصدر الترتيب السؤال يحس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بنسبة (43.3%) ثم تقوم ادارة المصنع بالتوزيع المتساوي للأرباح لكل العمال بنسبة (30.1%).

القسم الثاني: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما وهي السؤال يجني المصنع أرباحا كبيرة بعد تبني مدخل القيادة الداعمة بنسبة (31.6%).

القسم الثالث: قيم "كا²" دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين وهي السؤال توزيع الأرباح على أساس على الجهود الفردية بنسبة (28.6%).

إن الاعتماد وتطبيق عملية التحفيز المالي في مصنع الاسمنت بسور الغزلان، يضع المستخدمين موضع ثقة مستمرة بإدارة مصنعهم، حيث يعملون على بلوغ غاياتها، ومن خلال الجدول السابق تتجلى آراء أفراد العينة فيما يخص واقع التحفيز المادي في مصنع الإسمنت بسور الغزلان ،اذ أن معظم الإجابات كانت في المنحى الموجب عدا ماورد من اجابات حول الأسئلة في القسم الأول الذي أبدى فيه المبحوثون عدم موافقتهم على أن الأرباح يتم توزيعها على اعتبار الجهود المبذولة ،كون أن الاتجاه العام للمصنع يشتمل الجهود على أساس الربحية التي تم الحصول عليها، و نجد المنحى العام نحو عدالة ومساواة توزيع الأرباح على كل الفئات في التنظيم، واعتماد سياسة واضحة لتحفيز العمال كان موجبا عامة عند مستوى الموافقة وهو ما يعني أنه هناك جو من الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع الإسمنت بسور الغزلان.

بينما فيما يتعلق بجني المصنع أرباحا كبيرة بعد تبني مدخل القيادة الداعمة فكان المنحى السائد هو الموافقة النسبية وهو بسبب تبني هذا المدخل مؤخرا فقط وجهله من طرف المستخدمين.

ومما سلف يمكننا أن نشير الى أن منحى ومنهج التحفيز المادي للمصنع جلي إلى حد ما لأنه يستفيد منه جميع فئات المستخدمين دون استثناء وفي كل الأطوار ،وهو ما يدل على أن إدارة المصنع تتبع أسلوب المساواة في منح الأرباح وهو ما يؤكد افراد العينة في إجاباتهم حول واقع التحفيز المادي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

المحور الثالث: علاقة التمكين الابداعي والابتكاري ببناء الكفاءة المهنية الفكرية للعمال: الجدول رقم 16: تقييم الأداء في المصنع.

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "كس2"	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
تعتمد ادارة المصنع على أساليب حديثة في تقييم الأداء	11.5	23	32.1	62	22.1	44	25.6	51	22.24	00.0	دال (موافق)
يعد تقييم الأداء معيارا لنظام الحوافز في المصنع	7.5	15	41.2	80	25.0	50	22.1	44	53.15	00.0	دال (موافق)
تتم ادارة المصنع الفروق الفردية في تقييم الأداء	6.0	12	25.6	51	41.2	80	22.1	44	54.89	00.0	دال (موافق الى حد ما)
تستعمل ادارة المصنع الطرق الإحصائية للرقابة والفحص	8.5	17	47.2	94	29.1	58	9.0	18	83.68	00.0	دال (موافق)
تساعد عملية تقييم الأداء في زيادة الشعور بالرضا لدى العمال	9.5	19	31.1	62	38.1	74	16.0	32	48.15	00.0	دال (موافق الى حد ما)
المجموع	08.5	17	34.7	69	31.1	62	19.0	38	42.15	00.0	دال (واقع تقييم الأداء الجيد)

هذا الجدول يبين لنا أن قيمة كا2 لمجموع أسئلة واقع تقييم الأداء في المصنع تقدر ب (42.15) وهذا يدل أنه يوجد تقييم وقياس للأداء في المصنع حسب آراء افراد العينة الذين عبروا بأكثرية بنسبة ب(34.7%) على موافقتهم على جل اسئلة واقع تقييم الأداء في المصنع.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة ، بحيث صنف آراؤهم إلى قسمين :

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وترتب في المرتبة الاولى السؤال تستعمل ادارة المصنع الطرق الإحصائية للرقابة والفحص بنسبة (47.2%) ثم يعد تقييم الأداء معيارا لنظام الحوافز في المصنع بنسبة (41.2%) ويليهما السؤال تعتمد ادارة المصنع على أساليب حديثة في تقييم وقياس الأداء بنسبة (32.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما وترتب في المرتبة الأولى السؤال تثمن ادارة المصنع الفروق الفردية في تقييم الأداء بنسبة (41.2%) ثم تساعد عملية تقييم وقياس الأداء في زيادة الشعور بالرضا لدى العمال بنسبة (38.1%).

ان عملية تقييم وقياس الأداء تعد من بين العمليات الاساسية للتعرف على كفاءة العمال ومن ثم كفاءة المصنع بصفة عامة ، وهو ما يجتم على ادارة المصنع نهج سياسة جلية لتقييم الأداء باستخدام ميكانيزمات تتواءم مع شروط ومستلزمات زيادة ورفع كفاءة العمال،وقد يكون أبرز أساس تركز عليه عمليات ومقومات تقييم وقياس الأداء في اطار مبدأ الممارسة القيادية الداعمة هو الرقابة الداخلية وضرورة القبول من طرف المرؤوسين تقييمهم من طرف القادة دون مناقشة أو اعتراض.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية كم خلال الجدول السابق أن المصنع يستخدم أساليب متطورة في تقييم وقياس الأداء،وهو ما أكده معظم افراد العينة، حيث أبدوا موافقتهم على أسئلة المؤشر الأول بمستوى الاكثرية كما نجدهم قد وافقوا بنفس المنحى على أن تقييم وقياس الأداء يعتبر معيارا لنظام الحوافز بالمصنع وهو ما يؤكده المؤشر الخاص بالتحفيز المادي ،اذ وافق افراد العينة على أن ادارة المصنع تأخذ بعين الاعتبار الجهود الفردية المبذولة في التحفيز المادي و موافقة افراد العينة على هذا المؤشر تعتبر تأكيدا على أن تقييم الأداء له دور كبير في نظام الحوافز والمكافآت.

أما عن استعمال المصنع للوسائل الإحصائية لتقييم الأداء فإنه تم تسجيل موافقة افراد العينة على أن الإدارة تستعمل الأساليب الإحصائية في تقييمها لأدائهم، وهو ما يعكس مواكبة المصنع للوسائل الحديثة والمتطورة في تقييم وقياس الأداء قصد التوصل بسهولة الى نقاط الاختلاف بين المستخدمين، في حين نجد أن المنحى العام لأفراد العينة كان بالموافقة الى حد ما فيما يخص مساعدة عملية تقييم الأداء في زيادة ورفع الشعور بالرضا لدى العاملين، وهو ما يعكس ويترجم المنافسة على الكفاءة وإفشاء روح العمل الجماعي ،لا سيما إذا علم أن عمليات تقييم الأداء ليست أحادية ،بل قد تكون جماعية من خلال تقييم أداء فرقة أو جماعة في ظل مستلزمات مدخل الممارسات القيادية الداعمة .

وعليه نستخلص من كل ما سلف أن مصنع الإسمنت بسور الغزلان يستخدم الأساليب الإحصائية الحديثة للتدقيق والتمحيص، ويраهن على أسلوب تقييم وقياس الأداء كمعيار لمنح وتوزيع الحوافز في المصنع لاسيما وأن المصنع يستخدم أساليب حديثة في تقييم وقياس الأداء،وهو ما نلاحظه ضمن المنحى العام لأفراد العينة، اذ أنهم وافقوا على أن قياس وتقييم الأداء صار أمرا مرغوبا ويدعمهم وينمي لديهم الرغبة في العمل أكثر والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 17: الرقابة الذاتية في المصنع

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة "س ² "	غير موافق مطلقا		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق مطلقا		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق + موافق الى حد ما)	0.00	63.53	5.5	11	16.0	32	36.1	72	36.1	72	6.0	12	تستخدم ادارة المصنع أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال يملكون الوسائل المناسبة (الكفاءة، الوقت، الأدوات)
دال (موافق)	0.00	120.87	5.0	10	8.0	16	16.0	32	57.7	115	13.0	26	يعاين العمال جزء من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فيعاينه القائد المباشر
دال (موافق)	0.00	69.81	7.5	15	14.5	29	20.6	41	47.2	94	10.0	20	تقوم ادارة المصنع بالرقابة المستمرة وقياس الأداء بهدف تحديد الأخطاء وتصحيحها
دال (موافق)	0.00	33.98	10.5	21	21.1	42	27.1	54	35.1	68	7.0	14	جميع العمال يخضعون لتقييمات منتظمة لأدائهم
دال (موافق الى حد ما)	0.00	40.57	6.5	13	19.0	38	35.1	68	31.1	62	9.0	18	يقبل القادة تقييم العمال لأدائهم
دال (موافق الى حد ما)	0.00	54.06	3.5	7	23.6	47	38.1	74	28.6	57	7.0	14	تعتبر الإدارة تقييم العمال مقياسا لاتخاذ القرارات الصائبة في حالة الكوارث
دال (توجد رقابة ذاتية)	0.00	53.16	6.5	13	17.0	34	28.6	57	39.2	78	8.5	17	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة كا² لمجموع أسئلة واقع الرقابة الذاتية تقدر بـ: (53.16)، وهذا يدل على أنه توجد رقابة ذاتية وفقا آراء افراد العينة الذين عبروا بأكثرية منهم بنسبة بـ (39.2%) على موافقتهم على جل أسئلة واقع الرقابة الذاتية.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة ، بحيث صنفنا آراؤهم إلى قسمين :

القسم الأول: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وترتب في المرتبة الأولى السؤال يعاين العمال جزء من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فيعاينه القائد المباشر بنسبة (57.7%) ثم تقوم ادارة المصنع بالرقابة المستمرة وقياس الأداء بهدف تحديد الأخطاء وتصحيحها بنسبة (47.2%) وتليها تستخدم ادارة المصنع أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال يملكون الوسائل المناسبة (الكفاءة، الوقت، الأدوات) بنسبة (36.1%) وأخيرا السؤال جميع العمال يخضعون لتقييمات منتظمة لأدائهم بنسبة (35.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وترتب في المرتبة الأولى السؤال تعتبر الإدارة تقييم العمال مقياسا لاتخاذ القرارات الصائبة في حالة الكوارث بنسبة (38.1%) ثم يتقبل القادة تقييم العمال لأدائهم بنسبة (35.1%).

تعتبر الرقابة الادارية الضابط الرئيسي لتنظيم عمليات التسيير، حيث أنها تتيح معرفة مستويات وقدرات العمال لاسيما أنها -الرقابة-صارت لها مدلولات حديثة ضمن المداخل التسييرية والتنظيمية الحديثة . والرقابة الذاتية أصبحت لزاما على المؤسسات والتنظيمات التي تعمل على تطبيق مبدأ العمل الجماعي ولكي تقوم ادارة بتبني وتطبيق هذا هذا التوجه، يتحتم عليها فتح مجال اكبر وهامش أوسع للحرية في صنع القرار الصائب في اطاره ووقته ، كون أن العامل الذي يجهل اتجاه وأهداف التنظيم الذي يعمل به لا يستطيع أن يصطبغ بروحه ويصبح غير مؤهل للسهر على مراقبة تصرفاته ،حيث أنه من الحري به أن يمثل التنظيم ويدافع عنه ويحقق أهدافه.

إن المصنع ميدان الدراسة يعتمد مبدأ القياس والرقابة الذاتية حسب المعطيات الميدانية المجمععة أعلاه كون العمال تتوفر لديهم الأساليب اللازمة لذلك (الوقت.الكفاءة.الوسائل)،وهو ما يؤكد معظم أفراد العينة اذ أنهم موافقون وموافقون الى حد ما على أن مصنع الإسمنت بسور الغزلان يطبق مبدأ الرقابة الذاتية عند العمال، كما أن جل أفراد العينة أكدوا الموافقة على أن العمال يراقبون جزء من أنشطتهم أما الباقي فيراقبه القائد المباشر، وهو دليل على أن المصنع يقوم بنشاط الرقابة التسييرية بنوعيتها الذاتي والخارجي من أجل رفع كفاءة العمال وأداءهم.

أما بالنسبة لتحصل العمال على قياسات منتظمة لأدائهم فإن معظم الإجابات كانت بالموافقة على أن الهدف من الرقابة على الأداء الموجودة بالمصنع هي بغرض تحديد الأخطاء وتصحيحها، كما أنهم وافقوا بالأغلبية على أنهم يتمكنون من القياس المنتظم للأداء وهو ما يدل أن ادارة المصنع تطبق مبدأ المساواة في معاملة عمالها قصد تدارك الأخطاء وتصحيحها.

ان مصنع الاسمنت بسور الغولان قد بدأ حديثا في تطبيق مدخل الممارسة القيادية الداعمة،وهي على الدرب سائرة بهدف ترسيخ الفكرة وتعميمها،ويعتبر تقييم العمال لكفاءة وأداء القادة ممارسة ديمقراطية تصب في مصلحة المؤسسة،فقد أكد افراد العينة موافقتهم الى حد ما على أن القادة يتقبلون بصفة جزئية تقييم العمال لدرجة أدائهم التسييرية والفنية وكذا التنظيمية،وهو الأمر الذي يدل على انتشار جزء من الاتصال العلوي نسبيا في المصنع ميدان الدراسة، اذ أن من لا يتقبل النقد من الاشخاص الذين هم دونه مستوى لا يقدر على تطوير المؤسسة وقيادتها دوما نحو بر الامان والنجاح.

نستخلص مما سلف أنه توجد رقابة ذاتية بالمصنع فالمستخدمون يراقبون جزء من نشاطهم بأنفسهم أما الجزء الباقي فهو من مهام القائد المباشر، كما تقوم ادارة المصنع بالقياس والرقابة الدائمة على الأداء بهدف حصر الأخطاء وتصويبها، لاسيما أن ادارة المصنع تركز على منهج الرقابة الذاتية كون العاملين لديهم الامكانيات المناسبة (الكفاءة.الوقت.الأدوات)،لذا جميع العمال لديهم قياس وتقييم ممنهج لكفاءتهم.

