

(السلوك القيادي وانعكاسه على فاعلية الأداء)

دراسة اجتماعية ميدانية لمعمل السجاد اليدوي في محافظة بابل

حمزة جواد خضير

كلية الآداب / جامعة بابل

Dr.hamzaarts@yahoo.com

الخلاصة

ينال موضوع الإدارة اهتماماً كبيراً بالمجتمعات المعاصرة ، والدور المهم الذي تقوم به الإدارة من أجل أهداف المؤسسات وغايتها ، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة أبعادها كافة، من أجل تحقيق الفاعلية الناجمة لأداء العاملين في المؤسسات المختلفة لاسيما المؤسسة الصناعية .

فإنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد ، فسلوكه القيادي يؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في أداء العاملين من خلال توجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تفعيل أدائهم ، وكذلك يعمل على الحفاظ على تماسكهم أو المبادرة على حل مشاكلهم وتشجيع جو من الثقة والشعور بالأمن بين المرؤوسين ، وتقليل مشاعر القلق والإحباط لديهم .

و قد كشف أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة المؤسسة الصناعية لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشجع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم، وضحت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، ويرى بعض أن العاملين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج المؤسسة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي. و هناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الإنجاز ونمط السلوك القيادي لدى الأفراد.

الكلمات المفتاحية: السجاد اليدوي ، محافظة بابل ، السلوك، القيادة.

Abstract

The problem of this search lurks in the way of the choice of the leadership behavior types , to be suitable for the circumstances of each organization , And the effect that the leading types causes on the functional to research the circumstances importance of this research comes from the importance of the subject that discusses it , and the one that handles the leading types and it is relation with the functional performance , this research also seeks the understanding of the command type.

Research hypotheses :

1. what are the dominant leading types by the Al-Sajad for hands factory .
2. what is the extent of the effectiveness of the workers by the Al-sajad for hands factory .
3. what is the dominant leading type s relation with the functional performance of the workers in factory

Keywords: Handmade carpet, Babylon Governorate, behavior, driving

(الجانب النظري)

الفصل الأول : العناصر الأساسية للبحث :

المبحث الأول : مشكلة وهدف وأهمية البحث :

أولاً : مشكلة البحث: يعد السلوك القيادي أو النمط القيادي وما ينتج عنه في التعامل مع العاملين اللذين يترأسهم من أثر واضح على مستوى وفاعلية الأداء والإبداع في نفس الوقت فإذا كان الأسلوب لدى القائد ذا مرونة وسهولة وتعامل لطيف معهم أصبح الأداء والإنتاج أفضل والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين أكثر فأكثر على العكس إذا كانت معاملته معاملة سيئة تتصف بعدم الاحترام والاهتمام فقط بالإنتاج وكيفية الحصول على قدر ممكن من الأرباح هنا سوف يواجه العامل صعوبات ومشاكل عديدة منها نفسية واجتماعية وبدنية فهو سوف يشعر بأنه مجرد آلة تعمل فقط لغرض الإنتاج السلعة وهذه الصعوبات والمشكلات سوف نتناولها في هذا البحث في التساؤلات الآتية :

١. ما النمط أو السلوك القيادي السائد في المؤسسة الصناعية ؟.

٢. ما الآثار المترتبة من السلوك القيادي على فاعلية الأداء لدى العاملات ؟

ثانياً : أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يبحث فيه، والمتعلق بالسلوك القيادي وانعكاسه على فاعلية أداء العاملات في المؤسسة الصناعية ، فالسلوك القيادي في هذه المؤسسة له دور مهم في العملية الإنتاجية ومدى تطورها ، فقد يجعلها فاشلة أو ناجحة بحسب طبيعة نمط القيادة المتبع وهذا بحسب رأي العاملات ، فالسلوك القيادي له أهمية واضحة وبارزة في زيادة أو نقصان الكفاءة الإنتاجية لدى العاملات . وبالتالي تتجلى أهمية البحث الحالي في نقطتين :

١. أهمية علمية : قد يفتح هذا البحث أفقاً جديدة للباحثين في إدارة المؤسسات الصناعية ليوصلوا البحث في هذا المجال، وهذا يساعد على إثراء المكتبة العراقية .

٢. أهمية عملية (تطبيقية) : تبرز الأهمية العملية من النتائج والتوصيات التي يسفر عنها هذا البحث، والتي يؤمل أن تستفيد منها المؤسسة الصناعية للنهوض بالواقع الإنتاجي وتعزيز العمل على انتقاء القيادات الكفاء للإدارة .

ثالثاً : هدف البحث : يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١. التعرف على الأنماط القيادية الإدارية السائدة في معمل السجاد اليدوي في محافظة بابل.

٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي وفاعلية الأداء لدى عاملات معمل السجاد اليدوي في بابل.

٣. وضع مجموعة من المقترحات تعمل على تحسين العلاقة بين القيادة والمرؤوسين من أجل تحسين الأداء داخل معمل السجاد اليدوي في بابل .

المبحث الثاني : مصطلحات ومفاهيم البحث: يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات خطوة أساسية في إعداد البحوث والدراسات العلمية، وهي منطلقاً ومدخلاً أساسياً لها، إذ تسهم في تقديم إيضاحات عديدة حول بعض المفاهيم والمصطلحات المذكورة في البحث .

أولاً : السلوك Behavior:

السلوك لغة : مصدر سلك يقال سلك طريقاً وسلك المكان يسلكه سلكاً وسلوكاً وسلوكه غيره (١).

وأيضاً هو سيرة الإنسان ونهيه واتجاهه يقال فلان حسن السلوك أو سوء السلوك (٢) .

السلوك اصطلاحاً: هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات وهو خارجي يمكن ملاحظته حال وقوعه ، أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات ، تعد الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجيه القدرات الإنسان اللازمة بنجاح العمل ، وهذه الدوافع تحدد قوة السلوك وهي احتمالات تكرار السلوك وأداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك في حال وقوع تعزيزه (٣).

ثانياً: القيادة Leadership : القيادة لغة :من الفعل قادة يقود أو قيادة ، وأسم فاعل منها قائد ويجتمع على قادة (٤).

القيادة اصطلاحاً : تعرف بأنها العملية التي يستطيع فرد ما بواسطتها أن يوجه أو يرشد أو يؤثر أو يتحكم في أفكار والمشاعر أو سلوك الآخرين ، وهي عملية تتضمن بالتالي محاولات من قبل الفرد للتأثير في الآخرين ، فإذا أثرت هذه المحاولات في قبول الآخرين وألا فأنها تظل في دائرة عملية التفاعل الاجتماعي ولا شك أن أساس حدوث تلك العملية هو ذلك التمايز الناتج عن عملية توزيع القوة بين أفراد الجماعة التي تحصى (٥).

ثالثاً: السلوك القيادي leadership behavior : وهو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء (٦).

ويعرف السلوك القيادي أيضاً بأنه الفعل الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر ، والأشراف الإداري على الآخرين في ضوء الصلاحيات الممنوحة له ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (٧).

أما تعريفنا للأجرائي للسلوك القيادي هو ما يصدر من فعل أو إجراء لصاحب القرار في معمل السجاد اليدوي في بابل وفق الأنظمة واللوائح التي يعمل بها ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير على العاملين والاستغلال الأمثل لما هو متاح من موارد بأقل جهد ، وأسرع وقت ممكن .

رابعاً: الأداء Performance : يعرف الأداء لغة بأنه: أدى - الشيء يؤدي أدياً - كثر - أداه - تأدية أو صله - والاسم الأداء - أسم للتأدية بمعنى الإيصال والقضاء يقال حسن الأداء (٨).

أما المفهوم الاصطلاحي للأداء هو القيام بالأعمال الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من قبل العامل ، وهو السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف

١.أبن منظور ، لسان العرب ، ط٣ ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، ١٩٨٦ ، ص ١١١٩ .

٢. إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط٤ ، مكتبة المرت ضوي ، مصر ، لتوجد سنة طبع ، ص ٤٤٥ .

٣. اندوري بير لافي ، ومارك جي ولاس ، السلوك التنظيمي ، ترجمة جعفر أبو قاسم ، ط١ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ ، ص ٦٨ .

٤. أبن منظور ، لسان العرب ، مصدر سابق ، ص ٧٦٩ .

٥. محمد علمي أنوار ، وعمار مختار الشافعي ، القيادات ومشروعات التنمية الريفية ، ط١ ، دار الإدارة العامة للتعليم والثقافة ، مصر ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢-٢٣ .

٦. كمال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نافي للعلوم

الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٩ .

٧. Daft manz , Management , 5 th Edition, The Dryden press , New York , 2004 , P 66 .

٨. عبد الله البستاني ، معجم الغوي ، الجزء الأول ، المطبعة الأمريكية ، بيروت ، ١٩٨٧ ، ص ٢١ .

المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب^(٩) .

أما تعريفنا الإجرائي للأداء هو السلوك الوظيفي للعاملات في معمل السجاد اليدوي في بابل ، والذي يسعى من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملن فيها .

