

دور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية

The role of exercising power in achieving human resource performance in public industrial society

وليد بخوش^{1*}، نصيب أسماء²،

¹ جامعة ام البواقي (الجزائر)، bekhouch.walid@univ-oeb.dz

² جامعة ام البواقي (الجزائر)، asma.necib91@gmail.com

تاريخ النشر: 2023-06-19

تاريخ القبول: 2023-05-24

تاريخ الاستلام: 2023-01-15

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية -مصنع الإسمنت بالماء الأبيض- "ولاية تبسة" وتمت الدراسة الميدانية بطريقة المسح الشامل على "171 عامل" وبعد المعالجة الإحصائية خلصت الدراسة إلى أن ممارسة السلطة بأساليب إيجابية مرنة تزيد من كفاءة أداء المورد البشري انطلاقاً من أن الإشراف الموجه نحو العمال يساهم في نمو مستوى مهاراتهم الوظيفية وأن القيادة الديمقراطية تساهم في ارتفاع معدل إنجازهم إلى جانب تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل يساهم في زيادة الفرص في تحمل مسؤولية أعمالهم في حين أن الاتصال الصاعد يساهم في تحقيق الدقة على مستوى أداءهم داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية: ممارسة السلطة ; كفاءة أداء الموارد البشرية ; المؤسسة العمومية الصناعية

Abstract:

This study aims to reveal the role that power practices play in achieving human resource performance in public industrial society. The field study opted for a global survey of "171 workers" during the academic year (20-20-2019). After statistical processing. The study concluded that the exercise of power by positive and flexible methods increases the efficiency and performance of human resources, based on the fact that supervised supervision of workers contributes to the growth of their level of professional skills and that democratic leadership contributes to a high rate in their performance. Besides the application of the principle of decentralization in the work which contributes to increase the opportunities to take responsibility in their actions. As well as, bottom-up communication helps to achieve precision in the level of their performance within the organization

Keywords: The role of exercising power; achieving human resource performance; public industrial society

* وليد بخوش

1. مقدمة:

يعتبر المورد البشري مصدرا للقدرات والطاقات وأصلا هاما من أصول المؤسسة وهو العنصر الأكثر فاعلية القادر على تحريك عناصر الإنتاج الأخرى وتشغيلها ومن ثم العمل على استغلالها بالشكل الأمثل، ذلك أنها ليست ذات قيمة في حال غياب العنصر البشري الكفاء ذلك العنصر الذي يتم توجيهه والتحكم فيه من خلال السلطة في المؤسسة، وتعد السلطة الشكل الشرعي في ممارسة الضبط وحرية التصرف والتوجيه وهي بهذا المعنى قد تلعب دورا كبيرا في التأثير على المورد البشري ومن ثم تحديد سلوكياته وتوجيهها بل وفي تحديد مدى كفاءته ونجاحه في الأداء، وتأسيسا على هذا حاولنا القيام بهذه الدراسة للكشف عن المحددات الواقعية لدور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية، وقد وقع اختيارنا على مصنع الإسمنت بالماء الأبيض - ولاية تبسة - كميدان دراسة، وهذا انطلاقا من اعتمادنا على جملة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المدروس بشكل ضمنى نذكر منها دراسة جورج التون مايو وزملاؤه التي قام بها في مصانع وسترن الكترين بناحية هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ودراسة صالح بن نوار دراسة حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة عام 2005 (بن نوار، 2005) ودراسة صبرينة ميلاط حول التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل عام 2006 (ميلاط، 2006) ودراسة محمد العيفة حول أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة بعام 2015 (العيفة، 2015، 127-137) ودراسة نادية سماش حول ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها على تصرفات العمال بعام 2017 بوهران (سماش، 2017، 438-460) وقد ارتأينا من أجل هذا تقسيم الدراسة على النحو الموالي:

1.2. إشكالية الدراسة: تعتبر السلطة من أهم المفاهيم التي شكلت محور اهتمام لدى الكثير من الباحثين ضمن مجال السلوك التنظيمي وتعني السلطة أحد أشكال ممارسة القوة في التنظيم من طرف ممثلي الهيئة الإدارية تجاه بقية الأطراف الذين تستند في شرعيتها لمدى قبولهم واستعدادهم للامتثال، لذلك فهي القوة الشرعية التي تستهدف التأثير في سلوكهم وتوجيهه خدمة للمصالح العامة، وتعد ممارستها وفق الأسلوب الإيجابي أكثر الأساليب فاعلية مثلما نادى رواد المدخل السلوكي فممارستها بطريقة سليمة والمعاملة المرنة بموجبها تشجع العمال وتجعل منهم عناصر نشطة ذات أداء عالي ومتميز وتحدد السلطة وفق هذا الأسلوب في عدة ممارسات كالإشراف الذي يعد أهم مستوى من مستويات علاقات العمل التي تربط بين كل من المشرفين والعمال والتي من خلالها من الممكن جدا أن تنتظم بقية علاقات العمل الأخرى، ولكون الإشراف عملية أساسية في المؤسسة تحدد صيرورة العمل فبالتالي نجد أهم وأنجح إشراف هو الذي يتجه بالاهتمام نحو العمال الشيء الذي قد يرفع من مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية وينميها، كما تقوم السلطة ضمن هذا المفهوم المتميز على فكرة المشاركة سواء أكانت في اتخاذ القرارات وصياغتها أو في تحديد إجراءات العمل أو في مناقشة الأهداف، وتعد المشاركة من أهم الممارسات التي قد تعمل على تدعيم أداء العمال وترقيته من حيث جعلهم أكثر قدرة وتكيف وتحملا للمسئولية بما يتناسب مع مهام العمل ومتطلباتها انطلاقا من دمجهم دون تسلط بمهام مؤسستهم وأنشطتها وجعلهم على دراية أكثر بها ودفعهم نحو زيادة معدل إنجازهم وتهينتهم لمواجهة مشكلات العمل، إلى جانب هذا فتدعيما للاتصال الصاعد وتفعيل قنواته بين

العمال والمستويات الرئاسية من خلال تمكينهم من توصيل أفكارهم ومقترحاتهم وحتى شكاوهم وانشغالاتهم إجراء لا يقل أهمية عن الممارسات الأخرى إذ قد يساهم في تحديد استجابة العمال للأداء ومدى دقتهم في ذلك، واستنادا لهذا التصور تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لدور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية بمصنع الإسمنت بالماء الأبيض والكشف عن تماثلاتها الواقعية من خلال دراسة وصفية في محاولة للإجابة عن التساؤل المركزي التالي:

✓ ما دور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشري بالمؤسسة العمومية الصناعية؟
والتساؤلات الفرعية التي تليه:

✓ هل يساهم الإشراف الموجه نحو العمال في نمو مستوى مهاراتهم الوظيفية داخل المؤسسة؟
✓ هل تساهم القيادة الديمقراطية في ارتفاع معدل الإنجاز لدى العمال داخل المؤسسة؟
✓ هل يساهم تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل في زيادة فرص العمال في تحمل مسؤولية أعمالهم داخل المؤسسة؟

✓ هل يساهم الاتصال الصاعد في تحقيق الدقة على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة؟
ثانيا/أهداف الدراسة: تهدف لمعرفة دور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على:

- ✓ مساهمة الإشراف الموجه نحو العمال في نمو مستوى مهاراتهم الوظيفية داخل المؤسسة.
- ✓ القيادة الديمقراطية ومساهمتها في ارتفاع معدل الإنجاز لدى العمال داخل المؤسسة.
- ✓ تطبيق نظام اللامركزية ومساهمة في تحمل المسؤولية لدى العمال داخل المؤسسة.
- ✓ مساهمة الاتصال الصاعد في تحقيق الدقة على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

2.1 مصطلحات الدراسة

1.2.1 مفهوم السلطة: عرفها كونتز وأودونيل بأنها "الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات" (مساعدة وآخرون، 2013، 242) "مفهوم السلطة يتحدد وفق المدخل السلوكي بكونها أداة تنظيمية للعلاقات بين الإداريين والعمالين وتستند إلى الإقناع وليس الإكراه وبما يجعلها منهجا يقوم على إيجاد التعاون اللازم لتحقيق أهداف نوعية تابعة من عملية التفاعل بين المدير والأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى" (المساعدة وآخرون، 2013، 243) ويعني هذا أن السلطة هي ممارسة القوة الإدارية المرنة فتكون بذلك تلك السلطة حق شرعي للرئيس يتسنى له من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة التي يدير مصالحها في نطاق سلوكي يراعي مشاعر مرؤوسيه ومصالحهم، ويمكن تعريفها استنادا لطبيعة الدراسة الراهنة على أنها "أحد مصادر القوة الشرعية في المؤسسة والتي تتمثل في ممارسات مرنة كالإشراف الموجه نحو العامل وتطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات وتحديد إجراءات العمل ومناقشة أهدافه وتفعيل قنوات الاتصال الصاعدين الرؤساء والمرؤوسين"

2.2.1 مفهوم المؤسسة العمومية الصناعية: عرفت على أنها "شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي أو كما يسميه البعض النظام institution تنصهر فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية في وحدة واحدة (الجوهري، 2009، 113) وهذا التعريف أعتبر المؤسسة شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي كونها

تضم عناصر اجتماعية متمثلة في العاملين الذين يتحدون مع بقية العناصر الأخرى لتكوين هذا النظام، وعرفت أيضا كونها "المؤسسة التي تقوم بشراء المواد الأولية من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة من أجل إعادة بيعها" (أبو يعقوب، 121) وأوضح هذا التعريف بأنها تعتمد على المواد الأولية في الإنتاج والصناعة، وما يلاحظ حوله أنه ركز على المواد المادية كأحد عناصر الإنتاج وأهم العناصر البشرية كأهم مدخلات المؤسسة الصناعية، وانطلاقا من الواقع الميداني فالدراسة الراهنة تشير إلى أن المؤسسة العمومية الصناعية ميدان البحث هي "وحدة صناعية تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية التي تتفاعل كمدخلات لإنتاج مخرج صناعي والمتمثل في الإسمنت"

3.2.1. مفهوم كفاءة المورد البشري: ونقصد بكفاءة أداء الموارد البشرية أن تصل هذه الأخيرة بالأسلوب الذي يقومون بموجبه بجميع المهام والنشاطات المكلفون بها إلى أعلى درجة من الدقة والنجاح وعليه نعرف هذا المفهوم على أنه " القدرة على تنمية مستوى المهارات والقدرات الوظيفية واستثمار جميع الطاقات المهنية والارتقاء بمعدل الإنجاز والتوجه نحو تحمل مسؤولية العمل والدقة على مستوى أداء كل مهامه ونشاطاته المتنوعة".