الجدول رقم 18: شكل الاتصال الموجود بميدان الدراسة

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق مطلقا		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	مستوى الدلالة												
ادارة المصنع شديدة في التعامل مع العمال	16.0	32	45.7	89	18.1	36	30	15.0	30	6.0	12	0.00	دال (موافق)
يهتم القائد بالبروتوكولات الرسمية عند الاتصال بالعمال	11.5	23	36.6	71	31.6	63	31	15.6	31	5.0	11	0.00	دال (موافق)
يستطيع العامل الاتصال بباقي العمال في أي وقت	12.5	25	50.2	100	22.1	44	24	12.0	24	3.0	6	0.00	دال (موافق)
يتردد العمال في نقل المعلومات للقائد خوفا من النتائج التي قد تسفر عنها	10.0	20	34.6	69	28.6	57	44	22.1	44	4.5	9	0.00	دال (موافق)
في نظر العمال أن القائد هو ذلك الشخص الذي يلجئون إليه	12.0	24	48.7	95	20.6	41	27	13.5	27	6.0	12	0.00	دال (موافق)
المجموع	12.5	25	42.7	85	24.1	48	31	15.6	31	5.0	10	0.00	دال (اتصال جيد)

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة كا2 لمجموع أسئلة شكل الاتصال الموجود تقدر بـ (54.83) وهذا يدل أن الاتصال الموجود بالمصنع جيد، حسب آراء أفراد العينة الذين عبروا بأكثرية بنسبة بـ (42.7%) على موافقتهم على حل الأسئلة حول شكل الاتصال الموجود.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة، رغم كون كل قيم كا2 دالة وأعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين ويأتي في الصدارة السؤال يستطيع العامل الاتصال بباقي العمال في أي وقت بنسبة (50.2%)، وتليها في نظر العمال أن القائد هو ذلك الشخص الذي يلجئون إليه بنسبة (48.7%) ثم السؤال ادارة المصنع شديدة في التعامل مع العمال بنسبة (45.7%) وبعدها يهتم القائد بالبروتوكولات الرسمية عند الاتصال بالعمال بنسبة (36.6%) وأخيرا السؤال يتردد العمال في نقل المعلومات للقائد خوفا من النتائج التي قد تسفر عنها بنسبة (34.6%).

إن عملية الاتصال عملية مهمة في شريان حياة ادارة المصنع ،حيث أن الاتصال هو من يتيح نقل المعلومة وتسهيل العمليات الادارية والتسييرية،فالاتصال عندما يكون متوفرا وواضحا وشفافا في المؤسسة تكون على الأغلب مؤسسة ناجحة ومحققة لأهدافها سواء بين العمال أو بين العمال والقادة،لذا فان الاتصال عملية بالغة الأهمية فهو حلقة الوصل بين جميع هياكل المصنع وبين المستخدمين وحتى العالم الخارجي .

وعند ملاحظتنا للنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت بسور الغزلان يلاحظ بالنسبة لشكل الاتصال المنحى العام لآراء العمال كان موجبا اذ عبر الأكثرية على موافقتهم على الاسئلة التي تدل على شكل الاتصال الموجود في المصنع، كما عبرت أعلى نسبة عن الموافقة فيما يخص السؤال يستطيع العامل الاتصال بباقي العمال في أي وقت وهو ما يشير الى أن الاتصال في مصنع الإسمنت بسور الغزلان اتصال واضح لا يلتزم فيه العمال بالأمور التنظيمية التي تتحكم بالاتصال، وهو ما بفتح المجال للحوار الدائم الغير مشروط، وبالتالي يساهم في رفع درجات الأداء والكفاءة، أما النسبة التالية من الموافقة فقد كانت تتمحور حول سؤال في نظر العمال أن القائد هو ذلك الشخص الذي يلجئون إليه،وهو ما يدل على ثقة العمال في شخص القائد، كما أنها تعبير لنموذج الممارسة القيادية المطبقة ، لأن الانطباع الذي يترسخ لدى العمال يكون دوما كرد فعل للمعاملة التي تصدر عن القائد ،وفيما يتعلق بالموافقة على النموذج المتشدد الذي تسلكه الإدارة فنستطيع الحكم على أنه تلك الشدة الممارسة لا تتنافى مع نمط الديمقراطية الذي شهد به أفراد العينة سابقا، وكذلك اعطاء الأهمية للبروتوكولات الرسمية في الاتصال من قبل العمال قد تلقى نصيبا كبيرا من الموافقة رغم أن النموذج الواضح الذي عبر عنه أفراد العينة في السؤال السابق، إلا أننا نراه هذا لا يتعارض مع مستلزمات الاتصال المطلوب والفعال، كون أنه في بعض الاحيان والمواقف تتطلب الشدة والصرامة في التعامل، أما الدرجة الأدنى فقد كانت اتجاه سؤال يتردد العمال في نقل المعلومات للقائد خوفا من النتائج التي قد تسفر عنها وهو ما يدل على أن أفراد العينة يثقون الى حد ما فقط في قادتهم ،حيث أنه ولبناء مستوى جيد من الثقة بين العمال والقادة يستلزم رفع مستوى التمكين والتجاوز عن الأخطاء المرتكبة في بعض الحالات وحتى العفو، وهو ما سيزيد من مجال الثقة لدى العمال في قادتهم وفي مؤسستهم وكل هذا يخدم أهداف المؤسسة ويحقق نجاحها.

لذا نستطيع الحكم المطلق بأن الثقة الموجودة لدى العمال في مصنع الاسمنت بسور الغزلان تتم وتدل على نمط وشكل جيد للاتصال في اطار مدخل الممارسة القيادية الداعمة ، ولا يسعنا إلا أن نقول أن شكل الاتصال الموجود بالمصنع ممتاز بصفة عامة، لأنه يستطيع العامل الاتصال بجميع العمال وقت ما يشاء، كما أن العمال من وجهة نظرهم أن القائد هو من يثقون به ويلجئون له.

الجدول رقم 19: فعالية الاتصال

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "سي ² "	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
يجذب القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الامور مع العمال	18	9.0	81	40.7	59	29.6	27	13.5	56.86	0.00	دال (موافق)
تمنح للعمال معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات	18	9.0	71	36.6	59	29.6	44	22.1	47.54	0.00	دال (موافق)
في حال انعدام الاتصال في المصنع يتبادل العمال المعلومات مع بعضهم البعض	37	18.5	115	57.7	22	11.0	19	9.5	124.13	0.00	دال (موافق)
بعد تبني مبدأ التمكين تحسنت علاقتنا بالقادة خاصة فيما يتعلق بنقل المعلومة وتبادل الافكار بكل شفافية	15	7.5	63	31.6	66	33.1	44	22.1	45.65	0.00	دال (موافق الى حد ما)
عدم وجود الوسائل اللازمة للاتصال	17	8.5	51	25.6	47	23.6	72	36.1	42.47	0.00	دال (موافق)
المجموع	21	10.5	77	38.7	50	25.1	41	20.6	47.10	0.00	دال (اتصال جيد)

من خلال ملاحظتنا نجد أن قيمة كا² لمجموع أسئلة فعالية الاتصال تقدر ب (47.10) ، وهذا يدل على أن الاتصال ذو فعالية، حسب تعبير افراد العينة الذين عبروا بأعلى نسبة منهم وقدرها ب (38.7%) على موافقتهم على معظم أسئلة فعالية الاتصال الموجود .
إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة من سؤال لأخر، بحيث قسمنا آراؤهم إلى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وتأتي في الصدارة السؤال في حال انعدام الاتصال في المصنع يتبادل العمال المعلومات مع بعضهم البعض بنسبة (57.7%) ثم يجذب القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال بنسبة (40.7%) وتليها العبارة تمنح للعمال معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات بنسبة (36.6%) .

القسم الثاني: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وتأتي في الصدارة السؤال بعد تبني مبدأ التمكين تحسنت علاقتنا بالقادة خاصة فيما يتعلق بنقل المعلومة وتبادل الافكار بكل شفافية بنسبة (33.1%)

القسم الثالث: قيم كا² دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين، وهو السؤال عدم وجود الوسائل اللازمة للاتصال بنسبة (36.1%)

إن قوة وجدوى وفعالية الاتصال نستطيع أن نقيسها بحجم ونوعية وطبيعة العلاقات الموجودة، بالإضافة وجود مؤشرات وعوامل أخرى نقيم بها مدى فعالية ووضوح الاتصالات في المؤسسة سواء من الأعلى الى الأسفل أو العكس أو في الاتجاه المستوي ، لذا نجد أن فعالية الاتصال في مصنع الاسمنت بسور الغزلان كانت وفقا لآراء افراد العينة ممتازة عموما، نظرا لموافقتهم على أسئلة البند المتعلق بفعالية الاتصال ،اذ أننا نجد جل مناحي الإجابة بالموافقة، حيث يوافقون على أن القائد بفضل طريقة عقد الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال ،وهي تعتبر الطريقة المثلى لتقريب وجهات النظر والتحاور المباشر، كما تحقق تماثلا بتطبيق الاتصال المباشر الغير مستند للوائح والبنود التنظيمية الجافة،والتي ولا تعتمد مبدأ المحاوره والنقاش عند غموض أو نقص المعلومة، بينما فيما يخص منح افراد العينة معلومات فعلية حول واقع المؤسسة وخططها وأهدافها فقد وافق افراد العينة بالأكثرية على أنهم يتلقون المعلومات والمعارف الفعلية وليس مجرد تعليمات وهو ما يجعلهم يتبنون سياسة وخططا ترمي جميعها السير في بوتقة وسياسة المصنع.

أما من حيث تبادل الخبرات والمعارف بين العمال في المصنع عند نقصها أو غيابها من طرف ادارة المصنع فقد أجاب افراد العينة بالموافقة،وهو ما يدل على الاستقلالية والحرية في الاتصال عموما، وتجنب ادارة المصنع لاستعمال الرقابة على العمال، فالمعلومات والمعارف والخبرات تسري بينهم بدون اي مشكل،وهذا لانسياب في وصول المعلومة يهدف الى تحقيق أهداف المصنع وتحقيق الشفافية دون الاخذ برأي ادارة المصنع في هذا الشأن ، وهو ما بدعم مبدأ الحوار والشفافية والتمكين .

لقد عبر افراد العينة الى حد ما ووافقوا بمستوى أدنى على أن علاقتهم بالقيادة فيما يخص تبادل الخبرات والمعلومات بكل مصداقية ونوعية الاتصال قد تطورت بعد اعتماد مبدأ التمكين،وهو ما يعني أن مدخل الممارسة القيادية الداعمة قد أدى دوره في زيادة فعالية عمليات الاتصالي ،لا سيما إذا علمنا أن جل افراد العينة لم يوافقوا على عدم وجود وسائل الاتصال الضرورية بالمصنع، وهو ما يعني أن الامكانيات الاتصالية وقنوات الاتصال في مصنع الإسمنت بسور الغزلان متاحة ومفتوحة بما يتلاءم وتطبيق نموذج الممارسة القيادية الداعمة،حيث استعملت ادارة المصنع كل الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال كالانترنت الذي يعتبر خدمة مجانية بالمصنع وتلعب دورا هاما في تبادل المعلومات ورفع الكفاءة وزيادة الأداء عموما.

مما سبق نستنتج أن عملية الاتصال في مصنع الاسمنت بسور الغزلان تتم بفعالية طبقا لمدخل الممارسة القيادية الداعمة، فالعمال يتبادلون المعلومات والمعارف المهنية في حال عدم وجود اتصال في المصنع، كما أن القائد ينتهج سبيل عقد الاجتماعات للتواصل والحوار فيما يخص كل ما هو جديد ويهم مجال العمل مع العمال، وهو الأمر الذي يجعلهم يحصلون على معلومات واقعية وعم الاكتفاء فقط بتوجيههم، وهو ما يزيد ويرفع من فعالية الاتصال في المصنع ميدان الدراسة، ويمكن الادارة من احتواء وانتهاج سياسة ومبادئ القيادة الداعمة في العمليات الأخرى لتنمية الكفاءة المهنية للعمال، حيث أن أساس نجاح وبلوغ غايات ادارة المصنع يتعلق بصفة مباشرة بمدى وجود الاتصال وفعالته ضمنها.

الجدول رقم 20: نظرة العمال للقيادة وفق الاتصال الموجود

العبارة	موافق مطلقا		موافق		غير موافق		غير موافق مطلقا		قيمة "سي ² "	مستوى الدلالة	النتيجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
يقع العمال في صراع دائم مع القائد لعدم مساهمتهم في وضع الخطط	13	6.5	62	32.1	56	28.1	59	29.6	45.57	0.00	دال (موافق)
يرى العمال أن اقامة علاقة جيدة مع القائد يعد أمرا صعبا	8	4.0	51	25.6	63	31.6	65	33.6	52.01	0.00	دال (غير موافق)
ينظر العمال الى القائد على أنه فرد منهم وليس مسؤولا عنهم	26	13.0	77	39.6	45	22.6	36	18.1	37.16	0.00	دال (موافق)
تقوم الإدارة بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال	22	11.0	66	33.1	60	30.1	39	19.6	37.39	0.00	دال (موافق الى حد ما)
تدعم ادارة المصنع سياسة اتصال جيدة بينها وبين العمال	13	6.5	47	23.6	75	37.6	35	17.5	35.87	0.00	دال (موافق الى حد ما)
المجموع	17	8.5	60	30.1	60	30.1	47	23.6	34.98	0.00	دال (نظرة إيجابية)

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة كاي² لمجموع أسئلة النظرة الى القيادة عند العمال وفق الاتصال الموجود تقدر بـ (34.98) وهذا يدل على أنه للإدارة نظرة موجبة عند العمال طبقا لنمط الاتصال الموجود، تبعا آراء افراد العينة الذين عبروا بأعلى نسبة منهم بـ (30.1%) على موافقتهم على جل اسئلة نظرة الإدارة عند العمال تبعا للاتصال الموجود.

و هذا لا يلغي وجود اختلاف في آراء افراد العينة من سؤال لآخر، اذ قسمنا آراءهم إلى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى درجة من آراء افراد العينة في مربع الموافقين وتأتي في الصدارة السؤال ينظر العمال الى القائد على أنه فرد منهم وليس مسؤولاً عنهم بنسبة (39.6%) ثم تقوم الإدارة بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال بنسبة (33.1%) ويليهما السؤال يقع العمال في صراع دائم مع القائد لعدم مساهمتهم في وضع الخطط بنسبة (32.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى درجة من آراء افراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما ويأتي في الصدارة السؤال تدعم ادارة المصنع سياسة اتصال جيدة بينها وبين العمال بنسبة (37.6%).

القسم الثالث: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى درجة من آراء افراد العينة في مربع غير الموافقين وهي السؤال يرى العمال أن اقامة علاقة جيدة مع القائد يعد أمراً صعباً بنسبة (33.6%).

إن النظرة الى القيادة عند العمال هي التي المعيار الذي يعتمد عليه في قاس مستوى الولاء لديهم للمصنع، ويساعد أيضا على بلوغ غاياتها وأهدافها،ومجد أن نموذج الاتصال الموجود ودرجة الحرية واستخدام مبدأ الحوار والشفافية هو المقياس الرئيسي لنظرة العمال لمؤسستهم .

لقد تمت صياغة أسئلة المؤشر المتعلق بنظرة العمال لإدارة المصنع طبقاً لنموذج الاتصال الموجود، اذ جاءت إجابات أفراد العينة تدل في معظمها في المنحى الموجب،الذين وافقوا بالأكثرية على أنه يقع العمال في صراع دائم مع القائد لعدم إشراكهم في وضع الخطط، وهو ما يدل على رغبة جامحة لدى عمال التنفيذ وحتى وكذا عمال التحكم في التوصل إلى المشاركة المستمرة في صنع القرار، وهذا ما تدل عليه النتائج التي بين أيدينا ضمن أسئلة المؤشر المتعلق بالمساهمة في صنع القرار، اذ نجدهم موافقين على أن القائد يقوم ببناء علاقاته مع العمال على أساس مساهمة الجماعة،وليس على أساس معتقداته الشخصية، فمن خلال هاته النتيجة نجد أن المساهمة الجماعية صار لزاماً تطبيقها مصنع الاسمنت بسور الغزلان، لذا نجد العمال يسعون دوماً الى الحصول على مكاسب معنوية من خلال صنع القرار .