خامساً: فاعلية الأداء The performance effectiveness: يقصد بفاعلية الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمل ، وتحقيق التكامل ، ويتطلب فاعلية الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة ، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة^(١٠) . وتعرف أيضاً بأنها زيادة الكفاءة في العمل ، وتوفير الوقت والجهد والمال في أي صورة للإنتاج^(١١) .

أما تعريفنا الإجرائي لها هو كفاءة أداء العاملات في معمل السجاد اليدوي في بابل ، وقيامهن بانجاز العمل الموكل أليهن بأفضل شكل وبفاعلية إنتاجية بأفضل الوسائل وأقل تكلفة .

الفصل الثاني / أنواع ممارسة السلوك القيادي وأساليبه ومهاراته :

المبحث الأول : أنواع السلوك القيادي :

أولاً: أنواع القيادة: من المؤكد أن القياديين لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم المهنية من جهة، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى ، كما أنها تتضمن الأفعال والأعمال التي تستخدم للمحافظة على الجماعة عن طريق إشباع الحاجات الانفعالية والاجتماعية لأعضاء الجماعة ، ويمكن تصنيف أهم أنماط السلوك القيادي ووفق لوجهات النظر المختلفة على النحو الآتي:

أ. القائد الاستبدادي أو القيادة الدكتاتورية: تزاوُل هذه القيادة عن طريق انفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار وعدم المراجعة أو التراجع والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على أساس الخوف أو أتباع التعليمات التي تملئ على الآخر^(١٢)، وترتكز السلطة والمسؤولية في يده وينفرد بوضع الخطة العمل وأهدافه دون أن يشرك معه أحد أو يستشير أحد ، فضلاً عن فرضه للأوامر ويصر على أطاعتها ويملي على المرؤوسين خطوات العمل ، ولا ينسب لهم عمل شئ من دونه ، ويعاقب كيفما يرى وكيفما أراد^(١٣) .

ب. القائد الفوضوي: وهذا النوع من القيادة يعمل على ترك الحبل على الغارب لتابعيه أي يترك لهم المسؤولية فلا يشترك معهم أو يوجههم في مناقشات أو اتخاذ القرارات أو حل المشكلات .

^٩ . ألياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة للشركة الجزائرية للألنيوم ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ،

جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٤ .

^{١٠} . عبد الحكيم الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة سينا ، الرياض ، ١٩٩٩ ، ص ١١ .

^{١١} . د. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات القوى العاملة ن مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٨٤ ، ص ٨٧ .

^{١٢} . د. علام محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط١ ، دار الفكر ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٣٧ .

^{١٣} . د. طارق كمال السيد ، علم الاجتماع الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ن الاسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ١٤٩ .

ج. القائد الديمقراطي أو القيادة الديمقراطية: هي القيادة الاجتماعية وهي ما يقصد بها حرص القائد على تقديم المساعدة النفسية للعامل وحل مشكلاته والتغلب على الخلافات التي تحصل بين العاملين، وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في^(١٤) :

١. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

٢. إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.

٣. حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته.

د. القيادة الشخصية: تتناول القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد ومرؤوسيه ويصل التوجيه والتحضير شخصياً بين القائد ومرؤوسيه وهذا النوع شائع في المؤسسات الصناعية ويمتاز بالبساطة والفاعلية^(١٥).

ز. القيادة الأبوية: يمتاز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد ومرؤوسيه ، ويتضح هذا مدى الاهتمام من القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين وتؤخذ عليها صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها القائد لمرؤوسيه^(١٦).

المبحث الثاني : أساليب ومهارات ممارسة السلوك القيادي : ولكي يستطيع القائد تفهم ظروف المؤسسة التي يعمل فيها فإن لديه أساليب ممارسة القيادة وعلى وفق ما يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع درجة رضا الأفراد، ومن ثم فعالية العمل القيادي .ويمكن تقسيم الأساليب والمهارات على النحو الآتي :

أولاً: أساليب ممارسة القيادة : يمكن تمثيل أسلوب القيادة بأشكال عدة كما هو الحال في الآتي^(١٧) :

^{١٤} . د. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٠ ، ص ١٨٣- ١٨٨ .

^{١٥} . د. طارق كمال السيد ، علم الاجتماع الصناعي ، مصدر سابق ، ص ١٤٩ .

^{١٦} . د. محمد سيد قنديل ، القيادة وإدارة الابتكار ، مصدر سابق ، ص ٣٨ .

^{١٧} . د. نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن العشرين ، ط ١ ، دار صفاء ، عمان ، ٢٠١١ ، ص ٨٦ .

١. أن السياق يعني طريقة التفكير : أن أسلوب القائد هو طريقة في التفكير في المواقف المختلفة ، وأن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلسلي تتسم طريقة تفكيره بالفردية ، الأحادية ، وعدم الانتظار من الآخرين أي فكرة أو حتى معلومة ذات أهمية لعدم الاعتراف بأي قيمة أو أهمية للمرؤوسين .

٢. طريقة السلوك : أن سلوك القائد هو طريقته الخاصة في السلوك ، أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين ويمنع في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد على المنافسة والتفاعل البناء ، وخلافه القائد التسلسلي الذي يضيق ذرعاً بالآراء ويتسم بردود فعل سلبية إزاء الآخرين أو المرؤوسين وعد الاستعداد لسماع آراءهم مهما كان مستوى تأهيلهم كون أن القرار قراره فلا طريقة لكي ينقاسمه مع المرؤوسين .

٣. طريقة العلاقات : أن القائد التسلسلي لا يعتقد ألا بالعلاقات الهرمية (أعلى الهرم الإداري ، قاعدة الهرم الإداري لما ينظر القائد - المرؤوسين) ولا يسمح للمرؤوسين أن يتوقعوا منه ألا الأوامر الصارمة ، لها يكون نمط العلاقات السائدة هو نمط علاقات القوة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية تتجلى في صورة القائد الذي يهدد ، والمرؤوس الخامل العدائي وخلافه الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي يؤكد على العلاقات التعاون والتعاطف والاستجابة لحاجات المرؤوسين مما جعلهم أكثر استعداداً للمشاركة والولاء في العمل مع القيادة .

ثانياً : مهارات ممارسة السلوك القيادي : يتضح أن القيادة تركز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية وجوانب دافعية على التأثير في أفراد الجماعة ، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ويتوقف نجاح القائد على إدراكه للتعبير، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها، على ذلك يرى " الزعبي " أنه إذا أردنا فهم القيادة فلا بد من فهم العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة في القيادة، وهي القائد والموقف وأفراد الجماعة (الأتباع) ، القائد بخصائصه وإمكاناته التي تساعد على تحديد أهداف الجماعة، والموقف بما يتضمن من وظائف وأهداف مرغوب تحقيقها، والأتباع بخصائصهم ودوافعهم وإمكاناتهم (١٨).

ولكي يستطيع القائد تفهم هذه الظروف فإن عليه أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع درجة رضا الأفراد ، ومن ثم فعالية العمل القيادي والتي تتمثل في أربع مهارات أساسية وهي على النحو الآتي (١٩) :

١. المهارات الفكرية : وتعني الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وتقديم الحلول والتوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.

٢. المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على معالجة المواقف، والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

^{١٨} د. أحمد محمد الزعبي، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤، ص ٢٢٢.

^{١٩} د. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط ٢، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٨٩، ص ٢٦١-٢٦٢.

٣. المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهام وتنسيق الجهد المبذول.

٤. المهارات الإنسانية : والتي تمثل القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، القدرة على تفهم سلوك العاملين، ودوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة ، وتحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الثالث / العوامل المؤثرة في تفعيل أداء العاملين :

يتأثر مستوى تفعيل أداء العاملين بالعوامل والظروف البيئية التي يعملون فيها سواء أكانت متعلقة بالأثر الإداري أم بطبيعة العمل نفسه، أو بما ينتجه العمل من أجور ومكافآت، و التفاعل الاجتماعي القائم بين الرئيس وزملاء العمل، ومدى شعوره بتقدير الآخرين له ، وغير ذلك من العوامل.

أولاً: الأثر الإداري: إن الأثر الإداري له دور في تفعيل أداء العاملين، فكلما زادت درجة الاستقلال الفردي ، وحرية الفرد في اتخاذ القرارات وحرية الاهتمام بالعاملين من جانب الإدارة ، فإن ذلك يؤدي إلى مناخ ملائم يشيع فيه درجة عالية من الانفتاح والنقة والمسؤولية، وكلما زادت درجة المركزية والقواعد والتعليمات يزيد المناخ المدرك إلى الانغلاق والجمود والتهديد، فمن أخطر الأمور أن يتولى الإدارة أفراد يتعاملون بعقليات الموظفين المكتئبين الذين لا يجدون سوى إصدار الأوامر، ووضع توقعاتهم

عليها، حتى تأخذ الشكل الروتيني القاتل للنقاش العلمي الحر ، لذا يجب على التنظيم الإداري في المصنع ألا يغفل الطبيعة الإنسانية في التعامل، نظراً لأن حاجات الإنسان لاتفق عند حد تأمين الاحتياجات المادية فحسب، بل تتعداها إلى وجوب تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي (٢٠) .