3.1. فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة الراهنة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: تساهم ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ يساهم الإشراف الموجه نحو العمال في نمو مستوى مهاراتهم الوظيفية داخل المؤسسة.
- ✓ تساهم القيادة الديمقراطية في ارتفاع معدل الإنجاز لدى العمال داخل المؤسسة.
- ✓ يساهم تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل في زيادة فرص العمال في تحمل مسؤولية أعمالهم داخل المؤسسة.
- ✓ يساهم الاتصال المساعد في تحقيق الدقة على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

4.1. المنهج الدراسة ومجتمعها: لرصد دور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء المورد البشري استخدمت الدراسة الراهنة المنهج الوصفي الاستكشافي، ذلك أنها تندرج ضمن إطار الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة والتعرف على عناصرها، عن طريق جمع البيانات حولها وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للفحص الدقيق، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الشامل الذي يعتبر واحدا من أهم الأساليب في البحوث الوصفية حيث طبقت الدراسة على "171" عامل داخل مصنع الإسمنت.

2. أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة الحرة والاستمارة كأداة أساسية كونها تتناسب وأسلوب المسح بالشامل، الذي يقتضي التطبيق على مجموعة المفردات الممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة، وقد تمت صياغتها وفق عدة اعتبارات وشروط منهجية محتوية على (12) سؤال موزعة على جميع جوانب الموضوع وقد زووجنا بين الأسلوب الكمي والكيفي في عملية تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي نقدم شرح مبسط عن كل أداة:

الملاحظة: أداة أساسية ومهمة في عملية جمع البيانات وقد اعتمدنا عليها أثناء اتصالنا بعمال مصنع الاسمنت بالماء الأبيض حيث مكنتنا الملاحظة المباشرة من بناء إطار تصوري حول طبيعة العلاقات التي تجمع

العمال وأنماط التفاعل والروابط الاجتماعية فيما بينهم وتحديد نوعها كما تم الكشف عن وضعية المصنع والإحاطة بظروف العمل داخل كل دوائره مصالحة وكيفية سير العملية الإنتاجية داخله، وأثناء تطبيق الاستمارة في الدراسة الميدانية بمراحلها التجريبية والنهائية تمكنا من رصد سلوك المبحوثين ومقدار تجاوبهم مع موضوع الدراسة وعلى العموم فقد لاحظنا مختلف المواقف والسلوكيات التي تخص موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بشبكة العلاقات الاجتماعية بين عمال المصنع من إداريين وعمال ومقدار التعاون بينهما ورغبتهم في بذل الجهد والتفاعل لتحقيق المصالح العامة ومدى أهميتها نسبة لهم إلى جانب الكشف عن بعض من التوترات التي أحيانا ما تنشأ بينهم ، كما لاحظنا أثناء الجولات الاستطلاعية وجود عدة إعلانات جدارية منها ما يخص العمل كالإعلانات المتعلقة بسياسة الجودة والأمن والبيئة والتعليمات المتعلقة بالنظام الداخلي للمصنع وأخرى تخص العمال كإعلانات الخاصة بالخدمات المقدمة لهم كالعمره وحفلات عيد العمال ويوم العلم وإعلانات الفرع النقابي واللجان المعنية بانشغالات العمال وكذا مراسلات الإدارة للعمال كرد عن مطالبهم في إطار العمل وكلها إعلانات تخدم أغراض الدراسة ولهذا ساعدنا الاطلاع عليها في تدعيم الجانب التحليلي لها.

المقابلة: استعملنا كل من المقابلة الحرة والمقابلة نصف الموجهة وذلك بالشكل التالي:

أ- المقابلة الحرة: استعملنا المقابلة الحرة بغية جمع البيانات الضرورية الخادمة لموضوع الدراسة وذلك في المواقف الآتية:

✓ مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة بولاية تبسة وتم فيها توضيح المشكلة التي تبحث فيها الدراسة والأهداف المرجوة منها والأسباب التي جاءت من أجلها وذلك قصد الحصول على موافقته لإجراء الدراسة الميدانية داخل مصنع الإسمنت.

✓ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين في مصنع الاسمنت بالماء الأبيض -تبسة- تم خلالها الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالجانب التنظيمي للمصنع من حيث موقعه الجغرافي ومجاله البشري وطبيعة نشاطه وتنوع إنتاجه وكذا الحصول على جملة من الوثائق والسجلات التي تخص الدراسة الراهنة، كما تمت مقابلة كل من رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس أحد الفرق داخل هذا القسم وبعض العاملين هناك وكذا مقابلة ورئيس مصلحة الصيانة وتحصلنا من خلالها على بيانات مكنتنا من الكشف عن واقع المصنع من حيث نوعية العلاقات التي تربط بين أفراد إداريين ومنفذين وكذا مدى نجاحه وبلوغه للفعالية.

✓ تمت مقابلة مجموعة من العمال ضمن مصالح مختلفة داخل مصنع الإسمنت ميدان الدراسة وهذا للاستفسار عن كيفية تعامل المديرين والرؤساء معهم وتأثير ذلك التعامل على أدائهم للمهام الوظيفية وكذا الكشف عن نوعية العلاقات التي تجمعهم ببعض ومدى تأثير تعاونهم في أهداف المؤسسة وإنتاجها وأرباحها وكذا التعرف على حاجاتهم المعنوية والاجتماعية المشبعة وتأثيرها على معدل رضاهم الوظيفي وعموما فقد تم طرح جملة من الأسئلة حول كل جوانب الموضوع ولكن دونما تخطيط مسبق لها والتي تحصلنا من خلالها على شواهد مكنتنا من إعداد دليل المقابلة نصف موجهة وبناء استمارة الاستبيان.

✓ مقابلة مع جميع مفردات البحث خلال التطبيق الاختباري التجريبي هو الإجراء الذي ساعدنا في ضبط أسئلة استمارة الاستبيان بعدما تم بناؤها على ضوء المقابلات الأولية أثناء الدراسة الاستطلاعية، كما تمت مقابلة أغلب

المبحوثين خلال التطبيق النهائي بغية شرح أسئلة الاستمارة مراعاة منا لمستواهم التعليمي والثقافي ولغة تكوينهم ولغة الميدان أيضا.

المقابلة نصف موجهة: تم إعداد دليل للمقابلة ضم جملة من الأسئلة المحددة تحديدا دقيقا والشاملة لكل جوانب الموضوع المدروس وقد أتى بطريقة مفتوحة حتى نعطي للمبحوث الفرصة في حرية الإجابة عن الأسئلة وقد تم تطبيقها -بعد خضوعه لعملية التحكيم- مع رؤساء المصالح في مصنع الإسمنت بالماء الأبيض وقد تحصلنا من خلال هذه التقنية على شواهد كيفية جد مهمة يصعب الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى والتي تم إدراجها وتوظيفها في عملية التحليل والمناقشة.

-الاستمارة النهائية: احتوت على (39) سؤال (بند) موزعين على أربعة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: يتضمن البيانات الأولية الخاصة بالمبحوثين وهي الجنس والسن والحالة المدنية والمستوى التعليمي وطبيعة العمل والأقدمية في العمل وبه (06) أسئلة من (01) إلى (06) وهي أسئلة مغلقة تماما محددة الإجابات مسبقا.

✓ المحور الثاني: يضم البيانات المتعلقة بممارسات السلطة وكفاءة أداء الموارد البشرية وقد احتوى على (12) سؤال من (07) إلى (18).

✓ المحور الثالث: يضم البيانات المتعلقة بنوعية الإشراف الموجه في العمل وقد اندرج ضمنه (08) أسئلة من (19) إلى (26).

✓ المحور الرابع: يضم البيانات المتعلقة بالقيادة الديمقراطية ومعدل الإنجاز لدى العمال داخل المؤسسة وتضمن هذا المحور (13) سؤال من (27) إلى (39).