ان اقامة علاقة ممتازة مع القائد المباشر تعد أمراً غاية في الصعوبة حسب اجابات افراد العينة يدل على أن الاتصال في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ليس هو الاتصال الذي تنظمه بنود تنظيمية وتوجيهات علوية، بل نجده أصبح واضحاً وشفافاً بما يخدم المصلحة العامة للعمال وكذلك لإدارة المصنع ،لاسيما بعد تبني المصنع لمدخل الممارسة القيادية الداعمة في مختلف العمليات التسييرية، فتوحدت الأهداف والغايات بين المؤسسة والعمالين بها .

حيث صار العمال يرون القائد واحدا منهم وليس مسئولا عليهم ، وعند تطرقنا للإجابات على السؤال الخاص بأن ادارة المصنع تقوم بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال ، اذ وافق أكثرية أفراد العينة على أن المعلومة يخفيها القائد ولا تصل مباشرة إلى العمال ، وهو شيء نعتبره سلبيا على إدارة مصنع الإسمنت بسور الغزلان لاسيما في اطار تبني مبدأ الممارسة القيادية الداعمة الذي يستند الى المساواة والشفافية التامة في ما يخص التحصل على المعلومة في المصنع، قصد ضمان التسيير الجيد وعدم وقوع المشاكل على أي مستوى والحصول على ولاء وتبعية العمال ، أما بالنسبة لنموذج الاتصال الموجود فهو يعكس مدى اهتمام ادارة المصنع بطبيعة العلاقات بينها وبين العمال من جهة وبين العمال أنفسهم كم جهة أخرى ، فقد عبرت إجابات أفراد العينة بالموافقة الى حد ما أنهم غير متيقنين بعد من مسؤولية البرامج العامة التي تحفظ وتنمي علاقاتهم بإدارة المصنع، وهو ما يجعلنا نسجل نسبة ضئيلة من درجات الرضا عن سياسة وشكل الاتصال الموجود وفعاليتته .

إلا أنه وبصفة عامة نستطيع القول أن لإدارة المصنع نظرة إيجابية عند العمال طبقا لنموذج الاتصال الموجود، فأفراد العينة ينظرون الى أن القائد أنه واحد منهم وليس مسئولا ، وحتى وان كان منحى ادارة المصنع هو اخفاء المعلومة عن العمال في بعض الأحيان، ويصعب الوصول إليها ، وكذا الصراع الدائم الموجود بين القادة والعمال بسبب عدم مساهمتهم في وضع الخطط والبرامج والسياسات، اذ أننا نجد تلك النظرة الايجابية التي بدأت تظهر ملاحظها وتعمق لدى العمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان.

2- التحقق من فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض:

تعتبر الدراسة الميدانية والبيانات المجمعة بعد معالجتها احصائيا هي الركيزة الأساسية لاختبار الفروض والتأكد من صحتها وصدقها، اذ أننا بعد الانتهاء من الشق الميداني وقفنا على النتائج التالية:

أ- **الفرضية 01:** والتي مفادها " يساهم تمكين العاملين في بناء الكفاءة المهنية الفنية للعامل".

- تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (07) إلى الجدول رقم (09) ما يلي:

المؤشر 01: أهمية التدريب :

وجود اختلاف في آراء أفراد العينة من عبارة لأخرى ، اذ قسمنا آراءهم الى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم ك2 دالة مع الحصول على أعلى مستوى من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وتأتي في مقدمتها العبارة " يوفر المصنع جزءا كافيا من وسائله المادية لتطوير قدراتنا وفقا لمبدأ التمكين " بنسبة (47.7%) وكذا تعطى أهمية كبيرة للتدريب في المصنع بنسبة (47.7%) أيضا ثم تكون عمليات التدريب عند شراء آلات جديدة للمصنع بنسبة (36.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة ضمن الموافقين الى حد ما وهي عبارة سياسات المصنع واضحة في تحديد الحاجات التكوينية بنسبة (32.6%).

القسم الثالث: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة ضمن غير الموافقين وهي عبارة في نظري عدد مرات استفادتي من التكوين و التدريب كافية بنسبة (37.7%).

- إن ما تحصلنا عليه من نتائج عليها فيما يتعلق المؤشر 01 للفرضية الأولى والخاص بأهمية التكوين والتدريب كمبدأ رئيسي من عمليات رفع وزيادة الكفاءة المهنية للعمال، تدل على أن القيادة تولي بالغ الاهتمام والتركيز على التكوين والتدريب ، وترصد له مبالغ مالية وإمكانات مادية معتبرة بهدف تنمية قدرات العمال و، حيث وجدنا ذلك في جميع الأسئلة بدرجات مرتفعة الخاصة بقياس ومعرفة مستوى هذا المؤشر.

المؤشر 02: تلاؤم التدريب مع مبدأ رفع الكفاءة المهنية الفنية:

تم تسجيل اختلاف في آراء أفراد العينة من عبارة لأخرى، حيث قمنا بتقسيم آرائهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة ضمن مربع الموافقين مطلقا، وتأتي في المقدمة العبارة تطبيق نظام التمكين جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم بنسبة (58.4%) ثم تحاول ادارة المصنع بشكل مستمر إلى تحسين صورتها لدى العمال بنسبة (42.7%) وبعدها يستفيد العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل مستمر بنسبة (39.7%) ثم للعمال دافعية مرتفعة للاستفادة من البرامج التكوينية بنسبة (38.7%)، وأخيرا لإدارة المصنع رغبة مستمرة في رفع مستوى أداء العمال بنسبة (34.7%).

القسم الثاني: كا² دالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وهي عبارة جميع العمال يستفيدون من التكوين التدريب (29.1%).

- نستنتج أن التكوين والتدريب في المصنع ميدان الدراسة يتلاءم مع مبدأ الممارسة القيادية الداعمة لاسيما وأن المؤسسة طبقت هذا النظام منذ فترة، مما أدى الى تحسن ورفع أداء العمال، بالإضافة الى أن مصنع الاسمنت بسور الغزلان يسعى دوما إلى تلميع النظرة عند العمال من خلال بعض الاعمال الادارية التي تزيد من ولاء العمال ، كما أن ادارة المصنع تنظم دورات تكوينية وتدريبية لفائدة عمالها قصد زيادة كفاءتهم المهنية الفنية بشكل دائم ومستمر وهو الأمر الذي خلق لدى العمال رغبة وتقبلا كبيرين للتعاطي مع تلك المناهج و البرامج التكوينية وهو ما نعتبره منحى ايجابي ورغبة لدى ادارة المصنع لرفع أداء عمالها.

المؤشر 03: تلاؤم التدريب مع احتياجات العمال:

يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة من سؤال لآخر، اذ قسمنا آراؤهم إلى أربعة أقسام:

القسم الأول: قيم كادالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين مطلقا وهي العبارة أظن أنني في حاجة إلى التكوين والتدريب دائما بنسبة قدرها (47.8%).

القسم الثاني: قيم كادالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين ويأتي أولا برنامج التكوين والتدريب يتوافق مع مستواي التعليمي بنسبة (49.7%).

ثم التكوين والتدريب الذي نخضع له يتطابق مع متطلبات المهام التي نقوم بها بنسبة (35.7%) وكذا تكون ادارة المصنع العمال ضمن مراكز مؤهلة بنسبة (35.7%).

القسم الثالث: قيم كادالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وتأتي وفي المقدمة - يرتبط التكوين والتدريب الذي نخضع له بالأمر الاجتماعي والنفسي بنسبة (34.6%) ويليه مقاييس الاستفادة من دورات تدريبية منصفة من وجهة نظري بنسبة (30.6%) ثم التكوين الذي نخضع له نظري بنسبة (28.1%).

القسم الرابع: قيم كادالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين وهو سؤال الفترة المخصصة للتكوين والتدريب كافية بنسبة (34.7%).

- نستخلص مما سلف ذكره أن التكوين والتدريب يتلاءم مع احتياجات العمال سيما وأنهم يميلون دوما للاعتقاد بأنهم في حاجة مستمرة للتكوين والتدريب وزيادة مهاراتهم وشحذها، ويعتبرون أن عمليات التكوين تتماشى مع أنشطتهم كما أن برامج ومناهج التكوين التدريب تتلاءم مع مستوايهم التعليمية.

النتيجة العامة للفرضية 01:

يظهر لنا مما سلف أن آراء أفراد العينة كانت متماثلة في المنحى الموجب أي بالموافقة المطلقة على أن ادارة مصنع الإسمنت بسور الغزلان تعطي بالغ الأهمية لعملية التكوين والتدريب وترصد لها مبالغ مالية معتبرة قصد رفع وزيادة كفاء عمالها، وهو ما يتلاءم مع متطلبات تطبيق مدخل الممارسة القيادية الداعمة لرفع الكفاءة المهنية الفنية للعمال بصورة خاصة وتحسين ظروف المؤسسة عموما.

كما أن نتائج ومعطيات الدراسة الميدانية تبين أن التكوين في المصنع يتلاءم مع مبدأ الممارسة القيادية الداعمة لاسيما وأنها تعمل بصورة دائمة ومستمرة على تلميع صورتها عند العمال عن طريق عمليات تنظيمية ادارية ترسخ الولاء والانتماء لها، كما أن ادارة مصنع الاسمنت بسور الغزلان تنظم لفائدة العمال دورات تكوينية وتدريبية لزيادة كفاءاتهم وفعاليتهم بصورة مستمرة، مما خلق عند العمال مستوى تقبل أكبر لاستيعاب البرامج التكوينية والتدريبية، وهو ما يدل على اتجاه ادارة المصنع الدائم في رفع مستوى عمالها.

بينما عن تلاؤم التكوين والتدريب مع احتياجات العمال فقد كانت النتائج متماثلة في المنحى الموجب إذ أن عدد مرات الدورات التكوينية يتلاءم مع احتياجات العمال الى حد ما، وأنهم يؤكدون حاجتهم المستمرة للتكوين والتدريب، وهو ما يؤكد عن وجود تقبل للبرامج التكوينية والتدريبية، إذ أكد معظم افراد العينة على أنهم دوما يحتاجون الى التكوين والتدريب، وهو ما يكرس مبدأ التمكين ورفع كفاءة ومستويات العمال.

- اذن نستطيع القول أن مصنع الاسمنت بسور الغزلان يعتمد على مبدأ التمكين ورفع مستوى الكفاءة في عمليات التكوين والتدريب للعمال، وبالتالي فإن الفرضية الأولى التي مفادها يساهم تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في بناء الكفاءة المهنية الفنية للعاملين محققة بمستوى عال وعليه نقبلها.

ب- الفرضية 02: "تساهم أنسنة بيئة العمل في بناء الكفاءة المهنية الإنسانية للعامل".

لقد ارتبطت الفرضية الثانية بمبدأ المساهمة الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها مدخل الممارسة القيادية الداعمة، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين وهما التحفيز المعنوي والمادي بمصنع الإسمنت بسور الغزلان ، حيث توصلنا الى النتائج التالية:

المؤشر 01: المساهمة في اتخاذ القرارات:

لقد اختلفت آراء أفراد العينة من سؤال لأخر وقسمناه الى قسمين:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون وتأتي في المقدمة سؤال يستطيع الرفاق مساعدة أحد العمال عند كثرة المهام دون اللجوء إلى القائد المباشر بنسبة (44.8%) والسؤال المساهمة الجماعية هي التي على أساسها تبنى عليها علاقات العمل من طرف القائد بنسبة (44.8%)، ثم يعلم العمال أن ممثلهم يساهمون في اتخاذ القرارات بنسبة (31.6%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما ويأتي في الصدارة السؤال تتم مساهمة العمال عندما توضع سياسة معينة عن طريق ممثلهم بنسبة (37.2%) ثم يوجد تفاعل موجب بين القادة والعمال بنسبة (30.6%).

- إذ أننا نستطيع أن نقول بأن العمال يساهمون في صنع القرارات عن طريق جماعة تنوب عنهم، وعند كثرة وتنوع الأنشطة يستطيع الأفراد معاونة احد الزملاء دون استشارة القائد المباشر، وهو ما يشير الى أن ادارة المصنع تقوم ببناء الروح التضامنية الجماعية، كما أن القائد يقوم ببناء علاقات العمل على معيار المساهمة الجماعية وليس المعتقدات الذاتية، و أن العمال يعلمون ومتيقنون أن المجموعة التي تنوب عنهم تساهم في صنع القرارات التي يتم اتخاذها في المصنع.

المؤشر 02: انتشار روح الجماعة بالمصنع:

إن العمل الجماعي والمشارك في مصنع الاسمنت له أهمية بالغة حسب اجابات افراد العينة ،والذين عبروا عبروا بأكثرية بنسبة ب (33.1%) على موافقتهم على جل أسئلة العمل الجماعي في المصنع.

مع وجود اختلاف ملحوظ في آراء افراد العينة من سؤال لأخر، بحيث قمنا بتصنيف آرائهم إلى 03 أقسام:
القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون ويرتب في المقدمة السؤال يجذب يميل العمال في المصنع إلى العمل الجماعي بنسبة (51.2%) ثم تشجع القيادة العمال على العمل ضمن مجموعات بنسبة (34.7%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما ، ويرتب في المقدمة السؤال تقبل القيادة تجريب خطط عمل من اقتراح العمال بنسبة (34.7%) ،ثم تدعم القيادة خلق العلاقات المتميزة بين العمال للقضاء على الحساسيات الموجودة بنسبة (30.1%).

انطلاقا من البيانات المحصل عليها من ميدان الدراسة نستنتج أن هناك مكانة عالية للعمل الجماعي في المؤسسة خاصة وأن العمال يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي (حسب إجاباتهم على البند المخصص لاختبار تفضيل العمل الفردي أو الجماعي) في ظل تشجيع القيادة للعمال على العمل في شكل فرق فالعمال في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان يكرسون العمل الجماعي ويفضلونه على العمل الفردي نظرا لهامش الحرية الكبير الذي يتمتعون به في أداء مهامهم.

المؤشر 03: الاعتراف والتمكين:

تم تسجيل اختلاف في آراء افراد العينة ، بحيث صنف آراؤهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون ويرتب في المقدمة السؤال تتمتع المبادرات الهادفة إلى رفع الكفاءة المهنية بالدعم والمساندة من طرف القائد بنسبة (32.7%) ثم يهتم القادة بالأفكار التي يقدمها العمال ويولونها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بنسبة (28.6%).