ثانياً: ظروف العمل وبيئته: من البديهي أن ترتفع كفاية عضو هيئة التدريس عندما تهياً له ظروف عمل مناسبة مادياً واجتماعياً ونفسياً ، ويوفر له مناخ علمي صحي يستطيع في رحابه أن ينتج ويبدع ، وهذه الظروف تتنوع وتتداخل مع بعضها، بحيث يغدو من العسير تحديد تداخلاتها في بعضها ، فما هو اجتماعي ينطوي بالضرورة على دلالات نفسية عميقة ، وما هو مادي أو نفسي يترك بصماته على الإنتاج الصناعي(٢١) .

ومن أهم عناصر هذه الظروف :

١- الظروف المتصلة بإمكانات العمل الصناعي ، ومن أهمها الإمكانيات التكنولوجية والتجهيزات الصناعية والآلات والعدد الخاصة بالعمل الصناعي ، فهي تعد هزمات الوصل بين العاملين وإنتاجهم الصناعي، وثانيها ترتبط بالإمكانيات البشرية المؤهلة من خبرات العاملين و الفنيين ، وثالثها مرتبط بإدارة العمل الصناعي وتنظيمه داخلياً وخارجياً .

٢- الظروف المتصلة بمناخ العمل الصناعي وتصنف هذه الظروف وفقاً لإحدى الدراسات على مجموعتين: الأولى منها، تتصل بعوامل عامة تمثل المظهر الفيزيقي لمناخ العمل . والثانية بالتقنية والإدارة المتبعة في إدارة المصنع (٢٢).

٢٠ . محمد منير مرسي ، نزيف العقول البشرية ، عالم الكتب ، الرياض ، ١٩٨١ ، ص ١١٠ .

٢١ . فلاديمير كورغانوف ، البحث العلمي ، ترجمة يوسف أبي فاضل ، منشورات عويدات ، بيروت ، ١٩٨٣ ، ص ٢٢ .

٢٢ . د. فؤاد زكريا ، آراء نقدية في مشكلات العمل الصناعي ، الهيئة المصرية العامة ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ٥٥ .

ثالثاً: الأجور والمكافآت: تعد الأجور والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الفرد من عمله ذات قيمة مباشرة عليه، فهي وسيلة لإشباع حاجاته الفسيولوجية، وتحقيق له الشعور بالأمن ، وتوفير له المكانة الاجتماعية، وينظر إليها كمركز لتقدير المؤسسة لأهميته (٢٣) ، وأوضحت نتائج أغلبية الدراسات التي تناولت موضوع الأجور والمكافآت في المؤسسة الصناعية بأن لها الأولوية لدى الأفراد فهي تزيد من مستوى تفعيلهم وأدائهم للعمل

رابعاً: الرضا الاجتماعي: لا شك أن الفرد يحتاج إلى جماعة عمل ، تربط بينه وبينهم علاقات ود وتعاون ، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وإذا كانت هذه العلاقة قائمة على الدفء فإنها تزيد من تفعيل أداء العاملين ، فكثير من الدراسات أثبتت أن هناك علاقة إيجابية بين التفاعل الاجتماعي وزيادة تفعيل الأداء.

خامساً: تقدير الآخرين : كل فرد يرغب بالحصول على الثناء والتقدير والاحترام من الآخرين، نظير ما يقدمه من جهد وخدمات. فأكدت نتائج العديد من الدراسات أن الفرد قد خلق لكي يعمل ويشعر بأنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يشعر الفرد بأنه منتج يجب أن تتوفر العديد من العوامل التي تدفع إلى تفعيل أدائه، وغياب هذه العوامل يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط، و يخفض أدائه للعمل، ويفقده شعوره بالولاء والانتماء للعمل(٢٤) .

سادساً: تحقيق الذات يرى (ماسلو) أنه فيما يشبع الفرد كل حاجاته تظهر لديه الحاجة لما يسمى بتحقيق الذات، فالعمل يوفر للفرد الفرصة لتحقيق وتأكيد ذاته واستقراره النفسي فإذا كانت طبيعة هذا العمل تتفق مع قدراته وإمكانياته و طموحه فإن هذا سيؤدي إلى تحقيق ذاته، واستقراره النفسي ، وبالتالي الشعور بالرضا(٢٥).

سابعاً: النمط القيادي: يعد النمط القيادي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك المرؤوسين، فإذا كان النمط نموذجاً صالحاً، فإنه يترك أثره الإيجابي على سلوك المرؤوسين ، فالقائد الذي يمارس النمط الأوتوقراطي مع العاملين، بمعنى الاستبداد بالسلطة ، والانفراد في اتخاذ القرارات، والاهتمام فقط بالعمل، وإهمال العاملين ، بل يعدم أدوات لتحقيق أهداف العمل، فإن ذلك النمط كفيل بأن لا يكسب ولاء العاملين له، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم ، أما القائد الذي يمارس النمط الديمقراطي مع مرؤوسيه ، بمعنى إشراكهم في الرأي، و جعلهم محوراً لاهتمامه، وذلك بتنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشكلاتهم ، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء للعمل ، وبالتالي يزيد من تفعيل أداء العاملين (٢٦) .

(الجانب الميداني)

الفصل الثالث : إجراءات البحث الميداني :

أولاً: مجالات البحث :

٢٣ . د. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، ١٩٩٨ ، ص ٨٢ .

24. Doffs n. , Milton c. , Human Behavior in organization , Engle wood , prentice Hall , Inc , 1981, p.

٢٥ . د. زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط ١ ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٧ ، ص ٥٢ .

٢٦ . كمال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، مصدر سابق ، ص ٥١ .

١- المجال البشري: ويقصد به الأفراد اللذين يجري عليهم البحث ، لذا فالمجال البشري لبحثنا شمل النساء العاملات في معمل السجاد اليدوي في بابل .

٢- المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي يجري فيه البحث ، وكان معمل السجاد اليدوي في منطقة نادر الأولى جنوب محافظة بابل .

٣- المجال الزمني : ويقصد به المدة الزمنية التي يستغرقه البحث الميداني ، والتي بدأت من ١٢ / ١ / ٢٠١٦ إلى ١٥ / ٢ / ٢٠١٧ مبتدئة من أعداد الاستمارة إلى تحليل البيانات وتفسير .

٤-ثانيا : منهج البحث: وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة موضوع البحث (٢٧) . أن طبيعة الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها هي التي تعرض على الباحث تحديد نوع المنهج الذي ينبغي أتباعه لغرض التوصل قدر الإمكان إلى نتائج عميقة وشاملة للبحث (٢٨) ، وقد أعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي الذي يعد أحد المناهج الرئيسية للبحوث الوصفية التي تعبر عن دراسة الجوانب معينة للأوضاع الاجتماعية في منطقة جغرافية معينة . ويتضمن المسح الاجتماعي عمليات عدة كتحديد وتعريف مشكلة البحث وتحليلها والغرض من البحث وتحديد مجالات البحث وجمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث وتفسير النتائج والوصول إلى الاستنتاجات.

ثالثا : مجتمع البحث : يعرف مجتمع البحث بأنه " جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة " (٢٩) ، ويعتمد في اختيار أفراد مجتمع البحث من قبل الباحثين على إحدى الطريقتين : الأولى هي العينة ، والثانية طريقة المسح الشامل . وقد أعتمد الباحث الطريقة الثانية وهي طريقة المسح الشامل ، كون أن مجتمع البحث (معمل السجاد اليدوي) مجتمع محدد ، لذا شمل جميع العاملات اللاتي يعملن فيه والبالغ عددهن (١١٠) * وهذا الجانب ايجابي كونه شمل جميع أفراد المجتمع ، بحيث ستكون النتائج التي يتم التوصل إليها ممثلة لمجتمع البحث، وتجنب أخطاء التعميم فيما إذا كان هناك اختيار عينة من مجتمع البحث .

رابعا: فرضيات البحث: تعد الفروض العلمية مجرد أفكار علمية مبدئية تتولد في عقل الباحث عن طريق الملاحظة والتجربة ، وهذه الأفكار ينبغي أن تكون قابلة للاختبار العلمي الدقيق وهنا للفروض أهمية كبرى لاسيما في البحوث الوصفية فهي توجه الباحث نحو نوع من الحقائق التي يبحث عنها بدلا من تشتت جهوده دون غرض معين كما أنها أيضا تساعد على الكشف عن العلاقات السابقة التي تقوم بين الظواهر (٣٠) وفي ضوء ذلك تم تحديد وضع فرضيات البحث على النحو الآتي :

١. يعد فتور العلاقات الإنسانية بين العاملات والإدارة إحدى العوامل التي تسهم في انخفاض مستوى أداء العاملات .

٢. يعد تفهم رؤساء العمل لمشاعر واحتياجات العاملات احد العوامل المشجعة على تحسين أدائهن .