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1.3 عرض وتحليل البيانات الميدانية

1.1.3 عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى

جدول (01) نوعية الإشراف الموجه في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		الإشراف الموجه
57%	112	تنمية إنتاجيتك ضمن وظيفتك
40%	79	تنمية العلاقات الاجتماعية بينكما في إطار العمل
03%	07	النقد السلبي وإستظهار القوى أمام الإدارة
100%	189	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 57% من استجابات المبحوثين أوضحت أن الإشراف موجه نحو تنمية إنتاجيتهم في إطار وظائفهم أي موجه نحو العمل وهذا ما كشفنا عنه خلال المقابلات الميدانية حيث بين العمال أن المشرف يسعى في البداية نحو الأداء وضمان صيرورة العمل على أكمل وجه، ومن هؤلاء المبحوثين بعض الإطارات السامية الذين أوضحوا أن مشرفهم في العمل لا يهتم سوى بإنتاجهم ضمن وظائفهم وضمان أداء العمل، عكس ما يقومون به حال ممارستهم للإشراف على مرؤوسيهم حيث يوجهون اهتمامهم لكل الجوانب الفنية

والاجتماعية في العمل ولا يعتبرون سلطتهم في ذلك سوى وسيلة لتحديد الصلاحيات فقط، ثم يوجه طاقاته للعناية بجوانب العمل الأخرى أي يسعى بدرجة ثانية لتنمية علاقاته الاجتماعية بينه وبين العمال هذا ما عبرت عنه نسبة 40% من استجابات المبحوثين وقد أكد ذلك عمال دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة ومصلحة المخازن وهو ما تمت ملاحظته بالفعل في مصلحة القياس والكهرباء والتحكم -CMR- حيث العلاقة بين الطرفين جد مرنة يسعى المشرف من خلالها لضمان العمل على أكمل وجه وكل المهام الوظيفية مع مراعاته للجوانب الاجتماعية وهذا اعترافا منه بأن لها شأن في التأثير الإيجابي على العمل وتحديد مساره داخل المصنع فيسير العمل بينهما بكل وضوح في ظل علاقات اجتماعية منظمة قائمة على التقدير والاحترام والاعتراف بحق العامل والتواصل دون ضغط أو خوف، هذا ويظهر من خلال الجدول أعلاه نسبة 03% من استجابات المبحوثين أوضحوا من خلالها أن مشرفيهم في العمل يعملون على تقديمهم بطريقة هدامة والميل نحو استظهار قواهم أمام الإدارة على حسابهم، وهذا ما صرح به بعض العمال في مكتب الدراسات والمناهج ودائرة المواد الأولية حيث تطغى كثيرا من الأمور السلبية في طريقة الإشراف ما ينعكس على العمال ويؤثر في نفسياتهم بشكل سلبي.

الجدول (02): طريقة تعامل المشرف مع العمال.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		طريقة تعامل المشرف
37%	109	مراقبتك أدائك
33%	97	مساعدتك في حل مشكلات العمل
26%	77	تقديم النصح بخصوص طريقة أدائك
04%	12	عدم الاهتمام بالعمل، المعاقبة عند الخطأ المهني
100%	295	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) الطريقة التي يتعامل بها المشرف مع العمال داخل المصنع حيث جاءت نسبة 37% من استجابات المبحوثين تبين أن الإشراف يعمل على مراقبة أدائهم تليها نسبة 33% من استجابات المبحوثين تفيد أن المشرف يعمل على مساعدتهم في حل مشكلات العمل ثم نسبة 26% من استجابات المبحوثين تفيد أن المشرف يقدم لهم النصح بخصوص أداء العمل، ومن قراءة النتائج المتحصل عليها نجد تنوع في أساليب تعامل المشرفين مع باقي العمال فمنهم من يعمل على مراقبة الأداء فقط ومنهم من لا يكتفي بذلك فيسعى نحو مساعدة العمال على حل المشكلات التي قد تعترضهم عند العمل ويقومون بتوجيههم وتقديم النصح لهم وتوضيح الطريقة الأمثل في العمل، وهذا التنوع راجع على الأرجح لكبر حجم العمال في المصنع واختلاف طريقتهم في أداء العمال ما يحتم على المشرفين التنوع في أساليب إشرافهم وفق ما يتناسب مع طريقتهم في العمل والإنجاز، وبخصوص نسبة 37% التي تشير إلى أن المشرفين يعملون على مراقبة أداء العمال فقط يمكن القول أن هؤلاء يهتمهم الجانب الفني في العمل دون مراعاة الجوانب الأخرى وقد أفادنا بعض العمال في دائرة الموارد البشرية ودائرة المواد الأولية بمثل هذه التصريحات، كما يظهر الجدول أعلاه نسبة 04% من استجابات المبحوثين تبين أن المشرف لا يقدم لهم أية مساعدة تذكر في حل مشاكل العمل ولا يهتم ولا يبالي بالعمل مطلقا كما تبين أن المشرف يعمل على معاقبتهم في العمل في كل مرة يخطئون فيها، وبمقابل ذلك أفاد مبحوثون آخرون ضمن هذه الفئة أن المشرف يقوم بتحفيظهم لسير العمل في الطريق الصحيح، وطبعا هذا التفاوت في الاستجابات يعكس ما صرحنا به في البداية حيث هناك عدد كبير من المشرفين موزعين على كافة الدوائر والمصالح وبفترات أقدمية

مختلفة في العمل ما يجعلهم مختلفين في تعاملهم وممارستهم لمهمة الإشراف وهذا ما يؤكد الجدول التالي رقم(03)

جدول (3) الإشراف ونمو المهارات الوظيفية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
%43	72	الإشراف ونمو المهارات الوظيفية نعم
%37	62	أحيانا
%20	33	لا
%100	167	المجموع

تفيد المضامين الإحصائية الواردة أعلاه أن نسبة 43% من المبحوثين بينوا أن الإشراف الذي يتلقونه يساعدهم في تنمية مهاراتهم الوظيفية في العمل تليها نسبة 37% تخص المبحوثين الذين أوضحوا أن الإشراف الذي يتلقونه أحيانا ما يساعدهم على نمو مهاراتهم في العمل، في حين عبرت نسبة 20% من المبحوثين الذين نفوا نمو مهاراتهم في العمل عن طريق الإشراف، وقد عللت فئة المبحوثين الذين يرون أن الإشراف يساعد على نمو مهاراتهم في العمل بأن ذلك راجع إلى طريقة مسؤوليتهم في الإشراف حيث يحرصون على استفادة العمال من خبرتهم المهنية ومن خلال النصائح التي يقدمونها والمساعدة والتوجيه كما أفاد بعض العمال أن مشرفهم يقدمون لهم يد العون ويساعدونهم على تقديم التوجيهات وإيجاد الحلول عند وقوع المشاكل وتصحيح الأخطاء وكيفية تداركها ويدفعون بهم نحو اكتشاف الأفكار الجديدة في العمل، كما أفاد آخرون من ضمن هذه الفئة أن الإشراف ينمي مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية من خلال التحفيز والتشجيع وتوصيل التعليمات المهنية بطريقة جيدة وفعالة كونه إشراف مبني على الاحترام والتعامل الإيجابي ورفع المعنويات، وبالتالي هو إشراف حقيقي وبناء على حد قولهم ما يجعلهم مستقيديون منه كثيرا، وقد عبر لنا أحدهم أن مشرفه يعمل على تأطير العمل والتركيز على صيرورته والحرص على انجازه في أقل وقت ممكن ما يجعله دائما على استعداد للأداء الشيء الذي ينعكس على مستوى خبرته الوظيفية بالإيجاب ويجعله أكثر مردودية في العمل، كما عللت نسبة 37% ما يعادل (62) مبحوث الذين بينوا أن الإشراف أحيانا ما يساعدهم على نمو مهاراتهم في العمل بأن ذلك راجع إلى تقارب خبراتهم وتساويها في كثير من الأحيان، كما أفاد البعض منهم أن ذلك راجع لتراكم العمل وكثرة أعبائه على المشرفين وكثرة ارتباطاتهم الإدارية فهم أحيانا ما يجدون الفرصة التي تسمح بزيادة خبرتهم في مجال العمل -أي خبرة مرؤوسيتهم-، في حين أفاد المبحوثون الذين قالوا بأن الإشراف لا يساعدهم في نمو مهاراتهم الوظيفية وهم (33) مبحوث بأن ذلك راجع لعدة أسباب منها أن المشرف لا يملك الخبرة الكافية ويعتبرون أنفسهم مؤهلين للعمل أكثر من المشرف نفسه الذي قد يكون جديدا في منصبه، كما أشار آخرون بأن مشرفهم غير كفء ولا جدير بالمنصب الذي يشغله وهو يحتكر المعلومة لصالحه حتى يبقون بأقل مستوى خبرة مهنية منه ولكي يتجنب الكثير من مسؤولياته وأعباء العمل التي تفرض عليه مساعدتهم في التطور والتقدم في مجال عملهم.