القسم الثاني: كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما ويرتب في المقدمة السؤال تقوم ادارة المصنع بتنمية الجوانب الإبداعية للتحفيز المعنوي للعمال بنسبة (34.7%) ثم تترك ادارة المصنع لعمالها هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة الأفضل في أداء نشاطاتهم بنسبة (33.1%) ويليهما السؤال يثمن القادة المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف) بنسبة (28.6%).

- يوجد الى حد ما اعتراف وتمكين ،حيث يقوم العمال من خلال ممثلهم بتقديم اقتراحات لإدارة المصنع، لاسيما وأن تلك الأفكار تهدف دوما إلى رفع الكفاءة المهنية وتلقى الترحاب والقبول من القادة،وتهتم بها وتعطيها الأهمية القصوى في صنع واتخاذ القرارات الحاسمة،لذا نستطيع القول انه توجد مساهمة في صنع القرارات في مصنع الاسمنت بسور الغزلان وهو ما تعبر عنه المعطيات التي تم جمعها

من ميدان الدراسة بعد معالجتها إحصائيا ،ومنه نؤكد أنه توجد مساهمة في صنع القرارات في المصنع ميدان الدراسة .

- بينما بالنسبة للعمل كجماعات في مصنع الاسمنت بسور الغزلان فإن إجابات افراد العينة جاءت متماثلة في الاتجاه الموجب أي أنهم موافقين على أنهم يجذبون العمل الجماعي أكثر من العمل الشخصي وهي أكبر نسبة وهي (51.2%) ، كما نجدهم موافقين أيضا على أن ادارة المصنع تدعم العمل في شكل جماعات وهو ما يدل على دعم والارتكاز الى مبدأ القيادة الداعمة .
- في حين نجد افراد العينة موافقين الى حد ما على أن ادارة المصنع تحفز اقتراحات العمال وتأخذ بها وهو ما يدل على أن ادارة المصنع لا تأخذ وتعمل كليا بتلك الافكار والاقتراحات بل جزء منها فقط.
- كذلك نجد أفراد العينة قد ابدوا موافقتهم على أن ادارة المصنع تطور في نوعية العلاقات بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى بهدف التخلص من الحساسية التي قد تقع بينهم وهو الأمر الذي يحفز و يدعم العمل بروح الجماعة دون خلفيات، وهو ما يحصن المؤسسة ويجعلها تحقق أهدافها.

المؤشر 04: معيار التحفيز المادي:

- لقد اختلفت وجهات نظر افراد العينة من سؤال لأخر، بحيث تم تصنيف آرائهم إلى قسمين:
- القسم الأول:** قيم كإدالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون ويرتب في المقدمة السؤال يعتبر الانضباط في المصنع معيارا في توزيع الأرباح المادية بنسبة (51.1%)، ثم توزع ادارة المصنع الأرباح المادية في المناسبات بنسبة (44.8%).
- القسم الثاني:** قيم كإدالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما ويرتب في المقدمة السؤال تتماثل نسبة الاستفادة من الأرباح لجميع الفئات المهنية بنسبة (34.7%) ثم تتعلق قيمة الارباح المادية وتعطى نظير الجهد المبذول بنسبة (30.1%).
- لقد لمسنا الرغبة الواقعية لدى ادارة المصنع في التكفل باحتياجات العمال دون استثناء، والرفع من مستوى الخدمات وضمان العيش الكريم لمستخدميها، والعكس ضمان الولاء لهؤلاء لها ،حتى تثبت وجودها وتحافظ على بقائها ومكانتها وتحقيق أهدافها وغاياتها.
 - نستنتج من كل ما تم التطرق اليه أنه يوجد تحفيز مادي للعمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان ،اذ أن ادارة المصنع تاخذ بالحسبان درجة الانضباط في منح الحوافز المادية .

المؤشر 05: مدى تلاؤم الحوافز المادية مع طموحات العمال:

وقد اختلفت آراء افراد العينة من سؤال لأخر، بحيث تم تقسيم آرائهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون وتتصدر الترتيب السؤال يستفيد جميع العمال من الحوافز المادية بنسبة (40.3%) ثم تدعم الحوافز المادية العمال على تحسين الأداء بنسبة (34.2%) ويليهما السؤال تعمل ادارة المصنع على تثمين جهود العمال بشكل دائم بنسبة (30.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما ويتصدر الترتيب السؤال تتلاءم الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحاتهم المهنية بنسبة (34.7%).

- وجدنا أن الحوافز المادية التي تمنحها ادارة مصنع الاسمنت بسور الغزلان تتلاءم و احتياجات العمال فكل العمال يتلقون الحوافز المادية ،وهاته الحوافز المادية تعمل على رفع وزيادة كفاءتهم المهنية وأداءهم الوظيفي وتشجيعهم وتقديم كل ما عندهم للمؤسسة.

المؤشر 06: التحفيز المادي بالمؤسسة:

وقد اختلفت آراء افراد العينة من سؤال لأخر، بحيث تم تقسيم آرائهم إلى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون ويتصدر الترتيب السؤال يحس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بنسبة (43.3%) ثم تقوم ادارة المصنع بالتوزيع المتساوي للأرباح لكل العمال بنسبة (30.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقون الى حد ما وهي السؤال يجني المصنع أرباحا كبيرة بعد تبني مدخل القيادة الداعمة بنسبة (31.6%).

القسم الثالث: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين وهي السؤال توزيع الأرباح على أساس على الجهود الفردية بنسبة (28.6%).

- التحفيز المادي موجود بالمصنع ميدان الدراسة وبمس كل فئات العمال وضمن كل المستويات، وهو ما يدل على أن ادارة المصنع، تراعي المساواة في توزيع العائدات والأرباح، وهو ما أكده افراد العينة في إجاباتهم حول التحفيز المادي في مصنع الاسمنت بسور الغزلان.

وتبعا لإجابات أفراد العينة حول أسئلة الفرضية الثانية فإننا نستخلص أن:

- العمال يساهمون في صنع القرارات عن طريق ممثلين عنهم، وهو ما يشير الى ان ادارة المصنع تعمل على تكريس روح الجماعات .

-توجد أهمية للعمل الجماعي في المصنع لاسيما وأن العمال يجذبون العمل كجماعات أكبر من العمل كأشخاص و دعم القيادة للعمل الجماعي، فالعمال في مصنع الإسمنت بسور الغزلان يرتكزون ويميلون الى

العمل الجماعي ويجذبونه عن العمل الشخصي وهو دليل على مجال الحرية الواسع الذي يحضون به في أداء نشاطهم.

- الاعتراف والتمكين للعمال وذلك بالاستماع والأخذ بأفكارهم ومبادراتهم ودعمها ومساندتها وارتكازها عند وضع الخطط والسياسات والبرامج المختلفة.

- توجد سياسة جلية للتحفيز المادي بالمصنع ميدان الدراسة.

- لقد كانت آراء المبحوثين بالموافقة على سؤال تحقيق المصنع تقدما و أرباحا منذ تبني مبدأ التمكين وهو ما يدل على ريادة المصنع وتفوقه من الناحية المادية بعد تبني نظام التمكين فيه ومبدأ الممارسة القيادية الداعمة وهو الأمر الذي يؤثر على منح الفوائد المحققة كحوافز مالية لفائدة العمال تقديرا للجهود التي يتم بذلها لرفع أداء المصنع وزيادة كفاءة عماله.

- اتفق أفراد العينة على أن المصنع يمنح الأرباح وفق الأسس الجماعية وليس الأسس الشخصية الفردية، وهو ما يعتبر تمييزا للمساعي الجماعية وتقزيمًا نوعا ما للمجهودات الشخصية الفردية، إلا أنه هذا الإجراء جيد لأنه ينمي روح العمل الجماعي.

لذا فالنتيجة العامة للفرضية الثانية التي مفادها: "تساهم أنسنة بيئة العمل في رفع الكفاءة الانسانية للعمال":

انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالعمل الجماعي والمساهمة في صنع القرارات وكذا التحفيز المادي والمعنوي بالمصنع محل الدراسة، وباعتبار أنها قبلت بدرجة عالية من طرف أفراد العينة فإن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بواقع أنسنة بيئة العمل بمصنع الاسمنت بسور الغزلان تكون قد تحققت بدرجة عالية جدا اذ قبلها، أي أن أنسنة بيئة العمل تساهم في رفع الكفاءة المهنية للعمال وتزيد ولائهم وانتمائهم لها.

ج-الفرضية 03: والتي تقول: " يساهم التمكين الإبداعي والابتكاري في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل"

المؤشر 01: تقييم الأداء في المصنع ميدان الدراسة.

نجد أن آراء افراد العينة قد اختلفت من سؤال لأخر، اذ تم تقسيم آراؤهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم ك2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وترتب في المرتبة الاولى السؤال تستعمل ادارة المصنع الطرق الإحصائية للرقابة والفحص بنسبة (47.2%) ثم يعد تقييم الأداء معيارا لنظام الحوافز في المصنع بنسبة (41.2%) ويليها السؤال تعتمد ادارة المصنع على أساليب حديثة في تقييم وقياس الأداء بنسبة (32.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وترتب في المرتبة الأولى السؤال تثمن ادارة المصنع الفروق الفردية في تقييم الأداء بنسبة (41.2%) ثم تساعد عملية تقييم وقياس الأداء في زيادة الشعور بالرضا لدى العمال بنسبة (38.1%).

- إن مصنع الإسمنت بسور الغزلان تستخدم الأساليب الإحصائية للقياس ، وتعتبر تقييم الأداء كمعيار ومقياس لمنح وتقسييم الفوائد والأرباح ، لاسيما وأن ادارة المصنع تستند على وسائل تكنولوجية متطورة في عملية قياس الأداء، وهو ما يدل عليه المنحى العام لأفراد العينة، اذ أنهم عبروا عن موافقتهم على أن قياس الأداء صار داعما وعاملا يزيد من الانتماء والولاء وتقييم الذات.

المؤشر 02: الرقابة الذاتية.

نجد أن آراء افراد العينة قد اختلفت من سؤال لأخر، اذ تم تقسيم آراؤهم إلى قسمين:

القسم الأول: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وترتب في المرتبة الأولى السؤال يعاين العمال جزء من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فيعاينه القائد المباشر بنسبة (57.7%) ثم تقوم ادارة المصنع بالرقابة المستمرة وقياس الأداء بهدف تحديد الأخطاء وتصحيحها بنسبة (47.2%) وتليها تستخدم ادارة المصنع أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال يملكون الوسائل المناسبة (الكفاءة.الوقت.الأدوات) بنسبة (36.1%) وأخيرا السؤال جميع العمال يخضعون لتقييمات منتظمة لأدائهم بنسبة (35.1%).

القسم الثاني: قيم كا2 دالة مع الحصول على أعلى قدر من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وترتب في المرتبة الأولى السؤال تعتبر الإدارة تقييم العمال مقياسا لاتخاذ القرارات الصائبة في حالة الكوارث بنسبة (38.1%) ثم يتقبل القادة تقييم العمال لأدائهم بنسبة (35.1%).

تعتبر الرقابة الادارية الضابط الرئيسي لتنظيم عمليات التسيير، حيث أنها تتيح معرفة مستويات وقدرات العمال لاسيما أنها -الرقابة-صارت لها مدلولات حديثة ضمن المداخل التسييرية والتنظيمية الحديثة . والرقابة الذاتية أصبحت لزاما على المؤسسات والتنظيمات التي تعمل على تطبيق مبدأ العمل الجماعي ولكي تقوم ادارة بتبني وتطبيق هذا هذا التوجه، يتحتم عليها فتح مجال اكبر وهامش أوسع للحرية في صنع القرار الصائب في اطاره ووقته ، كون أن العامل الذي يجهل اتجاه وأهداف التنظيم الذي يعمل به لا يستطيع أن يصطبغ بروحه ويصبح غير مؤهل للسهر على مراقبة تصرفاته ،حيث أنه من الحري به أن يمثل التنظيم ويدافع عنه ويحقق أهدافه.

إن المصنع ميدان الدراسة يعتمد مبدأ القياس والرقابة الذاتية حسب المعطيات الميدانية المجمعة أعلاه كون العمال تتوفر لديهم الأساليب اللازمة لذلك (الوقت.الكفاءة.الوسائل)،وهو ما يؤكد معظم أفراد العينة اذ أنهم موافقون وموافقون الى حد ما على أن مصنع الإسمنت بسور الغزلان يطبق مبدأ الرقابة الذاتية عند العمال، كما أن جل أفراد العينة أكدوا الموافقة على أن العمال يراقبون جزء من أنشطتهم أما الباقي فيراقبه

القائد المباشر، وهو دليل على أن المصنع يقوم بنشاط الرقابة التسييرية بنوعيتها الذاتي والخارجي من أجل رفع كفاءة العمال وأداءهم.

أما بالنسبة لتحصل العمال على قياسات منتظمة لأدائهم فإن معظم الإجابات كانت بالموافقة على أن الهدف من الرقابة على الأداء الموجودة بالمصنع هي بغرض تحديد الأخطاء وتصحيحها، كما أنهم وافقوا بالأغلبية على أنهم يتمكنون من القياس المنتظم للأداء وهو ما يدل أن ادارة المصنع تطبق مبدأ المساواة في معاملة عمالها قصد تدارك الأخطاء وتصحيحها.

ان مصنع الاسمنت بسور الغولان قد بدأ حديثا في تطبيق مدخل الممارسة القيادية الداعمة، وهي على الدرب سائرة بهدف ترسيخ الفكرة وتعميمها، ويعتبر تقييم العمال لكفاءة وأداء القادة ممارسة ديمقراطية تصب في مصلحة المؤسسة، فقد أكد افراد العينة موافقتهم الى حد ما على أن القادة يتقبلون بصفة جزئية تقييم العمال لدرجة أدائهم التسييرية والفنية وكذا التنظيمية، وهو الأمر الذي يدل على انتشار جزء من الاتصال العلوي نسبيا في المصنع ميدان الدراسة، إذ أن من لا يتقبل النقد من الاشخاص الذين هم دونه مستوى لا يقدر على تطوير المؤسسة وقيادتها دوما نحو بر الامان والنجاح.

نستخلص مما سلف أنه توجد رقابة ذاتية بالمصنع فالمستخدمون يراقبون جزء من نشاطهم بأنفسهم أما الجزء الباقي فهو من مهام القائد المباشر، كما تقوم ادارة المصنع بالقياس والرقابة الدائمة على الأداء بهدف حصر الأخطاء وتصويبها، لاسيما أن ادارة المصنع تركز على منهج الرقابة الذاتية كون العاملين لديهم الامكانيات المناسبة (الكفاءة.الوقت.الأدوات)، لذا جميع العمال لديهم قياس وتقييم ممنهج لكفاءتهم.