٣. يعد ثناء رؤساء العمل على جهود العاملات يدفعهن إلى الارتقاء بأدائهن الوظيفي داخل المصنع .

٤. يعد تقيد رؤساء العمل بالأنظمة والتعليمات أحد معوقات المبادرة الشخصية للعاملات لتحسين أدائهن .

٢٨. ناهدة عبد الكريم ، مقدمة في تصميم البحوث الاجتماعية ، مطبعة المعارف ، بغداد ، ١٩٨١ ، ص ٥٥

٢٩. د. محمد أزهري سعيد وآخرون ، أصول البحث الاجتماعي ، مطبعة جامعة الموصل ، الموصل ، ١٩٨٠ ، ص ٦ .

* يضم المعمل (١٥٤) عاملة ، بينما (٤٤) عاملة يتمتعن بأجازات البعض منها الحمل والأمومة والأخر أجازات مرضية مختلفة .

٣٠. د. عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، ط ٥ ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ١٨٠ .

خامسا: أدوات جمع البيانات :

لابد على الباحث أن ينتقي أدوات معينة لبحثه على أن يكون عالما بمدى كفاءة تلك الأداة التي انتقاها ومدى صلاحيتها لمجتمع البحث. ذلك أن الاختبار المناسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات يساعد على تحقيق درجة معينة من الثقة بالبيانات التي يتم الحصول عليها ، وقد أعتمد الباحث على وسيلتين في جمع البيانات الخاصة بالبحث وهما :

١- **الملاحظة البسيطة:** وهي الملاحظة غير المضبوطة وتتضمن صورا مبسطة من المشاهدة والاستماع إلى الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروف طبيعية دون أخضاعها للضبط العلمي (٣١) ، وقد استفاد الباحث من هذه الأداة للتعرف عن كثر على بيئة العمل داخل المعمل والظروف المحيطة به .

١- **الأستبان:** و الأستبانة هي مجموعة من الأسئلة وضعت للحصول على إجابات معينة تحقق أهدافا حددها الباحث مسبقا ، فالباحث لا يتدخل لكي يترك للمبحوث حرية الإجابة عن الأسئلة (٣٢). وتساعدنا الأستبانة في الحصول على بيانات حساسة أو محرجة ، فقد يخشى المبحوث التصريح بآرائه أمام الباحث مباشرة ، بالمقابل يمكنه التعبير عن رأيه دون التعرف عليه من استمارة الأستبانة .

سادسا: **الطرق الإحصائية** (باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .) (٣٣) وهي :

١. **النسبة المئوية (The Percentage) :** عن طريق القانون الآتي :

الجزء

$$\text{النسبة المئوية (\%)} = \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$$

الكل

٢. **الوسط الحسابي (Mathematics Mean) :**

لمعرفة المعدل العام للبيانات الإحصائية للمبحوث استعمال القانون الآتي :

م ج ت م

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{م ج ت م}}{\text{م ج ت م}}$$

م ج ت

٣. **الانحراف المعياري (Standard Deviation) :**

ويعرف بأنه الجذر التربيع لمعدل مجموع مربعات انحرافات القيم عن متوسطها :

٣١. د. عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، ٢٠٠٧ ، ص ٧٢ .

٣٢. ... ناهده عبد الكريم حافظ ، مقدمة في تصميم البحوث الاجتماعية ، مصدر سابق ، ص ٦٧ .

٣٣. د. عبد الله فلاح ، و عايش موسى غراية ، الأحصاء التربوي - تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع

، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٦-٦٩ .

$$= \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N}$$

ن - ١

٤ . اختبار مربع كاي (Square Chi) :

ويستخدم لاختبار الفرق المعنوي لإجابات المبحوثين .

$$\text{مج (ح - م)}^2$$

$$= \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N}$$

م

الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات موضوع البحث:

أولاً: البيانات العامة :

جدول (١) يوضح فئات الأعمار للمبحوثات

النسبة المئوية %	العدد	فئات الأعمار
١٦.٤ %	١٨	٢٣ - ٢٧
٢٢.٧ %	٢٥	٢٨ - ٣٢
٣٩.١ %	٤٣	٣٣ - ٣٧
١٤.٥ %	١٦	٣٨ - ٤٢
٤.٦ %	٥	٤٣ - ٤٧
٢.٧ %	٣	٤٨ - ٥٢
١٠٠ %	١١٠	المجموع

يتبين من جدول (١) ، بان (١٨) مبحوثة وبنسبة (١٢.٧%) تنحصر أعمارهن بين ٢٣ - ٢٧ سنة، بينما (٢٥) أعمارهن بين ٣٣ - ٣٧ سنة ، بينما (١٦) مبحوثة وبنسبة (١٤.٥%) تنحصر أعمارهن بين ٣٨ - ٤٢ سنة ، في حين (٥) مبحوثات وبنسبة (٤.٦%) تنحصر أعمارهن بين ٤٣ - ٤٧ سنة ، وأخيراً (٣) مبحوثات وبنسبة (٢.٧%) تنحصر أعمارهن بين ٤٨ - ٥٢ سنة .ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأكبر من المبحوثات تنحصر أعمارهن في الفئتين الثانية (٢٨-٣٢) والثالثة (٣٣-٣٧) ، وبنسبة مقدارها (٦١.٨ %) . وقد بلغ الوسط الحسابي لأعمار المبحوثات (٣٣.٥) سنة ، وبانحراف معياري قدره (٥.١) .

جدول (٢) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثات

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
٦٢.٧ %	٦٩	متزوجة
٢٤.٥ %	٢٧	غير متزوجة
٨.٢ %	٩	مطلقة
٤.٦ %	٥	أرملة
١٠٠ %	١١٠	المجموع

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٢٠١٧

يتضح من الجدول (٢) ، بأن (٦٩) مبحوثة وبنسبة (٦٢.٧%) هن متزوجات ، بينما (٢٧) مبحوثة وبنسبة (٢٤.٥%) هن غير متزوجات ، في حين (٩) مبحوثات وبنسبة (٨.٢%) هن مطلقات ، بينما (٥) مبحوثات وبنسبة (٤.٦%) هن أرامل . ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأكبر من المبحوثات هن متزوجات .

جدول (٣) يوضح التحصيل الدراسي للمبحوثات

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
تقرأ وتكتب	٣	٢.٧ %
ابتدائية	٢٧	٢٤.٥ %
متوسطة	٣١	٢٨.٢ %
إعدادية	٢٤	٢١.٨ %
دبلوم	١٩	١٧.٣ %
بكالوريوس	٦	٥.٥ %
المجموع	١١٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٣) ، بأن (٣) مبحوثات وبنسبة (٢.٧%) يقرأن ويكتبن ، في حين (٢٧) مبحوثة وبنسبة (٢٤.٥%) تحصيلهن الدراسي ابتدائية ، بينما (٣١) مبحوثة وبنسبة (٢٨.٢%) تحصيلهن الدراسي متوسطة ، وكان (٢٤) مبحوثة وبنسبة (٢١.٨%) تحصيلهن الدراسي إعدادية ، بينما (١٩) مبحوثة وبنسبة (١٧.٣%) تحصيلهن الدراسي دبلوم ، وأخيراً (٦) مبحوثة وبنسبة (٥.٥%) تحصيلهن الدراسي بكالوريوس . ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من نصف عدد المبحوثات تحصيلهن الدراسي متوسطة وإعدادية .

جدول (٤) يوضح محل إقامة المبحوثات

محل الإقامة	العدد	النسبة المئوية %
مركز مدينة	٧٨	٧٠.٩ %
قضاء	١٨	١٦.٤ %
ناحية	١٠	٩.١ %
قرية	٤	٣.٦ %
المجموع	١١٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٤) ، بأن (٧٨) مبحوثات وبنسبة (٧٠.٩%) محل أقامتتهن مركز مدينة ، في حين (١٨) مبحوثة وبنسبة (١٦.٤%) محل أقامتتهن قضاء ، بينما (١٠) مبحوثات وبنسبة (٩.١%) محل أقامتتهن ناحية ، بينما (٤) مبحوثات وبنسبة (٣.٦%) محل أقامتتهن قرية . ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلثي مجتمع البحث محل أقامتتهن مركز مدينة .