2.1.3. عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية

جدول (4): أساليب عملية القيادة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين أسلوب القيادة
09%	17	فوضوي
08%	16	تسلطي
56%	106	ديمقراطي
21%	39	قانوني
06%	12	متذبذب
100%	190	المجموع

بخصوص الأسلوب الذي ينتهجه القائد في العمل داخل المصنع فقد توصلنا إلى أن نسبة 05% من استجابات المبحوثين تبين أن أسلوب قائدهم في العمل تشاركي ونسبة 21% من استجابات المبحوثين تفيد أن أسلوب قائدهم في العمل قانوني ثم نسبة 09% من استجابات المبحوثين توضح أن أسلوب قائدهم في العمل فوضوي تليها نسبة 08% من استجابات المبحوثين تشير أن أسلوب قائدهم في العمل تسلطي، وإلى جانب هذه المعطيات الكمية جاءت نسبة 06% من استجابات المبحوثين كشفوا ضمنها أن قائدهم في العمل متذبذب من حيث أسلوب القيادة فكل مرة يعمل على قيادتهم بأسلوب مختلف عن سابقه، ويمكن أن يرجع هذا التفاوت إلى مواقف العمل المختلفة التي تفرض بعدة أساليب قيادية للتعامل معها، ويمكن تفسير النتائج الكمية الموضحة أعلاه بما كشفناه في ميدان الدراسة حيث أبدى لنا الكثير من المبحوثين ومن كافة الفئات العمالية في المصنع أن عملية القيادة تقع على عاتق كافة رؤساء الوحدات والدوائر ورؤساء المصالح التابعة لها، وحتى المسؤولين المباشرين يقومون بقيادة العمل إلى جانب مهمتهم في عملية الإشراف عليهم بدل المدير والمسؤولين في الإدارة العامة كون هؤلاء لا يهتمهم من العمل سوى جزئية تحقيق الهدف والإنتاج بالكميات الكبيرة، وهذا ما يعطل حصولنا على أكبر نسبة قدرت بـ 56% من استجابات المبحوثين التي كشفت على أن الأسلوب الذي ينتهجه مسؤوليهم في العمل هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي، وبالتالي فأسلوبهم في التوجيه والقيادة يقوم على الاهتمام بهم والإيمان بإمكانياتهم والاعتراف بها إذ يعملون على مناقشتهم في إيجاد القرارات المناسبة التي تتعلق بعملهم ويبحثون مع بعض في حل المشكلات التي يواجهونها في العمل، وقد أبدى كثير من المبحوثين أرائهم بخصوص هذه العملية خاصة في مصلحة المخازن ودائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة أنها قائمة على التأثير الجيد والإقناع من حيث تقديم المعلومات المهمة والإرشادات اللازمة لهم في إطار العمل وإعارة الاهتمام والقبول لمبادراتهم وأفكارهم الجديدة، وتغليب المشاركة كاعتراف بمكانتهم وأهمية دورهم في أداء العمل بل ويحثونهم على العمل الجماعي ويشجعونهم عليه، وبالتالي فالمسؤولين في نظرهم لا يتميزون عنهم سوى بحجم السلطة والمسؤولية وهي أداة تكليف وليست تمييز عن بقية العمال فما عدا ذلك فهم يعتبرون أنفسهم أعضاء ضمن جماعة العمل التي يقودونها، أما فيما يخص نسبة 09% و 08% والتي تتعلقان بفئة المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يتبعون الأسلوب الفوضوي عند قيادتهم وفئة المبحوثين الذين يرون أنهم ينتهجون الأسلوب التسلطي على التوالي، فقد كشف لنا بعض المبحوثين خلال مقابلتهم أن مسؤوليهم في العمل حديثين وجدد في مناصبهم وليست لهم الخبرة الكافية فيه ولهذا هم يكتفون بتوجيه التعليمات فقط دون أن يتدخلوا في تنظيم شؤون العمل وتنسيقه، وهذا مع

الذين يعملون على معاينة مرؤوسهم في العمل هم أنفسهم القادة الأوتوقراطيين الذين يتسلطون عليهم ويعاملونهم ما فوق حدود الرسمية ولا يهتمهم سوى بلوغ المعدل الأفضل في إنتاجية وظائفهم، دون محاولة الاهتمام بجوانب العمل الأخرى والتي تلعب وبلا شك دورا في التأثير على هؤلاء المرؤوسين وتحديد جهودهم المبذولة في العمل.

الجدول (06) انعكاسات عملية القيادة على العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		انعكاسات القيادة
26%	57	ارتفاع معدل أدائك
30%	66	تدعيم قدراتك الوظيفية
32%	70	تطوير أساليب أدائك للعمل
12%	27	زيادة التعب ومستوى الإرهاق، تكريس الرداءة
100%	220	المجموع

يفيد الجدول رقم (06) انعكاسات عملية القيادة على أداء المبحوثين حيث جاءت نسبة 32% من استجابات المبحوثين تشير إلى أن عملية القيادة التي يخضعون لها تؤدي إلى تطوير أساليب أدائهم في العمل تليها نسبة 30% من استجابات المبحوثين تبين أن عملية القيادة التي يخضعون لها تؤدي إلى تدعيم قدراتهم الوظيفية ثم تأتي نسبة 26% من استجابات المبحوثين تظهر أن عملية التي يخضعون لها تؤدي إلى ارتفاع معدل أدائهم، وبقراءة النتائج المتحصل عليها يتبين أن القيادة الديمقراطية البناءة التشاركية التي يخضع لها العمال تساعدهم على ضمان أداء العمل على أحسن وجه حيث تعمل على رفع من وتيرة أدائهم وتطوير إمكانياتهم واستظهار كل طاقاتهم الإبداعية، وتنمية أساليبهم الإيجابية في العمل بل وتدفع بهم إلى التجديد فيها بمرعاة خطة العمل المتغيرة دائما حسب ظروفه ومتطلباته، وإلى جانب النسب الكمية الموضحة أعلاه نجد نسبة 12% من استجابات المبحوثين صرحوا أن القيادة على عكس ما سبق تنعكس بشكل سلبي على الأداء حيث تؤدي إلى زيادة تعبهم ومستوى الإرهاق لديهم الناتج عن أعباء العمل وتكريس الرداءة وهي تشكل عقبات في طريقهم بسبب ضعف مستوى القائد وانخفاض خبرته في مجال العمل، فيما كشف آخرون أن القيادة التي يخضعون لها تؤدي لضعف همتهم في العمل ما يعني كراهيته وانهيائهم معنويا وشعورهم بالحسرة على حد قولهم، وعلى الأغلب فهذا راجع إلى إجحاف قادتهم وتسلطهم عليهم وإن كانت هذه الفئات قليلة جدا بالمقارنة مع الفئة الأولى، إلا أنها لها دلالات جد مهمة فهي تكشف عن واقع القيادة التي يخضعون لها حيث هي غير مناسبة إطلاقا خاصة بالنظر لحجم المهام المنوطة بهم وهذا ما عبر عنه بعض الإطارات الموزعين في دائرة التسويق والمصلحة الإعلامية بالمصنع.

3.1.3 عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة

جدول (07) المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		المشاركة في اتخاذ القرار
16.07%	36	إدراك لأهمية المهام المسندة إليك
21.43%	48	تطوير خبراتك المهنية
26.34%	59	تحمل مسؤولية وظائفك
0.44%	01	تطوير المهارات عند وجود أجهزة جديدة للعمل
64.28%	144	المجموع جزئي
22.32%	50	أحيانا
13.40%	30	لا
100%	224	المجموع العام

وبقراءة المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(07) مدى مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم نلاحظ أن أكبر نسبة وهي والمقدرة بـ64.28% بينوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم في المصنع ويعد هذا المعطى مؤشر إيجابي يدل على مرونة المسؤولين والمشرفين في تعاملهم مع رؤوسهم حيث يمنحونهم الفرصة للمشاركة والمشاورة في إطار العمل وقد اتضح لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين أن هذه العملية تتم نظرا لطبيعة العمل في المصنع حيث يعمل هذا الأخير بنظام آلي (3/8)، أي بنظام المناوبة لجماعات العمل في أغلب دوائره ومصالحه ولضمان استمرار العمل ففي كثير من الأحيان على العمال أن يتخذوا القرار حتى دون الرجوع للمسئول المباشر، نظرا لطبيعته الاستعجالية فهو ضروري ولا يحتمل التأجيل خاصة في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج حيث جماعات العمل تنظم هذه العملية فيما بينها وتتسق بين البدائل المتاحة للقرار لتختار من بينها البديل المناسب، فمثلا العامل في المخبر التابع لدائرة الإنتاج له الحق في اتخاذ القرار حول المواد المشكلة لمادة الإسمنت من حيث تغييرها وزيادتها أو تخفيضها وفق ما يتناسب مع ظروف العمل والإنتاج، إذن فطبيعة العمل وظروفه هي التي تفرض وجود هذا الأسلوب في اتخاذ القرار خاصة مع فرق المناوبة الليلية هذا بالنسبة لهذا النوع من القرارات، في حين أن القرارات الإدارية الأخرى فهي مركزية محضة تطبيقا للقانون حيث تتخذ على مستوى المديرية العامة للشركة الإسمنت مثل قرار التعيين أو الترقية، وقد أوضحت نسبة 26.34% من استجابات المبحوثين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم أن تلك المشاركة تدفع بهم نحو تحمل مسؤولية وظائفهم تليها نسبة 21.43% من الاستجابات تظهر أن مشاركتهم تساعدهم في تطوير خبراتهم المهنية، ثم نسبة 16.07% من الاستجابات تشير إلى أن المشاركة تساعدهم في إدراك أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليهم، في حين أتت نسبة 0.44% من استجابات المبحوثين تبين أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تساعدهم على تطوير المهارات الخاصة في حال وجود معدات وأجهزة جديدة للعمل، وقد تبين لنا فعلا من خلال المقابلات التي أجريناها مع جماعات العمل خاصة في دائرة الإنتاج أن هناك اعتراف بمسألة المشاركة إلا أن على العامل المعني بهذه العملية أن يتحمل مسؤولية قراراته، وقد تبين أيضا أن مشاركتهم تجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر مقدرة على تحمل المسؤولية والشعور بأهمية الأنشطة المكلفون بإنجازها وبالرجوع للجدول أعلاه نجد نسبة 13.40% من المبحوثين بينوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فبالمقارنة مع الجدول رقم(04) يمكن إرجاع هذه النسبة إلى فئة المبحوثين الذين أشاروا أن مسئولهم متسلطين ما يؤدي إلى تحطيم قدراتهم الذاتية، وقد كشف لنا بعض المبحوثين من فئة الإطارات أنهم على الرغم من مناصبهم الهامة في المصنع إلا أنه لا يسمح لهم باتخاذ القرارات كما يمكن إرجاع هذه النسبة أيضا للعمال الذين لا تتطلب مهامهم أي تعديلات أو تغييرات فهي أعمال روتينية مثل وظيفة السكرتارية في المصنع فمهامهم جملة إجراءات عادية ومتكررة ولهذا لا تكون فيها أية قرارات أو إجراءات جديدة.