المؤشر 03: شكل الاتصال السائد

هناك اختلاف في آراء أفراد العينة، رغم كون كل قيم كالم 2 دالة وأعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين ويأتي في الصدارة السؤال يستطيع العامل الاتصال بباقي العمال في أي وقت بنسبة (50.2%)، وتليها في نظر العمال أن القائد هو ذلك الشخص الذي يلحظون إليه بنسبة (48.7%) ثم السؤال ادارة المصنع شديدة في التعامل مع العمال بنسبة (45.7%) وبعدها يهتم القائد بالبروتوكولات الرسمية عند الاتصال بالعمال بنسبة (36.6%) وأخيرا السؤال يتردد العمال في نقل المعلومات للقائد خوفا من النتائج التي قد تسفر عنها بنسبة (34.6%)

إن عملية الاتصال عملية مهمة في شريان حياة ادارة المصنع، حيث أن الاتصال هو من يتيح نقل المعلومة وتسهيل العمليات الادارية والتسييرية، فالالاتصال عندما يكون متوفرا وواضحا وشفافا في المؤسسة تكون على الأغلب مؤسسة ناجحة ومحققة لأهدافها سواء بين العمال أو بين العمال والقادة، لذا فإن الاتصال عملية بالغة الأهمية فهو حلقة الوصل بين جميع هياكل المصنع وبين المستخدمين وحتى العالم الخارجي.

وعند ملاحظتنا للنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت بسور الغزلان يلاحظ بالنسبة لشكل الاتصال المنحى العام لآراء العمال كان موجبا إذ عبر الأكثرية على موافقتهم على

الاسئلة التي تدل على شكل الاتصال الموجود في المصنع، كما عبرت أعلى نسبة عن الموافقة فيما يخص السؤال يستطيع العامل الاتصال بباقي العمال في أي وقت وهو ما يشير الى أن الاتصال في مصنع الإسمنت بسور الغزلان اتصال واضح لا يلتزم فيه العمال بالأمر التنظيمية التي تتحكم بالاتصال، وهو ما بفتح المجال للحوار الدائم الغير مشروط، وبالتالي يساهم في رفع درجات الأداء والكفاءة، أما النسبة التالية من الموافقة فقد كانت تتمحور حول سؤال في نظر العمال أن القائد هو ذلك الشخص الذي يلجئون إليه، وهو ما يدل على ثقة العمال في شخص القائد، كما أنها تعبير لنموذج الممارسة القيادية المطبقة ، لأن الانطباع الذي يترسخ لدى العمال يكون دوما كرد فعل للمعاملة التي تصدر عن القائد، وفيما يتعلق بالموافقة على النموذج المتشدد الذي تسلكه الإدارة فنستطيع الحكم على أنه تلك الشدة الممارسة لا تتنافى مع نمط الديمقراطية الذي شهد به أفراد العينة سابقا، وكذلك اعطاء الأهمية للبروتوكولات الرسمية في الاتصال من قبل العمال قد تلقى نصيبا كبيرا من الموافقة رغم أن النموذج الواضح الذي عبر عنه أفراد العينة في السؤال السابق، إلا أننا نراه هذا لا يتعارض مع مستلزمات الاتصال المطلوب والفعال، كون أنه في بعض الاحيان والمواقف تتطلب الشدة والصرامة في التعامل.

أما الدرجة الأدنى فقد كانت اتجاه سؤال يتردد العمال في نقل المعلومات للقائد خوفا من النتائج التي قد تسفر عنها وهو ما يدل على أن أفراد العينة يثقون الى حد ما فقط في قادتهم، حيث أنه ولبناء مستوى جيد من الثقة بين العمال والقادة يستلزم رفع مستوى التمكين والتجاوز عن الأخطاء المرتكبة في بعض الحالات وحتى العفو، وهو ما سيزيد من مجال الثقة لدى العمال في قادتهم وفي مؤسستهم وكل هذا يخدم أهداف المؤسسة ويحقق نجاحها.

المؤشر 04: فعالية الاتصال:

يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة من سؤال لأخر، بحيث قسمنا آراؤهم إلى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم كإدالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وتأتي في الصدارة السؤال في حال انعدام الاتصال في المصنع يتبادل العمال المعلومات مع بعضهم البعض بنسبة (57.7%) ثم يجذب القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال بنسبة (40.7%) وتليها العبارة تمنح للعمال معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات بنسبة (36.6%).

القسم الثاني: قيم كإدالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين الى حد ما وتأتي في الصدارة السؤال بعد تبني مبدأ التمكين تحسنت علاقتنا بالقادة خاصة فيما يتعلق بنقل المعلومة وتبادل الافكار بكل شفافية بنسبة (33.1%)

القسم الثالث: قيم كإدالة مع الحصول على أعلى نسبة من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين، وهو السؤال عدم وجود الوسائل اللازمة للاتصال بنسبة (36.1%)

إن قوة وجدوى وفعالية الاتصال نستطيع أن نقيسها بحجم ونوعية وطبيعة العلاقات الموجودة، بالإضافة وجود مؤشرات وعوامل أخرى نقيم بها مدى فعالية ووضوح الاتصالات في المؤسسة سواء من الأعلى الى الأسفل أو العكس أو في الاتجاه المستوي ، لذا نجد أن فعالية الاتصال في مصنع الاسمنت بسور الغزلان كانت وفقا لآراء افراد العينة ممتازة عموما، نظرا لموافقتهم على أسئلة البند المتعلق بفعالية الاتصال ،اذ أننا نجد جل مناحي الإجابة بالموافقة، حيث يوافقون على أن القائد بفضل طريقة عقد الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال ،وهي تعتبر الطريقة المثلى لتقريب وجهات النظر والتحاور المباشر، كما تحقق تماثلا بتطبيق الاتصال المباشر الغير مستند للوائح والبنود التنظيمية الجافة،والتي ولا تعتمد مبدأ المحاورة والنقاش عند غموض أو نقص المعلومة، بينما فيما يخص منح افراد العينة معلومات فعلية حول واقع المؤسسة وخططها وأهدافها فقد وافق افراد العينة بالأكثرية على أنهم يتلقون المعلومات والمعارف الفعلية وليس مجرد تعليمات وهو ما يجعلهم يتبنون سياسة وخططا ترمي جميعها السير في بوتقة وسياسة المصنع.

أما من حيث تبادل الخبرات والمعارف بين العمال في المصنع عند نقصها أو غيابها من طرف ادارة المصنع فقد أجاب افراد العينة بالموافقة،وهو ما يدل على الاستقلالية والحرية في الاتصال عموما، وتجنب ادارة المصنع لاستعمال الرقابة على العمال، فالمعلومات والمعارف والخبرات تسري بينهم بدون اي مشكل،وهذا لانسباب في وصول المعلومة يهدف الى تحقيق أهداف المصنع وتحقيق الشفافية دون الاخذ برأي ادارة المصنع في هذا الشأن ، وهو ما بدعم مبدأ الحوار والشفافية والتمكين .

عبر افراد العينة الى حد ما ووافقوا بمستوى أدنى على أن علاقتهم بالقيادة فيما يخص تبادل الخبرات والمعلومات بكل مصداقية ونوعية الاتصال قد تطورت بعد اعتماد مبدأ التمكين،وهو ما يعني أن مدخل الممارسة القيادية الداعمة قد أدى دوره في زيادة فعالية عمليات الاتصالي ،لا سيما إذا علمنا أن جل افراد العينة لم يوافقوا على عدم وجود وسائل الاتصال الضرورية بالمصنع، وهو ما يعني أن الامكانيات الاتصالية وقنوات الاتصال في مصنع الإسمنت بسور الغزلان متاحة ومفتوحة بما يتلاءم وتطبيق نموذج الممارسة القيادية الداعمة،حيث استعملت ادارة المصنع كل الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال كالانترنت الذي يعتبر خدمة مجانية بالمصنع وتلعب دورا هاما في تبادل المعلومات ورفع الكفاءة وزيادة الأداء عموما.

مما سبق نستنتج أن عملية الاتصال في مصنع الاسمنت بسور الغزلان تتم بفعالية طبقا لمدخل الممارسة القيادية الداعمة،فالعمال يتبادلون المعلومات والمعارف المهنية في حال عدم وجود اتصال في المصنع، كما أن القائد ينتهج سبيل عقد الاجتماعات للتواصل والحوار فيما يخص كل ما هو جديد ويهم مجال العمل مع العمال ،وهو الأمر الذي يجعلهم يحصلون على معلومات واقعية وعم الاكتفاء فقط بتوجيههم، وهو ما يزيد ويرفع من فعالية الاتصال في المصنع ميدان الدراسة، ويمكن الادارة من احتواء وانتهاج سياسة ومبادئ القيادة الداعمة في العمليات الأخرى لتنمية الكفاءة المهنية للعمال، حيث أن أساس نجاح وبلوغ غايات ادارة المصنع يتعلق بصفة مباشرة بمدى وجود الاتصال وفعالته ضمنها.

المؤشر 05: نظرة العمال للقيادة وفق الاتصال الموجود

لقد قسمنا آراء أفراد العينة إلى 03 أقسام:

القسم الأول: قيم كإدالة مع الحصول على أعلى درجة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين وتأتي في الصدارة السؤال ينظر العمال إلى القائد على أنه فرد منهم وليس مسؤولاً عنهم بنسبة (39.6%) ثم تقوم الإدارة بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال بنسبة (33.1%) ويليهما السؤال يقع العمال في صراع دائم مع القائد لعدم مساهمتهم في وضع الخطط بنسبة (32.1%).

القسم الثاني: قيم كإدالة مع الحصول على أعلى درجة من آراء أفراد العينة في مربع الموافقين إلى حد ما ويأتي في الصدارة السؤال تدعم إدارة المصنع سياسة اتصال جيدة بينها وبين العمال بنسبة (37.6%).

القسم الثالث: قيم كإدالة مع الحصول على أعلى درجة من آراء أفراد العينة في مربع غير الموافقين وهي السؤال يرى العمال أن إقامة علاقة جيدة مع القائد يعد أمراً صعباً بنسبة (33.6%).

إن النظرة إلى القيادة عند العمال هي المعيار الذي يعتمد عليه في قياس مستوى الولاء لديهم للمصنع، ويساعد أيضاً على بلوغ غاياتها وأهدافها، ومجد أن نموذج الاتصال الموجود ودرجة الحرية واستخدام مبدأ الحوار والشفافية هو المقياس الرئيسي لنظرة العمال لمؤسستهم.

لقد تمت صياغة أسئلة المؤشر المتعلق بنظرة العمال لإدارة المصنع طبقاً لنموذج الاتصال الموجود، إذ جاءت إجابات أفراد العينة تدل في معظمها في المنحى الموجب، الذين وافقوا بالأكثرية على أنه يقع العمال في صراع دائم مع القائد لعدم إشراكهم في وضع الخطط، وهو ما يدل على رغبة جامحة لدى عمال التنفيذ وحتى وكذا عمال التحكم في التوصل إلى المشاركة المستمرة في صنع القرار، وهذا ما تدل عليه النتائج التي بين أيدينا ضمن أسئلة المؤشر المتعلق بالمساهمة في صنع القرار، إذ نجدهم موافقين على أن القائد يقوم ببناء علاقاته مع العمال على أساس مساهمة الجماعة، وليس على أساس معتقداته الشخصية، فمن خلال هاته النتيجة نجد أن المساهمة الجماعية صار لزاماً تطبيقها مصنع الاسمنت بسور الغزلان، لذا نجد العمال يسعون دوماً إلى الحصول على مكاسب معنوية من خلال صنع القرار.

إن إقامة علاقة ممتازة مع القائد المباشر تعد أمراً غاية في الصعوبة حسب إجابات أفراد العينة يدل على أن الاتصال في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ليس هو الاتصال الذي تنظمه بنود تنظيمية وتوجيهات علوية، بل نجده أصبح واضحاً وشفافاً بما يخدم المصلحة العامة للعمال وكذلك لإدارة المصنع، لا سيما بعد تبني المصنع لمدخل الممارسة القيادية الداعمة في مختلف العمليات التسييرية، فتوحدت الأهداف والغايات بين المؤسسة والعاملين بها.

حيث صار العمال يرون القائد واحداً منهم وليس مسؤولاً عليهم، وعند تطرقنا للإجابات على السؤال الخاص بأن إدارة المصنع تقوم بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال، إذ وافق أكثرية أفراد العينة على

أن المعلومة يخفيها القائد ولا تصل مباشرة إلى العمال ، وهو شيء نعتبره سلبيا على إدارة مصنع الإسمنت بسور الغزلان لاسيما في اطار تبني مبدأ الممارسة القيادية الداعمة الذي يستند الى المساواة والشفافية التامة في ما يخص التحصل على المعلومة في المصنع، قصد ضمان التسيير الجيد وعدم وقوع المشاكل على أي مستوى والحصول على ولاء وتبعية العمال ، أما بالنسبة لنموذج الاتصال الموجود فهو يعكس مدى اهتمام ادارة المصنع بطبيعة العلاقات بينها وبين العمال من جهة وبين العمال أنفسهم كم جهة أخرى ،فقد عبرت إجابات أفراد العينة بالموافقة الى حد ما أنهم غير متيقنين بعد من مسؤولية البرامج العامة التي تحفظ وتنمي علاقاتهم بإدارة المصنع.

وهو ما يجعلنا نسجل نسبة ضئيلة من درجات الرضا عن سياسة وشكل الاتصال الموجود وفعالته .

إلا أنه وبصفة عامة نستطيع القول أن لإدارة المصنع نظرة إيجابية عند العمال طبقا لنموذج الاتصال الموجود، فأفراد العينة ينظرون الى أن القائد أنه واحد منهم وليس مسئولاً ،وحتى وان كان منحى ادارة المصنع هو اخفاء المعلومة عن العمال في بعض الأحيان،ويصعب الوصول إليها ، وكذا الصراع الدائم الموجود بين القادة والعمال بسبب عدم مساهمتهم في وضع الخطط والبرامج والسياسات، اذ أننا نجد تلك النظرة الايجابية التي بدأت تظهر ملاحظها وتعمق لدى العمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان.

النتيجة العامة للفرضية الثالثة: يساهم التمكين الإبداعي والابتكاري في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل بالمؤسسة ميدان البحث:

انطلاقا من البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة حول الفرضية المتعلقة بمساهمة التمكين الإبداعي والابتكاري في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل بالمصنع ميدان الدراسة كانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

- النظرة الى القيادة عند العمال هي المعيار الذي يعتمد عليه في قايص مستوى الولاء لديهم للمصنع، ويساعد أيضا على بلوغ غاياتها وأهدافها،ومجد أن نموذج الاتصال الموجود ودرجة الحرية واستخدام مبدأ الحوار والشفافية هو المقياس الرئيسي لنظرة العمال لمؤسستهم .

-يقع صراع دائم مع القائد لعدم إشراكهم في وضع الخطط، وهو ما يدل على رغبة جامحة لدى عمال التنفيذ وحتى وكذا عمال التحكم في التوصل إلى المشاركة المستمرة في صنع القرار، وهذا ما تدل عليه النتائج التي بين أيدينا ضمن أسئلة المؤشر المتعلق بالمساهمة في صنع القرار، اذ نجدهم موافقين على أن القائد يقوم ببناء علاقاته مع العمال على أساس مساهمة الجماعة،وليس على أساس معتقداته الشخصية، فمن خلال هاته النتيجة نجد أن المساهمة الجماعية صار لزاما تطبيقها مصنع الاسمنت بسور الغزلان، لذا نجد العمال يسعون دوما الى الحصول على مكاسب معنوية من خلال صنع القرار .