جدول (٥) يوضح فئات سنوات الخدمة المبحوثات

فئات سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من سنة - ٥	١١	١٠ %
٦ - ١٠	١٦	١٤.٥ %
١١ - ١٥	٣٠	٢٧.٣ %
١٦ - ٢٠	٣٥	٣١.٨ %
٢١ - ٢٥	١٢	١٠.٩ %
٢٦ - فأكثر	٦	٥.٥ %
المجموع	١١٠	١٠٠ %

يتبين من جدول (٥) ، بان (١١) مبحوثة وبنسبة (١٠ %) تتحصر مدة خدمتهن بين أقل من سنة - ٥ سنوات، بينما (١٦) مبحوثة وبنسبة (١٤.٥ %) خدمتهن تتحصر بين ٦ - ١٠ سنة، بينما (٣٠) مبحوثة وبنسبة (٢٧.٣ %) تتحصر سنوات خدمتهن بين ١١ - ١٥ سنة، في حين (٣٥) مبحوثة وبنسبة (٣١.٨ %) تتحصر سنوات خدمتهن بين ١٦ - ٢٠ سنة ، في حين (١٢) مبحوثة وبنسبة (١٠.٩ %) تتحصر سنوات خدمتهن بين ٢١ - ٢٥ سنة ، بينما (٦) مبحوثات وبنسبة (٥.٥ %) تتحصر سنوات خدمتهن بين ٢٦ - فأكثر . ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من نصف مجتمع البحث تتحصر مدة خدمتهن في الفئتين الثالثة (١١-١٥) سنة والرابعة (١٦-٢٠) سنة . وقد بلغ الوسط الحسابي لسنوات خدمة المبحوثات (١٧.٥) سنة ، وبانحراف معياري قدره (٤.٨) . وربما يعود السبب لتوقف التعيين في الأونه الأخيرة لاسيما وزارة الصناعة حيث تم توزيع العديد من العاملين في هذه الوزارة على الوزارات الأخرى كونها تعتمد على التمويل الذاتي هذا من جانب ، ومن جانب آخر كون المعمل لا يستوعب أكثر من هذا العدد ، لذا لا يستوجب وجود موظفات جديدات .

جدول (٦) يوضح نوع المهنة لدى المبحوثات

محل الإقامة	العدد	النسبة المئوية %
أدارية	٢٦	٢٩.١ %
فنية	٨٤	٧٠.٩ %
المجموع	١١٠	١٠٠ %

يتبين من جدول (٦) ، بان (٢٦) مبحوثة وبنسبة (٢٩.١ %) مهنتهن أدارية ، بينما (٨٤) مبحوثة وبنسبة (٧٠.٩ %) مهنتهن فنية ، ومن خلال هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلثي مجتمع البحث مهنتهن فنيات ، وربما يعود السبب في ان تكون أكثر من الإداريات كون أن المعمل مختص بإنتاج السجاد حيث يتطلب ذلك وجود الآلات والماكينات التي تحتاج إلى فنيات (نساجات - حرفيات - ومشغلات) أكثر منها إداريات لتشغيله ، وهذا ما يؤكد أيضا ما جاء من بيانات في جدول (٣) حول التحصيل الدراسي حيث ان هذه المهن لا تحتاج إلى تحصيل دراسي عال .

ثانياً : البيانات الخاصة بنمط السلوك القيادي السائد في المصنع :

جدول (٧) يوضح إجابات المبحوثات فيما إذا كان المسؤول يتخذ القرارات بمفرده

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٢٠	%١٨.٢
لا	٩٠	%٨١.٨
المجموع	١١٠	% ١٠٠

يتبين من الجدول (٧) ، بأن (٢٠) مبحوثة وبنسبة (%١٨.٢) أجبن بأن المسؤول يتخذ القرارات بمفرده ، بينما (٩٠) مبحوثة وبنسبة (%٨١.٨) أجبن بأن المسؤول لا يتخذ القرارات بفردة . ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثات بين بأن المسؤول كان يتبع نمط سلوكي قيادي ديمقراطي وليس تسلطي .

جدول (٨) يوضح إجابات المبحوثات حول تقيد المسؤول بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً دون مرونة

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٥٢	%٤٧.٣
أحياناً	٣٨	%٣٤.٥
لا	٢٠	%١٨.٢
المجموع	١١٠	% ١٠٠

يتبين من الجدول (٨) ، بأن (٥٢) مبحوثة وبنسبة (%٤٧.٣) أجبن بأن المسؤول يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً بدون مرونة ، بينما (٣٨) مبحوثة وبنسبة (%٣٤.٥) أجبن بأن المسؤول أحياناً ما يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً بدون مرونة . في حين (٢٠) مبحوثة وبنسبة (%١٨.٢) أجبن بأن المسؤول لا يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً . ومن خلال هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأكبر من المبحوثات يرن أن المسؤول لا يعمل بمرونة في تنفيذ الأنظمة والقوانين وهو أكثر تقيد بتنفيذها حرفياً ، وربما يعود السبب لفرض الضبط داخل المصنع والعمل بالطرق البيروقراطية الإدارية للحفاظ على موقعه كمسؤول داخل المصنع .

جدول (٩) يوضح إجابات المبحوثات حول مراعاة المسؤول قدراتهم عند توزيع المسؤوليات والمهام

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٨٧	%٧٩.١
أحياناً	٢٢	%٢٠
لا	١	% ٠.٩
المجموع	١١٠	% ١٠٠

يتبين من الجدول (٩) ، بأن (٨٧) مبحوثة وبنسبة (%٧٩.١) أجبن بأن المسؤول يراعي قدراتهم عند توزيع المسؤوليات والمهام ، بينما (٢٢) مبحوثة وبنسبة (%٢٠) أجبن بأن المسؤول أحياناً ما يراعي قدراتهم عند توزيع المسؤوليات والمهام ، في حين (١) مبحوثة وبنسبة (%٠.٩) أجبن بأن المسؤول لا يراعي قدراتهم عند توزيع المسؤوليات والمهام . ومن خلال هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلاثة أرباع

المبحوثات بين بأن المسؤول من النوع التعاوني والمهني في توزيع المسؤوليات والمهام عليهن وفق القدرات والإمكانيات والمؤهلات التي يمتلكهن.

جدول (١٠) يوضح إجابات المبحوثات حول جذب المسؤول العاملات للمشاركة الجماعية لخلق جو الود

والنفاهم بينهن

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٨٦	٧٨.٢%
لا	٢٤	٢١.٨%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٠) ، بأن (٨٦) مبحوثة وبنسبة (٧٨.٢%) أجبن بأن المسؤول يعمل على جذب العاملات للمشاركة الجماعية لخلق جو الود والنفاهم بينهن ، بينما (٢٤) مبحوثة وبنسبة (٢١.٨%) أجبن بأن المسؤول لا يعمل على جذب العاملات للمشاركة الجماعية لخلق جو الود والنفاهم بينهن. ومن خلال هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلاثة أرباع مجتمع البحث بين بأن المسؤول يعمل على جمع خلق جو ايجابي داخل المصنع من خلال التعاون والتشارك بين العاملات من شأن ذلك خلق جو من الود والنفاهم بين العاملات وهذا يصب بمصلحة العمل وفاعلية بالأداء .

جدول (١١) يوضح إجابات المبحوثات حول تفهم المسؤول لطاقتهن وقدراتهن في توزيع الأعمال عليهن

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٧٧	٧٠%
أحياناً	٢٢	٢٠%
لا	١١	١٠%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١١) ، بأن (٧٧) مبحوثة وبنسبة (٧٠%) أجبن بأن المسؤول يتفهم طاقتهن وقدراتهن في توزيع الأعمال عليهن ، بينما (٢٢) مبحوثة وبنسبة (٢٠%) أجبن بأن المسؤول أحياناً ما يتفهم طاقتهن وقدراتهن في توزيع الأعمال عليهن ، في حين (١١) مبحوثة وبنسبة (١٠%) أجبن بأن المسؤول لا يتفهم طاقتهن وقدراتهن في توزيع الأعمال عليهن . ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلثي مجتمع البحث بين بأن المسؤول كان يتفهم طاقتهن وقدراتهن في توزيع المهام وهذا يعمل على تحقيق مبدأ تقسيم العمل حسب المؤهلات مما يسهم في زيادة الإنتاج وفق لهذه القاعدة.

جدول (١٢) يوضح إجابات المبحوثات حول ترك المسؤول للعاملات اختيار الأعمال التي يرغبن فيها

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٣٠	٢٧.٣%
أحياناً	٢٢	٢٠%
لا	٥٨	٥٢.٧%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٢) ، بأن (٣٠) مبحوثة وبنسبة (٢٧.٣%) أجبن بأن المسؤول يترك لهن اختيار الأعمال التي يرغبن العمل فيها ، بينما (٢٢) مبحوثة وبنسبة (٢٠%) أجبن بأن المسؤول أحياناً ما يترك لهن اختيار الأعمال التي يرغبن العمل فيها ، في حين (٥٨) مبحوثة وبنسبة (٥٢.٧%) أجبن بأن المسؤول لا يترك لهن اختيار الأعمال التي يرغبن العمل فيها . ومن خلال هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من نصف مجتمع البحث بين بأن المسؤول لا يعمل على تركهن الأعمال التي يرغبن العمل فيها ، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العمل في المصنع يسير وفق آلية تتسجم وطبيعة المهام المناط بكل عاملة بحسب المهارة والخبرة والاختصاص .