الجدول (08) المساهمة في تحديد إجراءات العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	المساهمة في تحديد إجراءات العمل
21.42%	51		اكتشاف أخطائك المهنية
32.77%	78		تنمية قدرتك على مواجهة مشكلات العمل
17.64%	42		رفع من وتيرة أدائك
			نعم

02.10%	05	ابتكار أساليب ناجحة في العمل، تطوير الخبرة المهنية، الثقة في أداء المهام
74%	176	المجموع جزئي
17%	40	أحيانا
09%	22	لا
100%	238	المجموع العام

يكشف الجدول رقم (08) مدى مساهمة المبحوثين في الإجراءات التي تخص عملهم حيث توصلنا إلى أن نسبة 74% من المبحوثين تدل على أنهم يساهمون في تحديد الإجراءات التي تخص عملهم ثم نسبة 17% من المبحوثين تفيد أنهم أحيانا ما يساهمون في تحديد الإجراءات التي تخص عملهم، تليها نسبة 09% من المبحوثين تبين أنهم لا يساهمون في تحديد الإجراءات التي تخص عملهم، ويتضح من خلال المعطيات الكمية ضمن الجدول أعلاه أن أكبر نسبة مسجلة بقيمة بلغت 74% من المبحوثين تبين أنهم يساهمون في تحديد إجراءات العمل بالمصنع ونستدل من هذا القيمة على وجود مؤشر إيجابي حول الطريقة التي يتعامل بها المسؤولين المباشرين مع بقية العمال، وقد أجرينا مقابلات مع العمال بخصوص الإجراءات التي تخص عملهم فأوضحوا أنها مختلفة حسب اختلاف طبيعة المهام في دوائر ومصالح التي يشتغلون بها، فمثلا في المصلحة الإعلامية هناك إجراءات خاصة مثل تصحيح الفواتير وتحديد قاعدة البيانات الخاصة بالمصنع والتطبيقات المهمة لصيرورة العمل، أما في دائرة التسويق فهناك إجراءات مثل الإعلانات التي تخدم صالح الزبون في حال زيادة السعر نجد أيضا في دائرة الصيانة إجراءات خاصة بمعدات وأجهزة العمل في تركيبها وتشغيلها واستغلالها كتشخيص الأجهزة كل 03 أشهر لكن يحق للعامل تغيير وتعديل هذا الإجراء حسب أقدمية الجهاز المستعمل، ويظهر الجدول نفسه أن نسبة 32.77% من استجابات المبحوثين الذين بينوا أنهم يساهمون في تحديد إجراءات العمل أن مساهمتهم تلك تساعد في تنمية قدراتهم على مواجهة مشكلات العمل تليها نسبة 21.42% توضح أن المساهمة في تحديد إجراءات العمل تساعد في اكتشاف الأخطاء المهنية بوضوح وتليها نسبة 17.64% من تلك الاستجابات تظهر أن المساهمة في تحديد إجراءات العمل ترفع من معدل الأداء، في حين تأتي نسبة 02.10% من استجابات المبحوثين تفيد أن تلك المساهمة تدفعهم نحو ابتكار أساليب ناجحة في العمل وتطوير خبراتهم المهنية وتمنحهم الثقة في أداء مهامهم، وعموما تدل هذه الإجابات على أن المساهمة في مثل هذه الإجراءات - وإن كانت في بعض الحالات مفروضة عليه أي أنه واجب على العامل المساهمة في تحديد إجراءات عمله- ترفع من كفاءة العامل وتطور قدراته، وبخصوص نسبة 09% الذين قالوا أنهم لا يساهمون في تحديد مثل هذه الإجراءات فمنهم من بينوا أن أعمالهم روتينية لا تتطلب وجود إجراءات متنوعة ومتجددة، ما يعني أن الإجراءات التي يتم المساهمة فيها ذات طبيعة فجائية حسب متطلبات العمل وظروفه ويتم المساهمة فيها كل حسب اختصاصه.

الجدول (09) مناقشة أهداف العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	مناقشة أهداف العمل
24.27%	59		القدرة على التعامل مع التغييرات المستهدفة
28.39%	69		التكيف مع أساليب العمل الجديدة

المعرفية	الحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة، الاستعداد، التطوير المستمر للمكتسبات	05	02.05%
المجموع الجزئي		176	72%
أحيانا		44	19%
لا		23	09%
المجموع العام		243	100%

يبين الجدول رقم(09) مدى مناقشة الأهداف الخاصة بالعمل مع المسؤول حيث تحصلنا على نسبة 72% من المبحوثين تفيد أنهم يتناقشون مع المسؤول المباشر حول أهداف عملهم، تليها نسبة 19% من المبحوثين تشير أنهم أحيانا ما يتناقشون مع مسؤولهم المباشر حول أهداف عملهم ثم نسبة 09% من المبحوثين تكشف أنهم لا يتناقشون مع مسؤولهم المباشر حول أهداف أعمالهم، نستدل من خلال أكبر نسبة والمقدرة بـ 72% على أنه هناك نظام في المصنع لمناقشة الأهداف الخاصة بجميع الأنشطة والمهام التي يتم أدائها داخله، حيث تتم هذه المناقشة في جميع المستويات بصفة دورية -شهرية، أسبوعية تتم كل يوم خميس وتستمر من 09:30 إلى غاية 11:00- يتم فيها مناقشة كل الجزئيات الخاصة بالعمل كظروفه ومشاكله وليس أهدافه فحسب، وإن كانت هذه المناقشات تتم بشكل رسمي فهناك مناقشات تتم من أجل التعرف على أهداف العمل وتجرى بصفة غير رسمية وتكون يومية ومستمرة دائما نظرا لطبيعة العمل الاستعجالية خاصة في دائرة الصيانة دائرة الإنتاج ودائرة المواد الأولية ويستفيد منها العمال المشاركون فيها، هذا ما توضحه نتائج الجدول أعلاه إذ تبين نسبة 28.39% من استجابات المبحوثين في أن مناقشتهم للأهداف التي تخص عملهم تعطيهم القدرة على التكيف مع أساليب العمل المستحدثة والجديدة، تليها نسبة 24.27% من استجابات المبحوثين تفيد أن مناقشتهم تلك تمنحهم القدرة على التعامل مع التغييرات المستهدفة في العمل، في حين تأتي نسبة 02.05% من استجابات المبحوثين توضح أن المناقشات تساعدهم في الحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة وتجعلهم مستعدين لكل حدث متوقع أو غير متوقع في إطار العمل وتمنحهم التطوير المستمر لمكتسباتهم المعرفية، ونستنتج من هنا فائدة هذه العملية وانعكاساتها الإيجابية على الأداء حيث يتعرف العمال إثرها على كل ما هو جديد، بخصوص العمل ويكونون أكثر إحاطة ودراية بظروفه كالتعرف على التغييرات المستهدفة في قانون التسيير الداخلي للمصنع مثلا حيث لإدارة هذا الأخير الحق في التغيير على مستوى القانون حسب ما يتوافق مع الصالح العام كذلك، تفيد في التعرف على مستوى الإنتاج من حيث الكمية والنوعية المطلوب إنجازها إضافة إلى التغييرات التي تطرأ على مجال العمل في فترات المبرمجة لصيانة المعدات والأجهزة الخاصة بالعمل -تتم كل 03 أشهر في السنة- إضافة إلى التعرف على كل التغييرات التي تكون على مستوى دائرة التمويل ودائرة المالية والمحاسبة والراجعة بالأساس لقانون المالية المتغير دائما كل سنة تقريبا، هذا إلى جانب أن عملية المناقشة تساعدهم على اكتساب أفكار جديدة ما يؤدي بهم إلى اكتساب أساليب أكثر كفاءة في العمل، وبخصوص النسبة 09% من المبحوثين الذين أفادوا أنهم لا يتناقشون مع مسؤوليهم حول الأهداف المتعلقة بأعمالهم فبالمقارنة مع الجدولين رقم(07) ورقم(08) فمن المحتمل أنهم نفس المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وأنهم لا يساهمون في تحديد إجراءاته على التوالي، ويمكن أيضا تفسيرها بنتائج المقابلات فالسبب الرئيسي يكمن في أن بعض المسؤولين متسلطين ما يتضح جليا مع نتائج الجدول رقم(04) حيث لا يسمحون بأي إجراء من هذه الإجراءات ولا يمنحون الفرصة لمروسيهم في اكتشاف الجديد إنما يحتكرون المعلومة خدمة لمصالحهم الخاصة.