- اقامة علاقة ممتازة مع القائد المباشر تعد أمرا غاية في الصعوبة حسب اجابات افراد العينة يدل على أن الاتصال في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ليس هو الاتصال الذي تنظمه بنود تنظيمية وتوجيهات علوية

بل نجده أصبح واضحاً وشفافاً بما يخدم المصلحة العامة للعمال وكذلك لإدارة المصنع، لاسيما بعد تبني المصنع لمدخل الممارسة القيادية الداعمة في مختلف العمليات التسييرية، فتوحدت الأهداف والغايات بين المؤسسة والعاملين بها .

- العمال يرون القائد واحدا منهم وليس مسئولاً عليهم ، وعند تطرقنا للإجابات على السؤال الخاص بأن إدارة المصنع تقوم بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال ، اذ وافق أكثرية أفراد العينة على أن المعلومة يخفيها القائد ولا تصل مباشرة إلى العمال ، وهو شيء نعتبره سلبياً على إدارة مصنع الإسمنت بسور الغزلان لاسيما في اطار تبني مبدأ الممارسة القيادية الداعمة الذي يستند الى المساواة والشفافية التامة في ما يخص التحصل على المعلومة في المصنع، قصد ضمان التسيير الجيد وعدم وقوع المشاكل على أي مستوى والحصول على ولاء وتبعية العمال ، أما بالنسبة لنموذج الاتصال الموجود فهو يعكس مدى اهتمام إدارة المصنع بطبيعة العلاقات بينها وبين العمال من جهة وبين العمال أنفسهم كم جهة أخرى ،فقد عبرت إجابات أفراد العينة بالموافقة الى حد ما أنهم غير متيقنين بعد من مسؤولية البرامج العامة التي تحفظ وتنمي علاقاتهم بإدارة المصنع وهو ما يجعلنا نسجل نسبة ضئيلة من درجات الرضا عن سياسة وشكل الاتصال الموجود وفعاليتها .

- بصفة عامة نستطيع القول أن لإدارة المصنع نظرة إيجابية عند العمال طبقاً لنموذج الاتصال الموجود، فأفراد العينة ينظرون الى أن القائد أنه واحد منهم وليس مسئولاً ،وحتى وان كان منحى إدارة المصنع هو اخفاء المعلومة عن العمال في بعض الأحيان،ويصعب الوصول إليها ، وكذا الصراع الدائم الموجود بين القادة والعمال بسبب عدم مساهمتهم في وضع الخطط والبرامج والسياسات، اذ أننا نجد تلك النظرة الايجابية التي بدأت تظهر ملاحظتها وتعمق لدى العمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان. وعليه يمكن القول أن هناك تمكين ابداعي وابتكاري من رقابة ذاتية واتصال جيد بالمؤسسة ميدان الدراسة واستخدام الأساليب الاحصائية المتطورة وهو يساهم في رفع الكفاءة المهنية الفكرية للعمال، ومنه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت بصورة عالية وبالتالي يتم قبولها.

3- مناقشة نتائج البحث المتوصل إليها:

3-1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

سننطلق فيما يلي إلى مناقشة نتائج البحث بالمقارنة مع نتائج الدراسات التي سبقتنا. أولعل أقرب الدراسات السابقة لدراستنا هي لمنصور بن متعب عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري بعنوان "مهارات المديرين القيادية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن"، قسم الإدارة العامة ، كلية العموم الإدارية 1423/10/05 هـ الرياض .

تظهر مشكلة البحث من خلال محاولة التعرف على مستوى وفعالية كفاءة المديرين في مختلف مجالات المهارات القيادية وأكثر اصراراً لممارسة نشاطاتهم في شتى المستويات الإدارية في القطاع الحكومي .

وباختصار فإن هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن المهارات القيادية ومدى التمكن من إستخدامها وتحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ماهي المهارات القيادية التي يمارسها المسيرين في المستويات الإدارية المختلفة ؟
- 2- ماهي المهارات القيادية التي يرى المديرين أنهم ملمون منها وتلك التي هي أقل الماما ؟
- 3- إلى أي درجة يؤثر عامل المؤهل العلمي ، والرتبة المشغولة ، وممارسة المهارة ، والسن ، والاقدمية على درجة إدراك المسيرين للتمكن من ممارسة المهارة القيادية ؟

إن أهمية هاته الدراسة أنها تنطلق من سعيها نحو معرفة الممارسات القيادية الأكثر ضرورة في الأجهزة الحكومية، ومدى تمكن المديرين منها، وكيف يمكن دعمها بمستوى كفاءتهم، إضافة إلى كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية في الأجهزة الحكومية من حيث مدى استعمالها ودرجة التمكن منها . أما أهداف الدراسة فيمكن تلخيصها كالتالي :

- * معرفة المهارات التي يمارسها المسيرين في الأجهزة الحكومية ومعرفة أكثر و أقل هذه المهارات تطبيقا .
- * معرفة درجة تمكن المدير من هاته المهارات وبيان أكثر وأقل المهارات تطبيقا .
- * تبيان درجة تأثير عامل السن ، والرتبة المشغولة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، وممارسة المهارة على تمكن المسيرين من المهارة الإدارية .

* منح جملة من التوصيات الأكاديمية التي ستساهم في إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية كبيرة على صعيد التطبيق العملي والبحث العلمي في المؤسسات .

حيث قام الباحث باستخدام المنهج المسحي في دراسته وقام باختبار العينة غير الاحتمالية المقصودة .

وأهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة:

أولا : وقفت هاته الدراسة على أن ممارسة المسيرين للمهارات القيادية تختلف من مهارة إلى أخرى، فمن بين المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يعملون بها دوما حسن المعاملة مع الآخرين ، والعمل بنفس الفريق الواحد والاستماع والإصغاء للآخرين ، بينما المهارات الفنية فكانت تحمل المسؤولية، أما فيما يخص المهارات الفكرية فهي دوما ما تتصل بتخطيط العمل ، واتخاذ القرارات بطريقة منهجية .

ثانيا : كما وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة متأكدين من أنهم متمكنون من ممارسة المهارات القيادية التي تم اخضاعها للدراسة والبالغ عددها سبعة وثلاثون مهارة، بين إنسانية وفنية وفكرية وإنما بدرجات متفاوتة تراوحت بين مستوى تمكن عالي ومستوى تمكن متدني .

ثالثا : كذلك كشفت الدراسة على أن المسيرين الذين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم يعتقدون أنهم متمكنون من مزاوله هاته المهارة ، بخلاف المسيرين الذين نادرا أو أحيانا ما يمارسونها، حيث توصلت كذلك أن للمؤهل العلمي تأثيرا على إحساس المسيرين بالتمكن من أصحاب القدرات والمؤهلات العلمية المتدنية في عدد

معايير من المهارات، بينما السن والترتبة والأقدمية، فقد كان تأثيرها ضعيفا إلى حد ما باستثناء فئة قليلة من المهارات وذلك بقياس توفر متغير ممارسة المهارة ومتغير القدرات العلمية .

ب- **دراسة ثامر بن ملوح المطيري بعنوان القيادة العليا والأداء**، وهي دراسة وصفية تحليلية ميدانية لدور القيادات السعودية الأمريكية في ادارة الأداء وقياسه وتطويره عام 2003، وتم نشرها في مجلة الادارة العامة للمملكة العربية السعودية.

حيث طرح هذا البحث مفاهيم وعمليات ادارية معينة من خلال وضع واختبار نظرية قيادة حديثة تدعى (team)، وذلك بغرض تحديد الطرق التي ينتهجها مسيروا المنظمات الحكومية في تسيير وتقييم وتطوير أداء العمال لا سيما من حيث القدرات والتعاون الوظيفي والدوافع والإدراك الجسدي للدور.

وقد انصب اهتمام هاته للدراسة على ضبط واختيار المنهجية القيادية الادارية التي تتبناها القيادة العليا للبلاد بالجهاز الحكومي في مجال تسيير وتقييم تحديث الأداء.

ومن أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة أن رفع فعالية الأداء بالنسبة للعمال يرتكز أساسا على مدى ما يتمتع به القائد الاداري الأعلى من مهارات وقدرات على المتابعة والتقييم لحالات الضعف والقصور في امكانيات ودوافع المرؤوسين وإدراكهم للدور الملقى على عاتقهم وتعاونهم الوظيفي الرسمي

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامها بموضوع الممارسات القيادية وعلاقتها بالكفاءة المهنية للعمال إلا أن صاحب هذه الدراسة قدم اهتماما كبيرا للقيادات الادارية في المستوى الأعلى من الادارة بينما دراستنا ستهتم بدراسات الممارسات القيادية في مختلف المستويات الادارية والدور الذي تلعبه في بناء الكفاءة المهنية للعمال وتحسين الأداء بمصنع الاسمنت بسور الغزلان ميدان الدراسة.

انطلاقا من كل ما سلف ذكره نلاحظ التداخل الكبير في مبدأ الممارسة القيادية الداعمة في الدراسات السابقة ولكن ليس بالمنظور الحالي، فعند تأملنا لهذا المبدأ نجد عبارة عن مدخل نجاعة تنظيمية وإدارية دون منافس لأنه يعمل على الرقي والانتقال بالشركات الصناعية الوطنية التي لا تستثمر بشكل مثالي و بمستويات عالية لمختلف مواردها، علما أنها تعيش مرحلة صعبة وحاسمة لبقائها أو فشلها وخروجها الأسواق المحلية والعالمية.

4- النتيجة العامة للبحث:

بعد المعالجة الاحصائية للمعطيات المجمعة إليها من ميدان الدراسة ومناقشتها في خلال الفرضيات والدراسات السابقة، فإننا نستطيع تلخيص النتيجة العامة للبحث كما يلي:

- مصنع الإسمنت بسور الغزلان يولي أهمية كبيرة لعمليات التكوين و التدريب وتخصص لها موارد مالية وامكانيات مادية معتبرة وهو تكوين ملائم لاحتياجات العمال ومستوياتهم .
- التكوين والتدريب في المصنع يتلاءم ومبدأ رفع الكفاءة المهنية الفنية للعمال.

- يساهم العمال في وضع الخطط والسياسات والبرامج وصنع القرار وهو ما يكرس مبدأ الممارسة القيادية الداعمة.
 - إن مصنع الاسمنت بسور الغزلان يعتمد الأساليب الحديثة الإحصائية للقياس والرقابة.
 - الاعتماد على نظام تقييم الأداء كمييار لاعطاء الارباح والفوائد.
 - توجد رقابة ذاتية بالمصنع فضلا عن الرقابة التي تمارسها القيادة.
 - الاتصال في مصنع الاسمنت بسور الغزلان ممتاز وفعال.
- وعليه يمكن القول أن هناك تمكين ابداعي وابتكاري من رقابة ذاتية واتصال جيد بالمصنع ميدان الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة وهو يساهم في رفع الكفاءة المهنية الفكرية للعمال.
- من هنا فان الإجابة على الفرضية الرئيسية التي مفادها: " للممارسات القيادية الداعمة علاقة ببناء الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة محل البحث " بأنها قد أثبتت انطلاقا من تحقق كل الفرضيات الفرعية السابقة.

وعليه يمكننا أن نجيب على التساؤل الرئيسي للبحث الذي مفاده: ما علاقة الممارسات القيادية الداعمة ببناء الكفاءة المهنية للعامل في مصنع الاسمنت بسور الغزلان؟ بأن الممارسات القيادية الداعمة تساهم في بناء ورفع الكفاءة المهنية للعمال بمصنع الإسمنت بسور الغزلان الذي وجدنا به واقعا يسير في المنحى الموجب اتجاه عمليات بناء وتنمية الكفاءة المهنية للعماله وفق مدخل الممارسة القيادية الداعمة انطلاقا من تنظيم عمليات التكوين والتدريب وتقييم الأداء والمساهمة في اتخاذ القرارات والتحفيز المادي والمعنوي والاتصال المباشر.

خاتمة:

لقد فرضت التغييرات الجارية في هذا العصر حاليا على مختلف المؤسسات مسايرة التطورات بأنواعها المختلفة وهو الامر المفروض كذلك على شركات الصناعة في الجزائر، حيث تعرف ضغوطا من عدة نواحي لكي تستطيع البقاء والمنافسة في سواء في الاسواق المحلية أو الدولية.

وانطلاقا من هاته المسلمات فإن الوصول الى التجديد والتغيير صار لزاما ضمن ما تفرضه المؤسسات العالمية المهيمنة، وحيث أنه هناك عدة مداخل نظرية لبلوغ تطوير وتحديث التسيير ، من بينها مدخل الممارسة القيادية الداعمة،وإذا سلمنا بأن المؤسسات الدولية وحتى الوطنية قد سلكت هاته المسارات على حقب متعاقبة ومختلفة حسب مقتضيات كل فترة، أثبتت نجاحتها أو فشلها أحيانا في تجسيد متطلبات تلك الانماط الناجحة.

بينما المؤسسات الصناعية الجزائرية لا زالت تبحث عن النمط الأفضل الذي يساعدها على التسيير الأفضل والناجح والابتعاد عن السياسات الفاشلة وعدمية الجدوى والتي ادت بها الى الإفلاس وتبني المبادئ الصحيحة و البرامج التي تبلغها غاياتها وتضمن بقاءها ونجاحها.

وقد حاولنا في هاته الدراسة تسليط الضوء على نوع هام من جوانب الصناعة في الجزائر، وهو صناعة مواد البناء، اذ نجد الدولة الجزائرية دوما كانت تدعم الاستثمار في هذا المجال منذ استقلالها، وعلى مختلف المراحل وتبني مختلف السياسات .

إن المؤسسات الصناعية الوطنية قد تعرضت لتطبيق العديد من السياسات والتي أثبتت فشلها في النهوض بها وجعلها في مصاف المؤسسات العالمية الكبرى الناجحة، بسبب عدم تطابق تلك السياسات مع الواقع الجزائري وعدم فهمها وتطبيقها بالشكل الصحيح، او ظهر معطيات ومتطلبات جديدة فرضت واقعا جديدا.

إن مصنع الاسمنت بسور الغزلان يعتبر نموذجا ناجحا بكل المقاييس من ناحية نوعية المنتج التنافسي وكذا من ناحية تحقيق الفوائد والأرباح بالإضافة الى عقلانية وكفاءة التنظيم والتسيير وتنمية كفاءة ومستوى عمالها، وهو الامر الذي جعلنا نختار هاته المؤسسة الناجحة كميدان لدراستنا قصد الوقوف على واقع التسيير بها والتعريف بها.