جدول (١٣) يوضح إجابات المبحوثات حول تفويض المسؤول صلاحياته في الإدارة لجميع العاملات حسب مؤهلاتهن

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٢٠	١٨.٢%
أحياناً	٢١	١٩.١%
لا	٦٩	٦٢.٧%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٣) ، بأن (٢٠) مبحوثة وبنسبة (١٨.٢%) أجبن بأن المسؤول يفوض صلاحياته في الإدارة لجميع العاملات حسب مؤهلاتهن ، بينما (٢١) مبحوثة وبنسبة (١٩.١%) أجبن بأن المسؤول أحياناً ما يفوض صلاحياته في الإدارة لجميع العاملات حسب مؤهلاتهن ، في حين (٦٩) مبحوثة وبنسبة (٦٢.٧%) أجبن بأن المسؤول لا يفوض صلاحياته في الإدارة لجميع العاملات حسب مؤهلاتهن . ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأكبر من المبحوثات بين بأن المسؤول لا يفوض صلاحياته للعاملات ، وربما يعود السبب في ذلك إلى صغر المصنع وأعداد العاملات فيكون الإشراف مباشر من قبل المسؤول وإمكانية الإدارة من قبله مباشرة .

ثالثاً: البيانات الخاصة بالسلوك القيادي وانعكاسه بفاعلية الأداء لدى العاملات :

جدول (١٤) يوضح إجابات المبحوثات حول اعتقادهن بأن مشاركتهن في اتخاذ القرار يساعد على تحسين أدائهن

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٨٩	٨٠.٩%
لا	٢١	١٩.١%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٤) ، بأن (٨٩) مبحوثة وبنسبة (٨٠.٩%) يعتقدن بأن مشاركتهن في اتخاذ القرار يساعد على تحسين أدائهن ، بينما (٢١) مبحوثة وبنسبة (١٩.١%) لا يعتقدن بأن مشاركتهن في اتخاذ القرار يساعد على تحسين أدائهن. ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثات يعتقدن بأن مشاركتهن في اتخاذ القرار يعمل على تحسين أدائهن .

جدول (١٥) يوضح إجابات المبحوثات فيما إذا حصلن على الترقية في موعدها يؤثر في تأدية مسؤولياتهن بكفاءة

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٧٧	٧٠%
لا	٣٣	٣٠%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٥) ، بأن (٧٧) مبحوثة وبنسبة (٧٠%) أجبن في حال حصولهن على الترقية في موعدها يؤثر في تأدية مسؤولياتهن بكفاءة ، بينما (٣٣) مبحوثة وبنسبة (٣٠%) أجبن بأن عدم حصولهن على الترقية في موعدها لا يؤثر في تأدية مسؤولياتهن بكفاءة . ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلثي مجتمع البحث أجبن بأن عدم الحصول على العلاوة في موعدها يسهم في تأدية مسؤولياتهن بكفاءة كون أن هذا الحافز المادي يعمل على رفع الروح المعنوية لديهن .

جدول (١٦) يوضح إجابات المبحوثات حول شعورهن بالرضا الوظيفي يدفعهن إلى بذل مزيد من الجهد في العمل

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	١٠٦	٩٦.٤%
لا	٤	٣.٦%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٦) ، بأن (١٠٦) مبحوثة وبنسبة (٩٦.٤%) أجبن بأن شعورهن بالرضا الوظيفي يدفعهن إلى بذل المزيد من الجهد في العمل ، بينما (٤) مبحوثات وبنسبة (٣.٦%) أجبن بأن شعورهن بالرضا الوظيفي لا يدفعهن إلى بذل المزيد من الجهد في العمل . ومن هذه البيانات نستنتج بأن الغالبية العظمى من مجتمع البحث بين بأن شعورهن الرضا الوظيفي يدفعهن لبذل المزيد من الجهد في العمل كون أن هذا العامل مهم في رفع المعنوية والدافعية نحو العمل والتفاني فيه .

جدول (١٧) يوضح إجابات المبحوثات حول اعتقادهن بأن فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى انجاز مهامهن الوظيفية

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٩٦	٨٧.٣%
لا	١٤	١٢.٧%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٧) ، بأن (٩٦) مبحوثة وبنسبة (٨٧.٣%) يعتقدن بأن فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى انجاز مهامهن الوظيفية، بينما (١٤) مبحوثة وبنسبة (١٢.٧%) لا يعتقدن بأن فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى انجاز مهامهن الوظيفية . ومن خلال هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثات يعتقدن بأن فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى انجاز مهامهن

الوظيفية كون أن العلاقات الإنسانية الفاعلة داخل المصنع تسهم في رفع مستوى الأداء من خلال تحقيق الانسجام والتعاون بين العاملات . وبعد تطبيق قانون مربع كاي لإيجاد الفرق المعنوي بين الأجابات الحقيقية والمتوقعة للمبحوثات حول اعتقاد العاملات بأن فطور العلاقات الإنسانية بينهما وبين رؤسائهن يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء لديهن ، وجدنا بأن قيمته تساوي (٦١,٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد فطور العلاقات الإنسانية بين العاملات ورؤساء العمل احدى العوامل التي تسهم في انخفاض مستوى أداء العاملات) .

جدول (١٨) يوضح إجابات المبحوثات حول اعتقادهن بأن تكليفهن بالعديد من الواجبات يعمل على انخفاض مستوى أدائهن

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٧٤	٦٧.٣%
لا	٣٦	٣٢.٧%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٨) ، بأن (٧٤) مبحوثة وبنسبة (٦٧.٣%) يعتقدن بأن تكليفهن بالعديد من الواجبات يعمل على انخفاض مستوى أدائهن ، بينما (٣٦) مبحوثة وبنسبة (٣٢.٧%) لا يعتقدن بأن تكليفهن بالعديد من الواجبات يعمل على انخفاض مستوى أدائهن. ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلثي مجتمع البحث يعتقدن بأن تكليفهن بالعديد من الواجبات يعمل على انخفاض مستوى أدائهن ، كون أن الزيادة في أعباء العمل أو تكليف العاملات بأعمال إضافية يزيد من الضغط البدني والنفسي لدى العاملات مما يعمل على تخفيض مستوى الأداء لديهن .

جدول (١٩) يوضح إجابات المبحوثات حول تفهم رؤسائهن لمشاعرهن واحتياجاتهن يشجعهن على تحسين أدائهن

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	١٠٤	٩٤.٥%
لا	٦	٥.٥%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (١٩) ، بأن (١٠٤) مبحوثة وبنسبة (٩٤.٥%) أجبن بأن تفهم رؤسائهن لمشاعرهن واحتياجاتهن يشجعهن على تحسين أدائهن ، بينما (٦) مبحوثات وبنسبة (٥.٥%) أجبن بأن عدم تفهم رؤسائهن لمشاعرهن واحتياجاتهن لا يشجعهن على تحسين أدائهن . ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأعظم من المبحوثات بين بأن تفهم رؤسائهن لمشاعرهن واحتياجاتهن يشجعهن على تحسين أدائهن، لان ذلك يسهم في تحفيز العاملات وشعورهن بأنهن محض اهتمام من قبل رؤسائهن . وبعد تطبيق قانون مربع كاي لإيجاد الفرق المعنوي بين الأجابات الحقيقية والمتوقعة للمبحوثات حول تفهم رؤسائهن لمشاعرهن واحتياجاتهن يشجعهن على تحسين أدائهن ، وجدنا بأن قيمته تساوي (٨٧,٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد تفهم رؤساء العمل لمشاعر واحتياجات العاملات احد العوامل المشجعة على تحسين أدائهن) .

جدول (٢٠) يوضح إجابات المبحوثات حول الشعور بأن الحزم بالقيادة يسهم في تحسين أو ضعف الكفاءة الإنتاجية

النسبة المئوية %	العدد	الحزم بالقيادة يساهم في
٦٢.٧%	٦٩	تحسين الكفاءة الإنتاجية
٣٧.٣%	٤١	ضعف الكفاءة الإنتاجية
١٠٠%	١١٠	المجموع

يتبين من الجدول (٢٠) ، بأن (٦٩) مبحوثة وبنسبة (٦٢.٧%) يشعرون بأن الحزم بالقيادة يسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية ، بينما (٤١) مبحوثة وبنسبة (٣٧.٣%) أجبن بأن الحزم بالقيادة قد يضعف الكفاءة الإنتاجية. ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأكثر من المبحوثات يشعرون بأن الحزم بالقيادة يسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

جدول (٢١) يوضح إجابات المبحوثات حول اعتقادهم بأن ثناء رؤسائهم على مجهودهم يدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم

النسبة المئوية %	العدد	نوع الإجابة
٨٥.٥%	٩٤	نعم
١٤.٥%	١٦	لا
١٠٠%	١١٠	المجموع

يتبين من الجدول (٢١) ، بأن (٩٤) مبحوثة وبنسبة (٨٥.٥%) يعتقدون بأن ثناء رؤسائهم على مجهودهم يدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم ، بينما (١٦) مبحوثة وبنسبة (١٤.٥%) لا يعتقدون بأن ثناء رؤسائهم على مجهودهم يدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم. ومن هذه البيانات نستنتج بأن أكثر من ثلاثة أرباع مجتمع البحث يعتقدون بأن ثناء رؤساء العمل على مجهودهم يسهم بالارتقاء بأدائهم نحو الأحسن كون هذا يعد أحد الجوانب المعنوية التي تحتاجها العاملات داخل المصنع . وبعد تطبيق قانون مربع كاي لإيجاد الفرق المعنوي بين الأجابات الحقيقية والمتوقعة للمبحوثات حول أعتقادهم بأن ثناء رؤسائهم على مجهودهم يدفعهم الى الارتقاء بأدائهم ، وجدنا بأن قيمته تساوي (٥٥,٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (يعد ثناء رؤساء العمل على جهود العاملات يدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم الوظيفي داخل المصنع) .