4.1.3. عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الرابعة

جدول (10) تقبل اقتراحات العمال في العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تقبل اقتراحات العمال	
		المبحوثين	
27.77%	65	إتقانك للعمل	نعم
21.79%	51	مستوى الدقة في الأداء	
15.81%	37	السرعة في الإنجاز	
03.84%	09	تحمل المسؤولية، الاجتهاد والإخلاص ومداومة، الثقة بالنفس	
69%	162	المجموع جزئي	
23%	53	أحيانا	لا
08%	19	لا	
100%	234	المجموع العام	

وفيما يتعلق بمدى تقبل المسؤولين للاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العمال حول العمل فقد توصلنا إلى أن نسبة 69% من المبحوثين أفادوا بأن مسؤوليهم في العمل يتقبلون اقتراحاتهم المقدمة بخصوص العمل ثم نسبة 23% من المبحوثين أشاروا بأن مسؤوليهم في العمل أحيانا ما يتقبلون اقتراحاتهم المقدمة في العمل، تليها نسبة 08% من المبحوثين أقرروا بأن مسؤوليهم في العمل لا يتقبلون اقتراحاتهم المقدمة في مجال العمل، وبخصوص أعلى نسبة سجلت والتي بلغت 69% تعود للمبحوثين الذين تلقى مبادراتهم وأفكارهم الجديدة حول العمل القبول من طرف المسؤولين فهي راجعة بالأساس لجماعات العمل حيث يتعامل المسؤولون بمرونة مع بقية الأعضاء في المجموعة فيعترفون بمقترحاتهم الشيء الذي يدفعهم نحو إتقان العمل بدرجة أولى، إذ أظهرت الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 27.77% من استجابات المبحوثين الذين يتقنون العمل أكثر جلاء تقبل مسؤوليهم لاقتراحاتهم المقدمة، تليها نسبة 21.79% من استجابات المبحوثين بينت أن تقبل اقتراحاتهم يجعلهم أكثر دقة في الأداء كما أوضحت نسبة 15.81% من استجابات المبحوثين أن تقبل اقتراحاتهم يجعلهم سريعين في العمل والإنجاز في حين تأتي نسبة 03.84% من الاستجابات أشارت أن ذلك التقبل يجعلهم أكثر تحملا للمسؤولية عملهم وأكثر اجتهادا فيه وأكثر إخلاص ومداومة في عمله وأكثر ثقة بأنفسهم، وقد كشف لنا الكثير من المبحوثين عند مقابلتهم أنهم فعلا يتحملون المسؤولية في حال تم قبول مقترحاتهم وتم العمل بناء على ما جاء فيها كذلك، ويمكن القول أن أفكار العمال الجديدة تلقى القبول والدعم والمساندة في حال كان العمل بها على مستوى جماعة العمل خاصة في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ومصصلحة المخازن ودون مستوى جماعات العمل لا تلقى القبول التام، هذا ما يفسر وجود نسبة 23% من المبحوثين بينت أنه أحيانا ما يتم قبول اقتراحاتهم ونسبة 08% من المبحوثين أفادت أنه لا يتم قبول اقتراحاتهم نهائيا بل في بعض الحالات يعتمد المسؤولون إلى تجميد الأفكار التي يقدمونها مرؤوسهم إلى حين ثم يقدمونها بدورهم على أساس أنها من انتاجهم الخاص "ما يعني سرقة لأفكار المرؤوسين"، كما أفاد آخرين بأن أفكارهم لا يتم قبولها سواء كانت في المستوى أو دون ذلك بدافع التسلسل من قبل المسئول وأنه أعلى مستوى من حيث الكفاءة المهنية منهم مثلما يحدث في دائرة الموارد

البشرية أو في مصلحة المراقبة النوعية -المخبر-، وكل هذه المظاهر السيئة لا يمكن التغاضي عنها حيث تؤثر سلبا على الاتصال الصاعد إذ يلقى عقبات ولا يوجد تفعيل له بالشكل الكامل دون جماعات العمل.

جدول (11): تقبل شكاوى العمال داخل المؤسسة.

المبحوثين	تقبل الشكاوى في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	المبادرة في الأداء	40	23.83%
	التركيز على أداء التزاماتك الوظيفية	51	26.42%
	تنمية الثقة، المتابعة والدقة ومرافقة للتطورات	12	06.21%
أحيانا	المجموع الجزئي	109	56%
	لا	57	30%
لا	المجموع العام	27	14%
		193	100%

يشير الجدول أعلاه إلى مدى استجابة المسؤولين في العمل للشكاوى التي يصدرها العمال في إطار العمل وقد توصلنا إلى أن نسبة 56% من المبحوثين أشاروا أن مسؤوليهم يتقبلون شكاوهم بخصوص العمل، ثم نسبة 30% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما يتم قبول شكاوهم المقدمة من قبل المسؤولين في العمل تليها نسبة 14% من المبحوثين أفادوا أن مسؤوليهم لا يتقبلون الشكاوى التي يصدرونها في العمل ولقد كشفنا من خلال المقابلات الميدانية مع أغلب المبحوثين أن المسؤول يعمل على قبول الشكاوى التي يقدمونها له وهو يقوم بدوره بإيصالها للإدارة حيث يجب أن يحل موضوع الشكاوى إلا أن هذه الأخيرة لا تستجيب، وبالتالي فالشكاوى وإن كان يستدعي حلها أن تدرس على مستوى الإدارة فإن ذلك القبول ليس لديه أي معنى بالنسبة لهم بالمقابل فالشكاوى التي تستدعي أن يحلها المسؤول المباشر في العمل فهي على الأغلب تحظى بقبوله وبمحاولاته الجادة في حلها، هذا ما يظهر من خلال الشواهد الإحصائية ضمن الجدول نفسه حيث هناك نسبة 26.42% من استجابات المبحوثين توضح أن قبول شكاوهم المقدمة من طرف المسؤول المباشر يدفع بهم نحو التركيز على أداء التزاماتهم الوظيفية تليها نسبة 23.83% من استجابات هؤلاء المبحوثين تفيد أن ذلك القبول يجعلهم أكثر مبادرة في الأداء في حين سجلنا نسبة 06.21% من استجابات المبحوثين تفيد أن قبول المسؤول للشكاوى ينمي الثقة بينهما ويجعلهم أكثر متابعة ودقة ومرافقة للتطورات، وبالتالي فسعي المسؤول المباشر نحو حل مثل تلك المشاكل والشكاوى للمرؤوسين يعزز من مستويات الثقة بينهما ويرفع من معنوياتهم وتلقتي هذه النتيجة مع نتيجة الجدول السابق رقم (10) حيث أوضحنا أن هناك من المسؤولين من يعملون على تقبل الاقتراحات والمبادرات التي يقدمونها مرؤوسهم في العمل ما يعني وجود فعالية الاتصال الصاعد الذي يجمع بين -المسئول، العامل- حيث يقوم بتقبل مبادراته ويسعى لحل مشاكله وشكواه في العمل ما يدفعه نحو الحرص على مصلحة العمل وتأديته على أكمل وجه، إلى جانب هذا يمكن تعليل حصولنا على نسبة 30% تخص المبحوثين الذين عبروا أن شكاوهم أحيانا ما يتم قبولها من طرف المسؤولين في أن تلك الشكاوى تقبل أو ترفض حسب طبيعتها وطبيعة موقف العمل ومدى الضغوطات التي يعاني منها العامل المعني بالشكاوى فإن كانت عادية فيتم التغاضي عنها وإن كان لها تأثيرات سلبية على العامل فيتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤول.

جدول (12) تلبية مطالب العمال من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
27%	45	نعم
49%	83	أحيانا
24%	41	لا
100%	169	المجموع

بخصوص مدى تلبية مطالب العمال من قبل الإدارة فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 49% بينت أن الإدارة أحيانا ما تستجيب لمطالب العمال في العمل تليها نسبتيين جد متقاربتين وهما 27% و 24% تخص المبحوثين الذين بينوا أن الإدارة تستجيب لمطالبهم وأن الإدارة لا تستجيب لهم مطلقا على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتائج بما أفادنا به المبحوثين أثناء المقابلات حيث قالوا أن الإدارة لا توفر كل مطالبهم بل نادرا ما يتم قبولها فمثلا بين لنا أحد العمال في المصلحة الإعلامية تحتاج لبرنامج تجديد تحديث قاعدة البيانات "mise à jour" ولم يتم توفيره على الرغم من ضرورته في العمل كذلك طلبت جماعات العمل دورات تكوينية للتدريب على تشغيل وإدارة أحد المعدات والأجهزة الجديدة في دائرة الصيانة ولم يحظى طلبهم بالقبول من طرف الإدارة، كذلك أوضح لنا أحد العاملين في مصلحة المخازن أنه قدم طلبا للحصول على التقاعد ولم يتم تلبية على الرغم من أنه سلم الإدارة ملف طبي يبرر أن حالته الصحية لم تعد تتوافق وظروف العمل في المصنع، في حين أن المطالب التي تتقبلها الإدارة تتمثل في طلبات النقل الوظيفي ولا يتم تلبية إلا بعد دراسة الملف الصحي للمعني بعملية النقل الوظيفي وما عدا هذا فطلبات العمال لا تحظى بالقبول من طرف الإدارة لأن هذه الأخيرة تهمها مصلحتها أكثر ولا تراعي مصالح العمال، وقد أوضحنا ضمن الجدول السابق رقم (11) أن الإدارة لا تستمع لشكاوى العمال ولا تسعى لحلها ولا تهتم بانشغالاتهم في هذا المجال وهو ما يلتقي مع تم توضيحه في هذا السياق، هذا على الرغم من وجود هيئات ولجان رسمية تعنى بانشغالات العمال كالفرع النقابي ولجان المشاركة في المصنع وهي هيئة مكونة من عضوين يتم انتخابهم كل 03 سنوات والتي تعنى بانشغالات العمال وتهتم بها وتوصلها عن طريق الاجتماعات للإدارة، وفي هذا المجال فقد لاحظنا عدة إعلانات خاصة بمطالب العمال ومراسلات من قبل الإدارة العليا ردا على مطالبهم حول جوانب عدة كالترقية وبطاقة صلاحيات المنصب والتكوين والعقوبات التعسفية والمنح والنجاعة على وجه الخصوص ولأحظنا أيضا عدة احتجاجات قامت بها فئات كبيرة من العمال ضد ظروف العمل وعدة قضايا تخصهم التي لم تلقى الترحيب والاهتمام الكاملين من قبل الهيئة الإدارية.