لقد تطلبت منا الدراسة الميدانية العديد من المراحل، حيث قمنا في البداية باستظهار طبيعة نشاط المصنع باستخدام أسلوب الملاحظة البسيطة والتعايش وسط المؤسسة وبين العمال والكوادر والمسؤولين وجمع المعلومات البسيطة منهم فيما يتعلق بالجانب الاداري والتنظيمي، الى ان وصلنا أخيرا إلى تطبيق استبيان واقع تطبيق الممارسة القيادية الداعمة واثر ذلك في بناء الكفاءة المهنية للعمال وبعد اختبارنا لفرضيات الدراسة انطلاقا من البيانات المجمعة والمعالجة احصائيا وهي(الفرضيات):

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تمكين العاملين في بناء الكفاءة المهنية الفنية للعامل.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم أنسنة بيئة العمل في بناء الكفاءة المهنية الإنسانية للعامل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التمكين الإبداعي والابتكاري في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل.

توصلنا تبعا لبيانات الدراسة الميدانية أن جميع الفرضيات قد تحققت بدرجة عالية، وهو ما يدل على أن مصنع الإسمنت بسور الغزلان يخضع عمليات بناء الكفاءة المهنية للعمال لآليات مدخل الممارسة القيادية الداعمة، وهو العامل الأساسي للنجاح والارتقاء وتحقيق أرباح مادية معتبرة والمكانية والتنافسية في السوق المحلية والدولية، كون أن الجانب الانساني في العمل له أثر مباشر وفعال في تحقيق أي مؤسسة لأهدافها، وعليه نستطيع أن نحكم على أن مصنع الإسمنت بسور الغزلان يعدا نمطا ناجحا من جميع النواحي.

قائمة المراجع والمصادر:

1. القرآن الكريم.
- أ- القواميس والمعاجم:
 2. ابن منظور: لسان العرب، دار الجبل، بيروت، مجلد5، 2000.
 3. ابن دريد: جمهرة اللغة، د-ي، مكتبة المفتي، بغداد، بدون سنة.
 4. الصحاح في اللغة والعلوم، دار الصنارة العربية، بيروت، مجلد2، ب س.
 5. صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
- ب- الكتب بالعربية:
 6. اسماعيل فيرة وعلي غربي: سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
 7. أحسن لبصير: دليل السير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر 2002.
 8. العناني عصام الدين محمود، القيادة الادارية الفعالة وفلسفة الادارة بالمشاركة، مجلة الادارة، مجلد 28، العدد2، أكتوبر 1995.
 9. أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا ، دار عالم المعرفة ، بيروت، 1982.
 10. أحمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، د ط، القاهرة، مصر، 2000.
 11. أفوليو ب.ج: تنمية القادة؛ بناء القوى الحيوية في المنظمات، ترجمة عربية: محمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
 12. ابراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، د ط، د س.
 13. أحمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
 14. العناني عصام الدين محمود، القيادة الادارية الفعالة وفلسفة الادارة بالمشاركة، مجلة الادارة، مجلد 28، العدد2، أكتوبر 1995.
 15. البدري طارق عبد الحميد: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
 16. أحمد طرطاز: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1993.

17. أحمد الخطيب. رداح الخطيب: اتجاهات حديثة في التدريب، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2008.
18. اسماعيل عراجي: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
19. أشرف السعيد أحمد: تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، مطابع الشرطة، القاهرة، مصر، 2013.
20. أشرف الموسوي: التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تنمية الموارد البشرية في دول الخليج العربي منشورات جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.
21. أ. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة عربية/د. السيد محمد خيرى وآخرين، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1960.
22. الدليل الإرشادي لاستخدام نظام المحتوى الإلكتروني، منشورات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2013.
23. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.
24. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
25. بيتزج نورث هاوس: القيادة الادارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة عربية: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الادارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2001.
26. بيتر دركر: الإدارة المهام- المسؤوليات- التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
27. برنارد شستر: وظائف المدير التنفيذي، ترجمة عربية د/محمد علي العريان وإبراهيم شهاب، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 1969.
28. تيد اردواي: الإدارة هدفها وانجازها، ترجمة حسن عمر، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1996.
29. تامر بن الملوح المطيري: القيادة العليا والأداء، الفجر للنشر والتوزيع، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 2003.
30. جوزيف آل باور: فن الادارة؛ قرارات مختارة، ترجمة عربية: أسعد أبو لبدة، دار البشير العبدلي، عمان، الاردن، 1997.
31. جون. ب. كوتر: القوة من أجل التغيير؛ كيف تخالف القيادة عن الادارة، ترجمة عربية: د/محمد بن عبد الله البرعي، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
32. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
33. حسان زيدان: السلامة الصحية المهنية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.

34. حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية ، مكتبة لبنان الناشر، بيروت 1997.
35. حسين أبو شحاته: التلوث الضوضائي، الدار العربية للكتاب ، مصر، 2000.
36. خميس السيد اسماعيل: القيادة الادارية ، دراسة نظرية مقارنة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1971.
37. خالد عبد الرحمان الهيبي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
38. خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الادارة في الوطن العربي، دار الطليعة، بيروت، 1971.
39. دانيال جولمان، ريتشارد بوياتسيز، اني ماكي: القادة الجدد: تحويل فن القيادة الادارية الى نتائج، ترجمة عربية: عثمان المثلولي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
40. رأفت عبد الحميد: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2007.
41. ركية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، بحث في علوم التسيير، 2007.
42. رنسيس ليكرت: أنماط جديدة في القيادة، ترجمة عربية د/ ابراهيم حافظ، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1996.
43. رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
44. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2003.
45. رامي محمد الشقران ومحمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الادارية، كنوز المعرفة، الأردن، 2012.
46. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، ط01، دار المعارف، القاهرة، 1973.
47. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2002.
48. زكي هاشم: الجوانب السلوكية في الادارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1973.
49. سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، مصر، 2012.
50. سناء حوي: التغيير الاجتماعي والتحديث ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
51. سيد عبد الحميد مرسي: علم النفس والكفاية الإنتاجية، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1981.
52. شوقي محمد علي سالم: صناعة المعلومات، مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات الاسكندرية، مصر، 1996.
53. صلاح مصطفى الفوال، معالم الفكر السوسولوجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982 .
54. صلاح الشناوي : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1974 .

55. صالح عودة سعيد :إدارة الأفراد ،الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1989 .
56. صالح بن أحمد العساف:المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 1995.
57. ضياء مجيد الموسوي :النظرية الاقتصادية الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1989.
58. طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الادارة ، مكتب غريب القاهرة ، 1930 .
59. عبد الغفار حنفي:السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر، 2007.
60. عبد الغفار حنفي:السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 1997.
61. عبد الرحمان عمر:الاتصالات في مجال الادارة،المنظمة العربية للعلوم الادارية،القاهرة،مصر، 1973.
62. عبد الكريم درويش وليلى تكلا:أصول الادارة العامة، ط2، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1972.
63. عبد الحكيم أحمد الخزامي،تكنولوجيا الأداء في التقييم الى تحسين الأداء،مكتبة ابن سينا،مصر، 1999.
64. عبد الرحمان محمد عيسوي:علم النفس والإنتاج،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية.
65. عمار الطيب كشرود:علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، دار الكتاب الوطنية،بنغازي ،ليبيا 1995.
66. عبد اللطيف بن أشنهو:التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1982.
67. علي السلمي : ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة، 1985.
68. عبد الرحمان عمر:القيادة الادارية،دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية،العدد 100،ديسمبر 1970.
69. علي غربي وآخرون:تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر،الجزائر، 2002.
70. علي ليله : تاريخ الفكر الاجتماعي ، مطبعة الجامعة ،القاهرة، 2000.
71. عقيلي محمد وصيفي:إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر،الأردن، 2005.
72. عادل مختار الهواري: أسس علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة،مصر، 1983.
73. عبد الفتاح حسن:مبادئ الادارة العامة،دار النهضة العربية،القاهرة،مصر، 1972.
74. فريد فهمي زيارة:المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط4، مطبعة الشعب،عمان،الأردن، 2004.
75. فليب برونو :ترجمة لحسن بوتالي: بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة، منشورات عالم التربية ، المغرب 2004.
76. فاروق السيد عثمان : القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.

77. فاطمة الزهراء بوكريمة : الكفاءة مفاهيم ونظريات ، دار هومة للتوزيع والنشر ، الجزائر ، 2008.
78. كونتر ه وأدونيل.س: مبادئ ادارة الاعمال، تحليل الوظائف الادارية، ترجمة عربية: حامد بكر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1960.
79. كين بلانشارد، درياز يجارمي، وآخرون: القائد الذي بداخلك، ترجمة عربية: مكتبة جرير، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
80. لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعة والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط3 1970.
81. محمد مصطفى زيدان ، رشيد التاودي: الاشراف والإنتاجية ، مكتبة الانجلو مصرية ط 1 ، 1974 .
82. محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
83. مارشال ديموك، جلاديس ديموك، لويس كولنج: الادارة العامة، ترجمة عربية: ابراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة، مصر، 1967.
84. مارشال غود سميث وآخرون: التدريب للقيادة، ترجمة عربية: سيف بن عبد العزيز، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
85. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
86. ماجدة عبد الكاظم العطية، القيادة الادارية، مطبعة النعمان، النجف.
87. محمد مرسي: الادارة التعليمية، ط1، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 1984.
88. محمود كلالدة: القيادة الادارية، ط1، دار الزهران، عمان، الاردن، 1997.
89. مهدي حسن زويلف: ادارة الأفراد-مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998.
90. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
91. مجدي عبد النبي هلال: سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007 .
92. محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986.
93. محمد بلقاسم حسن بجلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية-تشریح وضعیة- منشورات دحلب، الجزائر، دون سنة.
94. محمد عبد اللطيف موسى: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري ، دار السعادة للطبع والنشر ، القاهرة، مصر، 2010.
95. معروف دويكات، معاد الأسمر: التدريب الالكتروني في المؤسسة المالية والمصرفية، منشورات جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
96. محمد أحمد سالم: تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكتروني ، مكتبة الرشد الرياضي، القاهرة، مصر، 2004.

97. محسن مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات-تقنيات واستراتيجيات، منشورات الساحل، الجزائر، 2010.
98. محمد زيدان حمدان : عمل التدريب ، مؤسسة الرسالة للنشر ، بيروت ، 1982.
99. محمد أحمد نابلسي وآخرون : الصدمة النفسية ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1991.
100. محمد عبد المنعم خميس : أساليب التدريب ومقوماته وأثارها في رفع كفاية الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية (20- 28) فبراير (شباط) ، 1971.
101. محمد عبد الوهاب حسن عشناوي : الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة، مصر، 2014.
102. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2011.
103. نواف كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط7، 2007.
104. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر، 1998.
105. وارن بينس: القيادة الادارية؛ آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة: عصام عبد الله، دار البشير، عمان، الاردن، 1996.
106. ياغي محمد: التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مركز الاستشارات والخدمات للنشر، الأردن 2005.
107. يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن، 2014.
108. يحيي ملحم: التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006.
- ج- مقالات وملتقيات باللغة العربية:**
109. بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الثاني، جوان 2002.
110. بوحنية قوي : التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ، مجلة كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد: 8، 2005.
111. حسن أبشر الطيب: الحالات الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع ، القاهرة، ديسمبر 1981 .
112. زرقين عبود جباري شوقي: التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة غرداية، العدد 1، الجزائر ، 2009.

113. طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، عدد 362، 2006.

114. علي حسين المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 62، 1995.

115. عبد العزيز تقي. علي عسكر: التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل - دراسة لواقع التدريب في الكويت المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد الثاني، الكويت، 1987.

116. فاخر عاقل: أنواع العمل، مجلة العربي العدد 851 سوريا نوفمبر 1971.

117. قويدري محمد ووصاف سعيدي: مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة باتنة، جانفي 2004.

118. كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7 بسكرة جوان 2010.

119. ليلي ناجي مجيد الفتلاوي: بيئة المحاسبة ومؤشرات تكيفها لتكنولوجيا المعلومات، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية عدد خاص بغداد، 2013.

120. نور الدين أحمد قايد، حكيمة سبيعي: التعليمية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي والتربية، مجلة الواحات العدد 8، غرداية، الجزائر، 2010.

121. يونس عبد القادر: مقارنة التدريس بالكفاءات، مجلة المعلم الالكترونية www.aloalim.net 10h11.12215

د-مصادر باللغة الأجنبية:

122. Robert duff et autres encyclopédie de la gestion et de management, édition dalez, 1999.

123. Montemolin, l' intelligence de la tache élément d' agronomie cognitive, édition berne Parmentier, l'essentiel de la formation, 1984.

124. Andry akomet et pierre ansart, dictionnaire de la sociologie, 1986.

125. Cohin annich entré dans la stratégie du management par les compétences. - www.journaldunet.com.management/0405/040539competances.html 2016

126. Annie bartoli: le management dans les organisations publiques, dunod, paris, N éd, 1997.

- 127.S.A boukrami:forme de marché et politique de l'entreprise,OPU,alger , 1982
- 128.Gillet Bernard ,Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail ,les éditions d'organisation, Paris,1973.
- 129.Maigre André et autre l'éducation psychomotrice 1975.
- 130.Robert le duff et autres . encyclopédie de la gestion et du management édition dalloz . paris 1999.
- 131.Paul robert . le p'tit robert alphabétique française 5 éme édition. paris .1970
- 132.J.c.barbier ,dictionnaire de la sociologie,2003.

هـ-الرسائل الجامعية:

- 133.درويش شهيناز:أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ،تخصص علم الاجتماع ،جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر،2012.
- 134.العايب ياسين:اشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري ،قسنطينة 2010-2011.
- 135.الهام يحيوي:دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة فرحات عباس،الجزائر،2006.

و-القوانين والمواثيق:

- 136.قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات،المادة 39،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،1971،العدد 101.
137. القانون العام للعامل،المعهد الوطني للعمل،الجزائر،1979.

ي-المواقع الالكترونية:

- 138.موقع الشركة الوطنية لمواد البناء،GICA.DZ على الانترنت: في 20/02/2015.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Mohamed Boudiaf - M'sila
Faculté des séances humaines et sociales
Département: sociologie



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

المسيلة في: 14 / 01 / 2021

الرقم: 05 / 2021

الى السيد:
مدير مصنع الاسمنت بسور الغزلان

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة علمية ميدانية.

تحية طيبة وبعد:

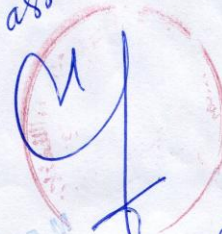
يشرفني أن أتمس من سيادتكم المحترمة الموافقة على منح الطالب: غماري محمد المسجل بالدكتوراه بقسم علم الاجتماع - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والذي هو بصدد اعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان: الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية للعامل - دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بسور الغزلان - حيث يحتاج الباحث الى استكمال المادة العلمية المتعلقة ببحثه من مؤسستكم ونتعهد لكم بأن المعلومات المستفاد ستبقى سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر والعرفان على حسن تعاونكم.



الدكتور
جمال بن خالد

Accepté pour
une assistance



MEZHOUD M

01.01.2021

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

Summary of processing of Observations

	N	%
Valid observations	50	100,0
Excluded so	0	,0
Total	50	100,0

a. Delete by list based on all the variables of the procedure.