جدول (٢٢) يوضح إجابات المبحوثات حول شعورهم بأن تقبل رؤسائهم لمقترحاتهم وأرائهم يشجعهم على التجديد في أساليب العمل

النسبة المئوية %	العدد	نوع الإجابة
٦٩.١%	٧٦	نعم
٣٠.٩%	٣٤	لا
١٠٠%	١١٠	المجموع

يتبين من الجدول (٢٢) ، بأن (٧٦) مبحوثة وبنسبة (٦٩.١%) يشعرون بأن تقبل رؤسائهم لمقترحاتهم وأرائهم يشجعهم على التجديد في أساليب العمل ، بينما (٣٤) مبحوثة وبنسبة (٣٠.٩%) لا يشعرون بأن تقبل رؤسائهم لمقترحاتهم وأرائهم يشجعهم على التجديد في أساليب العمل . ومن هذه البيانات

نستنتج بأن أكثر من ثلثي مجتمع البحث يشعرون بأن تقبل رؤسائهم لمقترحاتهم وأرائهم يشجعهم على التجديد في أساليب العمل حيث يسهم ذلك على تمكينهم على أداء أفضل لأعمالهم .

جدول (٢٣) يوضح إجابات المبحوثات حول اعتقادهم بأن عدالة نظام الحوافز يساعدهن على أداء

أعمالهن بصورة أفضل

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	١٠٧	٩٧.٣%
لا	٣	٢.٧%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (٢٣) ، بأن (١٠٧) مبحوثة وبنسبة (٩٧.٣%) يعتقدن بأن عدالة نظام الحوافز يساعدهن على أداء أعمالهن بصورة أفضل ، بينما (٣) مبحوثات وبنسبة (٢.٧%) يعتقدن بأن عدالة نظام الحوافز يساعدهن على أداء أعمالهن بصورة أفضل . ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة العظمى من المبحوثات يعتقد بأن نظام الحوافز يساعدهن على أداء أعمالهن بصورة أفضل حيث يعمل هذا الجانب على رفع الروح المعنوية لديهن وهذا يسهم نحو الدافعية لأجاء الأعمال بأفضل صورة .

جدول (٢٤) يوضح إجابات المبحوثات فيما إذا تقيد رؤسائهن بالأنظمة والتعليمات يعيق مبادرتهم

الشخصية لتحسين أدائهم

نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	٧٣	٦٦.٣%
لا	٣٧	٣٣.٧%
المجموع	١١٠	١٠٠%

يتبين من الجدول (٢٤) ، بأن (٧٣) مبحوثة وبنسبة (٦٦.٣%) أجبن بأن تقيد رؤسائهم بالأنظمة والتعليمات يعيق مبادرتهم الشخصية لتحسين أدائهم ، بينما (٣٧) مبحوثة وبنسبة (٣٣.٧%) أجبن بأن تقيد رؤسائهم بالأنظمة والتعليمات لا يعيق مبادرتهم الشخص. ومن هذه البيانات نستنتج بأن النسبة الأكبر من المبحوثات يرن أن تقيد رؤسائهم بالأنظمة والتعليمات يعيق مبادرتهم الشخصية لتحسين أدائهم ، كون أن ذلك يعمل على تفويض العوامل على القيام بأعمالهم على وفق آلية ثابتة غير قابلة للمرونة مما يعمل على تحديد مسار العمل ولا يسمح بالمبادرة من قبلهم حتى لو كانت على حساب تحسين الأداء لديهم . وبعد تطبيق قانون مربع كاي لإيجاد الفرق المعنوي بين الأجابات الحقيقية والمتوقعة للمبحوثات حول تقيد رؤسائهم بالأنظمة والتعليمات يعيق مبادرتهم الشخصية لتحسين أدائهم ، وجدنا بأن قيمته تساوي (١١,٨) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥%) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد تقيد رؤساء العمل بالأنظمة والتعليمات أحد معوقات المبادرة الشخصية للعاملات لتحسين أدائهم) .

الفصل الخامس : نتائج البحث والتوصيات والمقترحات :

المبحث الأول : نتائج البحث: لقد توصل البحث الى النتائج الآتية :

أولاً: نتائج الخاصة بالبيانات العامة للمبحوثات :

١. تبين بأن النسبة الأكبر من المبحوثات تنحصر أعمارهن في الفئتين الثانية (٢٨-٣٢) والثالثة (٣٣-٣٧) ، وبنسبة مقدارها (٦١.٨ %) . وبمتوسط الحسابي مقداره (٣٣.٥) سنة .

٢. تبين بأن (٦٢.٧%) من المبحوثات هن متزوجات ، و (٢٤.٥ %) غير متزوجات ، و (٨.٢ %) مطلقات ، و (٤.٦%) هن أرامل .
 ٣. تبين بأن (٥٠%) المبحوثات تحصيلهن الدراسي متوسطة وإعدادية .
 ٤. تبين بأن (٧٠.٩%) من المبحوثات محل أقامتتهن مركز مدينة .
 ٥. تبين بأن (٥٩,١ %) من المبحوثات تنحصر سنوات خدمتهن في الفئتين الثالثة (١١-١٥) سنة والرابعة (١٦-٢٠) سنة ، وبمتوسط الحسابي مقداره (١٧,٥) سنة .
 ٦. تبين بأن (٢٩.١%) من المبحوثات مهنتهن إدارية ، بينما (٧٠.٩ %) من المبحوثات مهنتهن فنية .
- ثانياً : النتائج الخاصة بنمط السلوك القيادي السائد في المصنع :**
١. تبين بأن (٨١.٨%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول لا يتخذ القرارات بفردته .
 ٢. تبين بأن (٤٧.٣%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً بدون مرونة ، بينما (٣٤.٥%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول أحياناً ما يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً بدون مرونة ، في حين (١٨.٢%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول لا يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً .
 ٣. تبين بأن (٧٩.١%) أجبن بأن المسؤول يراعي قدراتهم عند توزيع المسؤوليات والمهام .
 ٤. تبين بأن (٧٨.٢%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول يعمل على جذب العاملين للمشاركة الجماعية لخلق جو الود والتفاهم بينهم .
 ٥. تبين بأن (٧٠%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول يتفهم طاقاتهم وقدراتهم في توزيع الأعمال عليهم .
 ٦. تبين بأن (٥٢,٧ %) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول لا يترك لهم اختيار الأعمال التي يرغبون العمل فيها .
 ٧. تبين بأن (٦٢.٧%) من المبحوثات أجبن بأن المسؤول لا يفوض صلاحياته في الإدارة لجميع العاملين حسب مؤهلاتهم .
- ثالثاً: النتائج الخاصة بالسلوك القيادي وانعكاسه بفاعلية الأداء لدى العاملين :**
١. تبين بأن (٨٠.٩%) من المبحوثات يعتقدن بأن مشاركتهن في اتخاذ القرار يساعد على تحسين أدائهن.
 ٢. تبين بأن (٧٠%) من المبحوثات يعتقدن في حال حصولهن على الترقية في موعدها يساهم أيجاباً في تأدية مسؤولياتهن بكفاءة .
 ٣. تبين بأن (٩٦.٤%) من المبحوثات يعتقدن بأن شعورهن بالرضا الوظيفي يدفعهن إلى بذل المزيد من الجهد في العمل .
 ٤. تبين بأن (٦٧.٣%) من المبحوثات يعتقدن بأن تكليفهن بالعديد من الواجبات يعمل على انخفاض مستوى أدائهن .
 ٥. تبين بأن (٦٢.٧%) من المبحوثات يشعرن بأن الحزم بالقيادة يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية لديهن .
 ٦. تبين بأن (٦٩.١%) من المبحوثات يشعرن بأن تقبل رؤسائهن لمقترحاتهن وأرائهن يشجعهن على التجديد في أساليب العمل .
 ٧. تبين بأن (٩٧.٣%) من المبحوثات يعتقدن بأن عدالة نظام الحوافز يساعدن على أداء أعمالهن بصورة أفضل .

رابعاً : نتائج اختبار فرضيات البحث :

١. تبين من التحليل الأحصائي بان هناك فرقاً معنوياً بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لأجابات المبحوثات حول أعتقادهم بأن فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى انجاز مهامهم الوظيفية ، وجدنا بأن قيمة كاي سكوير تساوي (٦١,٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد فتور العلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤساء العمل احدى العوامل التي تسهم في انخفاض مستوى أداء العاملين) ونرفض الفرضية الصفرية.