2.3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

1.2.3. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها "يساهم الإشراف الموجه نحو العامل في نمو مهاراته الوظيفية" وانطلاقا من التحليل والاختبار الميداني لهذه الفرضية خلصنا إلى النتائج التالية:
 ✓ أشارت نسبة 57% من المبحوثين أن الإشراف الذي يتلقونه موجه نحو تنمية إنتاجيتهم ضمن وظائفهم هذا وتشير نسبة 40% منهم أن الإشراف موجه نحو تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مشرفيهم في إطار العمل،

ما يجعلنا نقول أن أساليب الإشراف في مصنع الإسمنت متنوعة وهي تهدف لتحقيق كلا الغايتين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل أيضا.

✓ أظهرت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (02) نسبة 37% من استجابات المبحوثين أن مشرفهم في العمل يعمل على مراقبة أدائهم تقابلها نسبة 53% من استجاباتهم تبين أن مشرفهم في العمل يعمل على مساعدتهم في حل مشكلات العمل، كما تظهر نسبة 26% من استجابات المبحوثين ضمن الجدول نفسه أن مشرفهم في العمل يقدمون لهم النصح بخصوص طريقة الأداء، ما يحيلنا إلى القول بتعدد أساليب الإشراف وتغطيتها لجميع الأهداف منه ما يؤكد ويدعم الحقيقة الموضحة سابقا في الجدول رقم (01) أن الإشراف موجه نحو العامل والعمل.

✓ في هذا السياق أفادت نسبة 47% من المبحوثين أن الإشراف الذي يتلقونه يساعدهم في نمو مهاراتهم الوظيفية وذلك راجع لعدة عوامل أهمها خبرة المشرفين وحسن تعاملهم مع رؤوسهم، ما يعني أن الإشراف الوظيفي موجه للعاملين في مصنع الإسمنت بالماء الأبيض يساعد على تحسين قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم في مجال العمل.

- **نتيجة الفرضية الأولى:** أكدت الشواهد الإحصائية الواردة ضمن الجداول رقم (01) و (02) وأن الإشراف الوظيفي في مصنع الإسمنت موجه نحو العمل -أي يهتم بالإنتاج- وموجه أيضا نحو العامل -أي يهتم بنوعية العلاقات السائدة بين الطرفين "المشرف، العامل"- ما يعني أنه يهتم بكل جوانب الفنية والاجتماعية في المؤسسة ، إلى جانب ما أظهرته الشواهد الواردة في الجدول رقم (03) أن هذا الإشراف يساعد على نمو مهاراتهم في العمل، وهي نتيجة منطقية جدا حيث أن أساليب الإشراف منقردة وهي موجهة للاهتمام بكل الجوانب في العمل ما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

2.2.3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها "تساهم القيادة الديمقراطية في ارتفاع معدل الإنجاز داخل المؤسسة" وانطلاقا من التحليل والاختبار الميداني لهذه الفرضية خلصنا إلى النتائج التالية:
✓ بخصوص أساليب القيادة المتبعة في العمل يظهر أن الأسلوب الغالب في ممارستها هو الأسلوب الديمقراطي هذا ما أكدته نسبة 56% من جملة استجابات المبحوثين حول الأساليب المتنوعة للقيادة وبالتالي نستدل من هنا على المرونة في التعامل مع العاملين من حيث قيادتهم والتأثير فيهم وإقناعهم بالعمل.

✓ أما عن الكيفية التي يتم بموجبها تعامل القادة مع رؤوسهم أثناء وقوعهم في الأخطاء المهنية فقد أشارت القيمة الأكبر من استجابات المبحوثين بقيمة 63% ما يعادل (113) مفردة أنه يتم مساعدتهم على تصحيح تلك الأخطاء وتداركها والاستفادة منها لتجنبها في المواقف القادمة.

✓ أكدت البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) أن عملية القيادة تساعد على تطوير أساليب العمل بدرجة أولى وتدعيم القدرات الوظيفية بدرجة ثانية وارتفاع في معدل الأداء بدرجة ثالثة، ما يحيلنا إلى القول بأن القيادة في مصنع الإسمنت تؤدي إلى تطوير من معدل الانجاز لدى الفرد العامل نتيجة نمو قدراته ومهاراته في إطار العمل وتعرفه على الأساليب الجديدة والأسهل فيه.

-**نتيجة الفرضية الثانية:** يتضح من خلال الشواهد المستقاة من ميدان الدراسة أن القيادة تقوم على الأسلوب التشاركي الديمقراطي حيث يعمل القائد على توجيه رؤوسه بطريقة مرنة مراعية لمعنوياتهم ومتطلباتهم

في العمل، فيساعدتهم عند الضرورة ويقدم لهم النصح والإرشاد والدعم عند وقوعهم في الأخطاء المهنية الشيء الذي يحسن أدائهم ويطور قدراتهم ويدفعهم نحو استحداث الأساليب الأكفأ في العمل، وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى أن عملية القيادة في مصنع الاسمنت تؤدي إلى تطوير من معدل الإنجاز لدى الفرد نتيجة نمو قدراته ومهاراته في إطار العمل وتعرفه على الأساليب الجديدة والأسهل في العمل.

3.2.3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها "يساهم يساهم تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل في زيادة فرص العمال في تحمل مسؤولية أعمالهم داخل المؤسسة" وانطلاقاً من التحليل والاختبار الميداني لهذه الفرضية خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ يظهر من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(07) أن مصنع الإسمنت يقوم على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار هذا ما تؤكد نسبة 64.28% من المبحوثين(99) الذين أشاروا أنهم يشاركون في عملية صياغة القرارات التي تهم عملهم، وإلى جانب هذا فنسبة 74% من المبحوثين ما يعادل(106) مفردة أشارت إلى أنهم يساهمون في تحديد إجراءات الخاصة بعملهم مثل ما هو موضح في الجدول رقم(08) كما أن نسبة 72% من المبحوثين ما يعادل(103) مفردة تشير إلى أنهم يتناقشون مع مسؤوليهم المباشرين حول الأهداف التي تخص عملهم، ويتبين من خلال الواقع الميداني أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ومساهماتهم في تحديد إجراءات عملهم ومناقشتهم للأهداف التي تخص عملهم راجعة لطبيعة العمل والتي تفرض وجود مثل هذه الأساليب عند أدائه، حيث يعمل أغلبية العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغتها وتحديد إجراءات العمل والمناقشة في أهداف العمل نظراً لكون العمل في المصنع يتم أدائه في إطار الجماعة وهو يستدعي الدقة والسرعة وتضافر كل جهود العمال في أدائه، وقد اتضح أيضاً ضمن الجداول السالفة الذكر أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تدفع بهم نحو زيادة فرصهم في تحمل المسؤولية حيث أنه كلما تم العمل بموجب بدائلهم المقترحة للقرارات كلما تحملوا مسؤولية ذلك، كما تزيد من خبرتهم وكم معارفهم مدركين بذلك أهمية الأنشطة والمهام المكلفون بها كما تبين أن مساهمة العمال في تحديد إجراءات العمل تفيد جداً في الرفع من معدل أدائهم واكتشافهم للثغرات والأخطاء التي يقعون فيها عند أداء العمل، والاستفادة منها من حيث تجنبها في مواقف العمل المشابهة والقدرة على مواجهتها بكفاءة أكبر، في حين تقيد البيانات الكمية المقدمة في الجدول رقم(09) أن مناقشة العمال للأهداف الخاصة بأعمالهم مع المسؤول سواء كانت بصفة رسمية أو غير رسمية تنعكس إيجاباً على حيثيات العمل إذ تفيدهم في القدرة على التكيف مع الأساليب المستحدثة للأداء وكذا المقدرة على التعامل مع جميع التغييرات المستهدفة في إطاره.

- **نتيجة الفرضية الثالثة:** تفيد المضامين الإحصائية المقدمة في الجداول رقم(07) و(08) و(09) أن أغلبية المبحوثين تتاح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ وصياغة القرارات والمساهمة في تحديد إجراءات ومناقشات الأهداف المرجوة تحقيقها ولهم الحق في ذلك كما تفيد في أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تساعدهم للرفع من خبراتهم الوظيفية وتحملهم لمسؤولية عملهم، كما أن مساهمتهم في تحديد إجراءات العمل تساعد في اكتشاف الطريقة المثلى في الأداء والقدرة على مواجهة مشكلات العمل بكل كفاءة ومعرفة فنية عالية في حين أنهم يكونون أكثر دراية بظروف العمل ومتطلباته، حيث تنشأ لديهم القدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة

والإحاطة بكل التغييرات المستهدفة في إطاره والتعامل معها بكل كفاءة وفاعلية إثر مناقشتهم للأهداف الخاصة بأعمالهم.