Reliability statistics

Alp de Cronb	Number of elements
,868	71

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

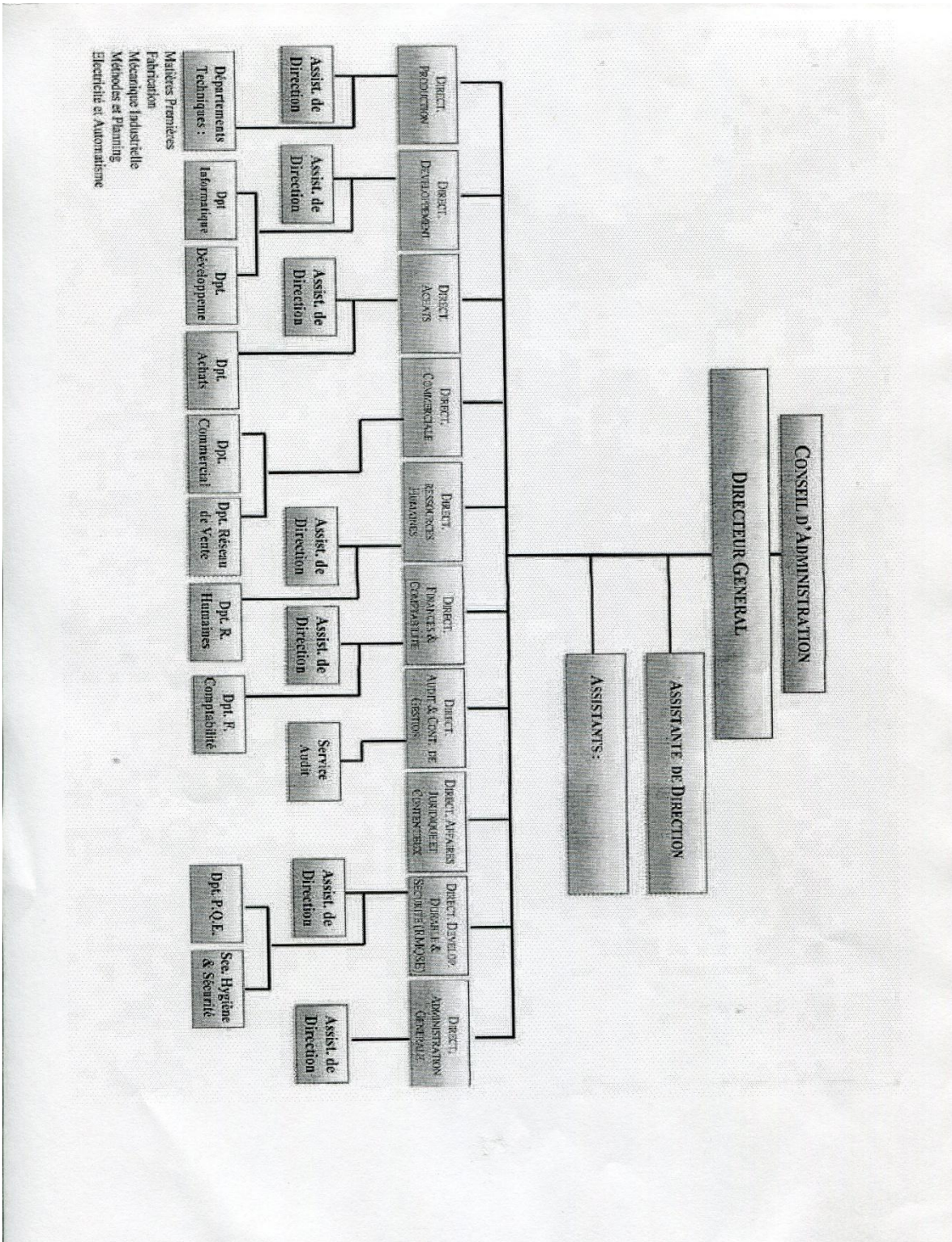
Summary of processing of Observations

	N	%
Valid observations	199	100,0
Excluded so	0	,0
Total	199	100,0

a. Delete by list based on all the variables of the procedure.

Statistiques de fiabilité

Alp de Cronb	Number of elements
,825	71



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

استبيان في إطار اعداد أطروحة دكتوراه علوم في تخصص علم اجتماع
تنظيم وعمل

**عنوان الدراسة: الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية
للعامل**

دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بسور الغزلان

المشرف : الدكتور بن خالد جمال.

الطالب : غماري محمد

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة
يرجى منكم قراءة الأسئلة الواردة في الاستبيان والإجابة عليها اجابة واضحة
ودقيقة من فضلكم، كما ننهي الى علمكم إلى أن المعلومات الواردة في الاستبيان
سرية للغاية وتستخدم فقط في الاغراض العلمية للبحث.

يرجى اختيار الاجابة التي ترونها مناسبة للسؤال بالإشارة بعلامة (X)

البيانات الشخصية :

السن:
الجنس:
الوظيفة:
الخبرة:
المستوى التعليمي :

أنثى ذكر

الفرضية 01 : يساهم تمكين العاملين في بناء الكفاءة المهنية الفنية للعامل					
غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق مطلقا	العبارات
					يوفر المصنع جزءا كافيا من وسائله المادية لتطوير قدراتنا وفقا لمبدأ التمكين
					تعطى أهمية كبيرة للتدريب في المصنع
					سياسات المصنع واضحة في تحديد الحاجات التكوينية
					تكون عمليات التدريب عند شراء آلات حديثة للمصنع
					في نظري عدد مرات استفادتي من التكوين و التدريب كافية
					تحاول ادارة المصنع بشكل مستمر إلى تحسين صورتها لدى العمال
					تطبيق نظام التمكين جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم
					لإدارة المصنع رغبة مستمرة في رفع مستوى اداء العمال
					جميع العمال يستفيدون من التكوين التدريب
					للعمال دافعية مرتفعة للاستفادة من البرامج التكوينية
					يستفيد العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل مستمر
					يرتبط التكوين والتدريب الذي نخضع له بالأمر الاجتماعي والنفسي
					أظن أنني في حاجة إلى التكوين والتدريب دائما
					التكوين الذي نخضع له نظري
					الفترة المخصصة للتكوين والتدريب كافية
					مقاييس الاستفادة من دورات تدريبية منصفة من وجهة نظري
					التكوين والتدريب الذي نخضع له يتطابق مع متطلبات المهام التي نقوم بها
					برنامج التكوين والتدريب يتوافق مع مستوي التعليمي
					تكون ادارة المصنع العمال ضمن مراكز مؤهلة

الفرضية 02: تساهم أنسنة بيئة العمل في بناء الكفاءة المهنية الانسانية للعامل

غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق مطلقا	العبارات
					يوجد تفاعل موجب بين القادة والعمال
					يعلم العمال أن ممثليهم يساهمون في اتخاذ القرارات
					يستطيع الرفاق مساعدة أحد العمال عند كثرة المهام دون اللجوء إلى القائد المباشر
					المساهمة الجماعية هي التي على أساسها تبنى عليها علاقات العمل من طرف القائد
					تتم مساهمة العمال عندما توضع سياسة معينة عن طريق ممثليهم
					تدعم القيادة خلق العلاقات المتميزة بين العمال للقضاء على الحساسيات الموجودة
					تشجع القيادة العمال على العمل ضمن مجموعات
					يجذب ويميل العمال في المصنع إلى العمل الجماعي
					تقبل القيادة تجريب خطط عمل من اقتراح العمال
					يهتم القادة بالأفكار التي يقدمها العمال ويولونها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات
					يضمن القادة المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف)
					ترك إدارة المصنع لعمالها هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة الأفضل في أداء نشاطاتهم
					تمتع المبادرات الهادفة إلى رفع الكفاءة المهنية بالدعم والمساندة من طرف القائد
					تقوم إدارة المصنع بتنمية الجوانب الإبداعية للتحفيز المعنوي للعمال

					تتماثل نسبة الاستفادة من الأرباح لجميع الفئات المهنية
					تتعلق قيمة الأرباح المادية وتعطى نظير الجهد المبذول
					توزع ادارة المصنع الأرباح المادية في المناسبات
					يعتبر الانضباط في المصنع معيارا في توزيع الأرباح المادية
					تتلاءم الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحاتهم المهنية
					يستفيد جميع العمال من الحوافز المادية
					تعمل ادارة المصنع على تمييز جهود العمال بشكل دائم
					تدعم الحوافز المادية العمال على تحسين الأداء
					توزيع الأرباح على أساس على المجهودات الفردية
					تقوم ادارة المصنع بالتوزيع المتساوي للأرباح لكل العمال
					يחס العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز
					يجني المصنع أرباحا كبيرة بعد تبني مدخل القيادة الداعمة

الفرضية 03 : يساهم التمكين الإبداعي والابتكاري في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للعامل.					
غير موافق مطلقا	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق مطلقا	العبارات
					تعتمد ادارة المصنع على أساليب حديثة في تقييم الأداء
					يعد تقييم الأداء معيارا لنظام الحوافز في المصنع
					تضمن ادارة المصنع الفروق الفردية في تقييم الأداء
					تستعمل ادارة المصنع الطرق الإحصائية للرقابة والفحص
					تساعد عملية تقييم الأداء في زيادة الشعور بالرضا لدى العمال
					تستخدم ادارة المصنع أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال يملكون الوسائل المناسبة (الكفاءة.الوقت.الأدوات)
					يعاين العمال جزء من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فيعاينه القائد المباشر
					تقوم ادارة المصنع بالرقابة المستمرة وقياس الأداء بهدف تحديد الأخطاء وتصحيحها
					جميع العمال يخضعون لتقييمات منتظمة لأدائهم
					يتقبل القادة تقييم العمال لأدائهم
					تعتبر الإدارة تقييم العمال مقياسا لاتخاذ القرارات الصائبة في حالة الكوارث
					ادارة المصنع شديدة في التعامل مع العمال
					يهتم القائد بالبروتوكولات الرسمية عند الاتصال بالعمال
					يستطيع العامل الاتصال بباقي العمال في أي وقت

					يتردد العمال في نقل المعلومات للقائد خوفا من النتائج التي قد تسفر عنها
					في نظر العمال أن القائد هو ذلك الشخص الذي يلجئون إليه
					يجذب القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الامور مع العمال
					تمنح للعمال معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات
					في حال انعدام الاتصال في المصنع يتبادل العمال المعلومات مع بعضهم البعض
					بعد تبني مبدأ التمكين تحسنت علاقتنا بالقيادة خاصة فيما يتعلق بنقل المعلومة وتبادل الافكار بكل شفافية
					عدم وجود الوسائل اللازمة للاتصال
					يقع العمال في صراع دائم مع القائد لعدم مساهمتهم في وضع الخطط
					يرى العمال أن اقامة علاقة جيدة مع القائد يعد أمرا صعبا
					ينظر العمال الى القائد على أنه فرد منهم وليس مسؤولا عنهم
					تقوم الإدارة بإخفاء المعلومة ولا تسهل وصولها إلى العمال
					تدعم ادارة المصنع سياسة اتصال جيدة بينها وبين العمال

الملخص:

تعد القيادة الادارية وظيفة أساسية في المؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة دوما الى مواجهة التحديات الاقتصادية بما يضمن لها البقاء والاستمرار وتسيير مواردها المادية والبشرية بشكل يؤدي الى تحسين جودة العمل ورفع الكفاءة المهنية للعمال، وهو ما يجعلها تبحث عن نمط قيادي داعم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ويشعر العمال بالانتماء لها من جهة أخرى وبالتالي بذل جهد أكبر. من هنا جاءت أهمية دراستنا التي تناولنا من خلالها علاقة الممارسات القيادية الداعمة ببناء الكفاءة المهنية للعمال بمصنع الاسمنت بسور الغزلان على اعتبارها مؤسسة صناعية كبيرة تساهم في النمو الاقتصادي للبلاد، وقد قمنا في دراستنا هذه بالكشف عن علاقة الممارسات القيادية الداعمة (التكوين، التحفيز المادي والمعنوي، المساهمة في اتخاذ القرارات، التمكين، الاتصال الجيد) ببناء الكفاءة المهنية للعامل (الفنية، الانسانية، الفكرية). وقد توصلنا الى أن الممارسة القيادية الداعمة تزيد من الكفاءة المهنية الفنية والإنسانية والفكرية للعمال، وتزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي فهي مدخل يمكن الاعتماد عليه في القضاء على ضغوط العمل بالنسبة للأفراد وتنمية وتحقيق أهداف المؤسسات واستمرارها. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الادارية، الكفاءة المهنية، الأداء، التمكين.

Abstract: Administrative leadership is an essential function in institutions, as the latter always seeks to confront economic challenges to ensure their survival, continuity, and management of their material and human resources in a way that leads to improving the quality of work and raising the professional efficiency of workers, which makes them look for a supportive leadership style that contributes to achieving the objectives of the institution. On the one hand, workers feel a sense of belonging to it, on the other hand, and thus make more effort.

Hence the importance of our study, in which we dealt with the relationship of leadership practices that support building the professional competence of workers in the cement factory in Sour el-Ghozlan, as it is a large industrial institution that contributes to the economic growth of the country.

In our study, we have revealed the relationship of supportive leadership practices (training, material and moral stimulation, participation in decision-making, empowerment, direct contact) with building the worker's professional competence (technical, humanitarian, intellectual).

We have concluded that the supportive leadership practice increases the technical, human and intellectual professional competence of the workers, and increases their sense of belonging to the institution, and therefore it is a reliable entrance in eliminating work pressures for individuals, developing and achieving the objectives of institutions and their continuity.

Keywords: leadership, administrative leadership, professional competence, performance, empowerment.

Résumé:

La direction administrative est une fonction essentielle dans les institutions, car ces dernières cherchent toujours à affronter les défis économiques pour assurer leur pérennité, leur pérennité et la gestion de leurs ressources matérielles et humaines de manière à améliorer la qualité du travail et à accroître l'efficacité professionnelle des les travailleurs, ce qui les pousse à rechercher un style de leadership solidaire qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'institution. D'une part, les travailleurs ressentent un sentiment d'appartenance à celle-ci, d'autre part, et font ainsi plus d'efforts.

D'où l'importance de notre étude, dans laquelle nous avons traité de la relation entre les pratiques de leadership de soutien et la construction de la compétence professionnelle des travailleurs de la cimenterie de Sur Al-Ghozlan, car il s'agit d'une grande institution industrielle qui contribue à la croissance économique de la Participation à la prise de décision, responsabilisation, bonne communication (renforcement de la compétence professionnelle du travailleur (technique, humanitaire, intellectuelle).

Nous avons conclu que la pratique du leadership de soutien augmente la compétence professionnelle technique, humaine et intellectuelle des travailleurs, et augmente leur sentiment d'appartenance à l'institution, et donc c'est un point d'entrée fiable pour éliminer les pressions de travail pour les individus, développer et atteindre les objectifs des institutions et leur continuité.

Mots clés : leadership, leadership administratif, compétence professionnelle, performance, Responsabilisation.