٢. تبين من التحليل الأحصائي بان هناك فرقاً معنوياً بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لأجابات المبحوثات حول أعتقادهم بأن تفهم رؤسائهم لمشاعرهم واحتياجاتهم يشجعهم على تحسين أدائهم ، وجدنا بأن قيمة كاي سكوير تساوي (٨٧,٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد تفهم رؤساء العمل لمشاعر واحتياجات العاملين احد العوامل المشجعة على تحسين أدائهم) ونرفض الفرضية الصفرية.

٣. تبين من التحليل الأحصائي بان هناك فرقاً معنوياً بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لأجابات المبحوثات حول أعتقادهم بأن تفهم رؤسائهم لمشاعرهم واحتياجاتهم يشجعهم على تحسين أدائهم ، وجدنا بأن قيمة كاي سكوير تساوي (٥٥,٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد ثناء رؤساء العمل على جهود العاملين يدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم الوظيفي داخل المصنع) ونرفض الفرضية الصفرية.

٤. تبين من التحليل الأحصائي بان هناك فرقاً معنوياً بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لأجابات المبحوثات حول أعتقادهم بأن تفهم رؤسائهم لمشاعرهم واحتياجاتهم يشجعهم على تحسين أدائهم ، وجدنا بأن قيمة كاي سكوير تساوي (١١,٨) وهي أعلى من القيمة الجدولية (٣,٨) بدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥ %) وهنا نقبل فرضية البحث التي تقول (بعد تقيد رؤساء العمل بالأنظمة والتعليمات أحد معوقات المبادرة الشخصية للعاملات لتحسين أدائهم) ونرفض الفرضية الصفرية .

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات : في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن أن نضع بعض التوصيات والمقترحات وهي على النحو الآتي:

أولاً : التوصيات :

١. ضرورة إقامة برامج تدريبية للمشرفين والرؤساء في المؤسسة الصناعية حول السلوك القيادي وعلاقته بفاعلية الاداء لدى العاملين .

٢. حرص القيادة على تشجيع العاملين والثناء على مجهوداتهم الشخصية التي يقومون بها لتطوير أدائهم .

٣. عدالة نظام الحوافز سواء كانت مادية أم معنوية وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد من أجل تحسين فاعلية الأداء وتحقيق الرضى الوظيفي لديهم .

٤. تقبل رؤساء العمل لمقترحات للعاملات وتفهمهم لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين .

٥. زيادة التفاعل الاجتماعي بين رؤساء العمل والعاملات وخلق جو مناسب من التفاهات داخل المصنع .

ثانياً المقترحات :

١. توفير الرعاية الصحية والنفسية للعاملين في بيئة العمل تساعد على تطوير وتنمية إنتاجية الفرد .

٢. تشجيع الباحثين على دراسة موضوعات القيادة و علاقتها بزيادة الإنتاج .

٣. دراسة وقت الفراغ وعلاقته بفاعلية الأداء لدى العاملات .

المصادر العربية

- أبن منظور ، لسان العرب ، ط٣ ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، ١٩٨٦ ،
- إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط٤ ، مكتبة المرت ضوي ، مصر، لتوجد سنة طبع .
- د. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٨٤ .
- د.أحمد محمد الزعبي ، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، ١٩٩٤ .
- د. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، ١٩٩٨ .
- ألياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة للشركة الجزائرية للألمنيوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بو ضياف ، الجزائر ، ٢٠٠٦ .
- اندوري بير لافي ، و، مارك جي ولاس ، السلوك التنظيمي ، ترجمة جعفر أبو قاسم ، ط١ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ .
- د. زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط٢ ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٩
- د. زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط١ ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٧ .
- د. طارق كمال السيد ، علم الاجتماع الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ن الاسكندرية ، ٢٠٠٨ .
- د. عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي، ط٥ ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- د. عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، ٢٠٠٧ .
- عبد الحكم الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة سينا ، الرياض ، ١٩٩٩ .
- عبد الله البستاني ، معجم الغوي ، الجزء الأول ، المطبعة الأمريكية ، بيروت، ١٩٨٧ .
- د. عبد الله فلاح ، و عايش موسى غرايبة ، الأحصاء التربوي - تطبيقات بأستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، ط١ ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ .
- د. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط١ ، دار الفكر ، عمان ، ٢٠١٠ .
- فلاديمير كورغانون ، البحث العلمي ، ترجمة يوسف أبي فاضل ، منشورات عويدات ، بيروت ، ١٩٨٣ .
- د. فؤاد زكريا ، آراء نقدية في مشكلات العمل الصناعي ، الهيئة المصرية العامة ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- كمال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نافي للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠٠٤ .
- د. محمد أزهر سعيد وآخرون ، أصول البحث الاجتماعي ، مطبعة جامعة الموصل ، الموصل، ١٩٨٠ .
- د. محمد علمي أنوار ، و، عمار مختار الشافعي ، القيادات ومشروعات التنمية الريفية ، ط١ ، دار الإدارة العامة للتعليم والثقافة ، مصر ، ٢٠٠٤ .
- د. محمد منير مرسي ، نزيف العقول البشرية ، عالم الكتب ، الرياض ، ١٩٨١ .
- ناهدة عبد الكريم ، مقدمة في تصميم البحوث الاجتماعية ، مطبعة المعارف ،بغداد ، ١٩٨١ .
- د. نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن العشرين ، ط١ ، دار صفاء ، عمان ، ٢٠١١ .

المصادر الانكليزية :

- Daft manz ,Management , 5 th Edition, The Dryden press , New York , 2004 .
- Doffs n. , Milton c. , Human Behavior in organization , Engle wood , prentice Hall , Inc , 1981 .
- W.J. , Good , Methods in social research , New York , Mc Graw – Hill ,1986 .

أولاً: البيانات الأولية :

١. العمر : () سنة .
 ٢. الحالة الاجتماعية : متزوجة () ، غير متزوجة () ، مطلقة () ، أرملة () .
 ٣. التحصيل الدراسي : يقرأ ويكتب () ، ابتدائية () ، متوسطة () ، إعدادية () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ، عليا () .
 ٤. محل الإقامة : مركز المدينة () ، قضاء () ، ناحية () ، قرى وأرياف () .
 ٥. سنوات الخدمة : () سنة .
 ٦. نوع المهنة : إدارية () ، فنية () .
- ثانياً: البيانات الخاصة بنمط السلوك القيادي السائد في المصنع :
٧. يتخذ المسؤول القرارات بمفرده : نعم () ، كلا () .
 ٨. يتقيد المسؤول بالأنظمة والقوانين والتعليمات حرفياً "دون مرونة : نعم () ، أحياناً" () ، كلا () .
 ٩. لا يراعي المسؤول قدرات المرؤوسين عند توزيع المسؤوليات والمهام : نعم () ، أحياناً" () ، كلا () .
 ١٠. يعمل المسؤول على جذب العاملين للمشاركة الجماعية لخلق جو الود والتفاهم بينهم : نعم () ، كلا () .
 ١١. يتفهم المسؤول طاقات وقدرات المرؤوسين لتوزيع الأعمال عليهم : نعم () ، أحياناً" () ، كلا () .
 ١٢. يترك المسؤول للمرؤوسين اختيار الأعمال التي يرغبون فيها : نعم () ، أحياناً" () ، كلا () .
 ١٣. يفوض المسؤول صلاحياته في الإدارة لجميع العاملين حسب مؤهلاتهم : نعم () ، أحياناً" () ، كلا () .
- ثالثاً: البيانات الخاصة بالسلوك القيادي وانعكاسه بفاعلية الأداء لدى العاملات :
١٤. هل تعتقدين بأن مشاركتك في اتخاذ القرار يساعد على تحسين أدائك : نعم () ، لا () .
 ١٥. هل تعتقدين بأن حصولك على الترقية في موعدها يشجعك على أداء مسؤولياتك بكفاءة : نعم () ، لا () .
 ١٦. هل تشعرين بالرضا عن وظيفتك دفعك إلى بذل مزيد من الجهد في العمل : نعم () ، لا () .
 ١٧. هل تعتقدين بأن فطور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازك بمهام وظيفتك : نعم () ، لا () .
 ١٨. هل تعتقدين بأن تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك : نعم () ، لا () .
 ١٩. هل تفهم رؤسائك لمشاعرك واحتياجاتك يشجعك على تحسين أدائك : نعم () ، لا () .
 ٢٠. هل تعتقدين بأن الحزم بالقيادة يساهم في : أ. تحسين الكفاءة الإنتاجية () ، ب. ضعف الكفاءة الإنتاجية () .
 ٢١. هل تعتقدين بأن ثناء رؤسائك على مجهود يدفعك إلى الارتقاء بأدائك الوظيفي : نعم () ، لا () .
 ٢٢. هل تشعرين بأن تقبل رؤسائك لمقترحاتك وأرائك يشجعك على تجديد في أساليب العمل : نعم () ، لا () .
 ٢٣. هل تعتقدين بأن عدالة نظام الحوافز يساعدك على أداء عملك بصورة أفضل : نعم () ، لا () .
 ٢٤. هل تقيد رؤسائك بالأنظمة والتعليمات يعيق مبادرتك الشخصية لتحسين أدائك الوظيفي : نعم () ، لا () .