4.2.3. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: والتي مفادها "يساهم الاتصال الصاعد في تحقيق الدقة على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة" وانطلاقاً من التحليل والاختبار الميداني لهذه الفرضية خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ يظهر الجدول رقم(10) أن نسبة 69% من المبحوثين ما يعادل(98) مفردة تفيد أن اقتراحاتهم المقدمة في مجال العمل تلقى القبول من طرف المسؤول وهذا ويظهر الجدول نفسه أن ذلك القبول يزيد من إتقانهم في العمل ويرفع من وتيرة أدائهم، بالمقابل أفادت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11) أن أغلبية الشكاوى التي يصدر في إطار العمل عن العمال يتم قبولها من طرف المسؤول هذا ما تعبر عنه نسبة 56% ما يعادل(82) مفردة الذين يتم قبول شكاوهم المقدمة من طرف مسؤوليهم في العمل، وقد أظهرت البيانات أن تلقي الشكاوى الصادرة عن العمال للترحيب والاهتمام من طرف المسؤول ينعكس على معدل أدائهم فيجعلهم أكثر مبادرة للقيام به وأكثر تركيزاً ومتابعة والتزام بأدائه، وكل هذه المضامين تدفعنا إلى استخلاص نتيجة مفادها وجود اتصال صاعد بين الطرفين-العامل، المسؤول- حيث يقدم المسؤول بتقبل مبادرات العمال الجديدة ويسعى لحل مشاكلهم والرد على شكاوهم وانشغالاتهم المقدمة في العمل الشيء الذي يجعلهم أكثر حرصاً على مصلحة العمل والقيام به بكل دقة.

✓ بخصوص تلبية مطالب العمل من قبل الإدارة فقد كشفنا من خلال بيانات الجدول رقم(12) أنه أحياناً ما تستجيب الهيئة الإدارية المتمثلة في مدير المصنع ومجلس الإدارة والمدير العام للشركة ككل لمطالب العمال، ما يعني قلة الاهتمام بانشغالاتهم وعدم الإنصات لهم وهو الشيء الذي يعبر عن هشاشة العلاقات بين هذين الطرفين وسوء الاتصال وعدم فعاليته بينهما.

- نتيجة الفرضية الرابعة: من البيانات والشواهد الإحصائية المتحصل عليها ضمن الجداول رقم(10) و(11) و(12) يظهر أن هناك اتصال صاعد بين كل من -العمال، المسؤول المباشر- وهذا راجع للعمل داخل إطار الجماعة حيث يعد المسؤول نفسه ضمن جماعة عمله عضو وشريك في العمل وليس الطرف المتحكم أو المسيطر فيها، ولهذا يهتم بكل ما يبذلونه من مقترحات وأفكار جديدة فيعمل على تقبلها إن كانت في المستوى المطلوب كما يستمع لشكاوهم الصادرة حول العمل وظروفه ويسعى لحلها، وعلى عكس من هذا سجلنا ضعف على مستوى اتصال العمال بالإدارة حيث هذه الأخيرة تعمل على إهمالهم وتجاهل مطالبهم ما يعني أن الاتصال الصاعد في مصنع الإسمنت يبرز بمظهرين أحدهما إيجابي، وهو الذي يجمع بين العمال والمسؤول المباشر للعمل والآخر سلبي وهو الذي يجمع بين أعمال والإدارة.

❖ **النتيجة العامة:** من خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج المسفاة حول الفرضيات الجزئية نتوصل إلى تأكيد الصدق الامبريقي للفرضية العامة ما يعني أن ممارسات السلطة تساهم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية، حيث اتضح لدينا أن الإشراف الموجه نحو العمال يؤدي إلى نمو مستوى مهاراتهم الوظيفية كما أن القيادة الديمقراطية التي يخضع لها العمال تؤدي إلى ارتفاع معدل أدائهم وانجازهم، في حين أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحديد إجراءات العمل ومناقشة الأهداف يساعده على

زيادة فرصهم لتحمل المسؤولية والاستعداد لمواجهة كل مشاكل وصعوبات العمل والمقدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة والتعامل مع كل المستجدات والتغيرات المستهدفة في العمل، هذا وقد سجلنا اتصال بين الإدارة والعمالين وعدم فعاليته في أداء العمل يظهر هذا من خلال أنها أحيانا ما تستجيب لمطالبهم في مجال العمل إلا أن هذا الأمر لا يؤثر سلبا على أدائهم كون أن اتصالاتهم بالمسؤولين جد ناجح الشيء الذي يجعلهم أكثر دقة ومواظبة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: قد خالصنا حول مناقشة مجمل فرضيات هذه الدراسة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي كفاءة العامل وتجعله أكثر تحملا للمسؤولية وهو ما يتفق إلى حد بعيد مع نتائج دراسة التون مايو ضمن تجربة أو اختبار حجرة التجميع تحديدا التي ركز فيها على أهمية مشاركة الفئات العاملة في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتحديد أهداف المؤسسة، وفيها هذا السياق تلتقي أيضا بنتائج دراسة صالح بن نوار في الذي أشار ضمنها أن مشاركة العاملين في القرارات التي تعني أعمالهم تجعلهم أكثر سعادة ويدفعهم هذا الأمر إلى أداء العمل بكفاءة، وتأتي دراسة نادية سماش حول مفهوم السلطة التي تقترب نتائجها مع هذه النتيجة ولو جزئيا إذ أوضحت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تلعب دورا رئيسيا في اندماج الأفراد في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في اتخاذ القرارات وصنعها يعطيه الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، وضمن نفس المجال كما صبرينة ميلاط في دراستها حول التكوين والفعالية التنظيمية أن العلاقات الإنسانية تساعد على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والنجاح، إذن فتعامل الرئيس مع مرؤوسيه بمرونة وفسح المجال أمامهم للمشاركة يسهم في ضمان المستوى المطلوب من الكفاءة في أدائهم، وعن الإشراف فقد أوضح فريق أبحاث هاوثورن تجربة ملاحظة السلوك الجماعي أن الإشراف يعد من أهم المحفزات المعنوية التي تدفع بالعامل نحو العمل، هذا ما يلتقي مع نتائج دراستنا التي خلصت إلى أن الإشراف الإداري يساعد على نمو مهارات العاملين وقدراتهم الوظيفية، نفس الأمر ينطبق مع ما توصلت إليه دراسة صبرينة ميلاط حيث أظهرت أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والعمال تعتبر تشجيعا معنويا للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم، وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر وكلما كانت العلاقات جيدة معهم كانت طريقة الأداء واضحة وجيدة، فنوعية معاملة السلطة الرسمية "الإشراف" من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ويجعلهم أكثر توافقا مع أهداف العمل، كما بينت في هذا الصدد أن هذا النوع من الإشراف يعمل على التأثير في السلوكات والاتجاهات والميولات من أجل تعلم الطرق الصحيحة للأداء وتحسين الإنتاج وتحقيق الفعالية، وأن المعاملة الحسنة تؤدي إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة والطمأنينة وخلصت الدراسة الراهنة إلى أن اعتماد الأسلوب القيادي المرن يزيد من انجاز العامل وأدائه في العمل وأن الاتصال المساعد بين العمال والمسؤولين يساهم في تحقيق الدقة على مستوى الأنشطة، وهذا ما يقترب بشكل جزئي من دراسة مايو الذي دعا لضرورة توفر القيادة الديمقراطية التي تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس، وتتماها هي نفس النتيجة التي خلصت إليها دراسة صبرينة ميلاط فالقيادة الديمقراطية أحد العوامل الهامة التي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث دعت لخلق الثقة بين العمال وبينهم وبين الإدارة وتدعيم الاتصال بأنواعه الأفقية

والعمودية، وتأتي دراسة محمد العيفة التي أظهر من خلالها أن هناك تأثير معنوي دال إحصائياً للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، تقريبا نفس النتيجة التي أوضحتها الدراسة الراهنة بطريقة ضمنية حول ممارسات السلطة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية فالتعامل بمرونة وإنسانية مع المرؤوسين يزيد من فرص تطورهم ونجاحهم في العمل.

4. خاتمة:

ونخلص في ختام هذه الورقة البحثية أن السلطة أداة إدارية هامة ووسيلة فعالة وإيجابية إذا ما تم استعمالها وفق الشكل المرن الذي يحث الموارد البشرية ويدفعهم نحو العمل بكفاءة، وكلما توفرت هذه السلطة ضمن المؤسسات كلما استطاعت هذه الأخيرة أن تسير نحو طريق الريادة والفعالية.

قائمة المراجع

أبو يعقوب، عبد الكريم. أصول المحاسبة العامة - وفق المخطط المحاسبي الوطني.-(ط04). الجزائر.
بن نوار، صالح. (2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص التنمية، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 2014.12.23. 12:15 على الرابط. uncedu

www.dzbu

الجوهري، محمد محمود. (2009 ط01). علم اجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة.
سماش، نادية. (2017). ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها على تصرفات العمال. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة.

عدد05، تم استرجاعه في 29. 03. 2017. 14:10 على الرابط www.asjp.cerist.dz

العيفة، محمد. (2015). أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة-. مجلة الباحث. عدد15، تم استرجاعه في 29. 03. 2017. 14:10 على الرابط. univ-ouargla.dzwww

المساعدة، ماجد عبد المهدي وآخرون. (2013 ط1). مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
مياط، صبرينة. (2006). التكوين المهني والفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 31. 03. 2017. 18:57 على

الرابطwww .bu.umc.edu.dz