

تشخيص أسلوب القيادة من خلال مدى إدراك الإدارة لدورها ومسؤولياتها و اتخاذها للقرارات
بمؤسسة إنتاج الاسمنت حجار السود-سكيدة.

diagnose of leadership style via the management awareness, responsibilities
and decision-making in Cement Production Corporation, hajar sood-skikda.

كمال بوالشرش*

أستاذ محاضراً، جامعة باجي مختار عنابة

Kamel Boucherche

MCA. university of Badji Mokhtar Annaba

Laouinette1985@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2020/12/23 تاريخ القبول: 2021/01/30 تاريخ النشر: 2022/04/03

- الملخص: تعتبر القيادة أحد المؤشرات التنظيمية التي تبين نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، ذلك أن عملية التسيير تحتاج إلى قوة بشرية مدربة ومؤهلة تستطيع مرافقة العمل الفردي والجماعي من خلال أساليب مدروسة مبنية على نتائج واقعية وبيانات ملموسة، وتحت هذا المفهوم حاولنا في بحثنا الكشف عن أسلوب القيادة المتبع بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت من خلال مدى إدراك الإدارة لدورها التنظيمي ومسؤولياتها تجاه مواردها، وكيفية اتخاذها للقرارات بدءاً من جمع المعلومات وتمحيصها إلى غاية المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعته، وقد استخدمنا المنهج الوصفي في وصف استجابات عينة مكونة من 105 فرداً موزعة بين إطارات ووسطى ومنفذين وأظهرت النتائج وجود تعبير عن أسلوب قيادي سلبي حول العبارات التي تقيس مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها، مما يبرز حقيقة عدم إدراكها أهمية وظيفة التسيير والقيادة في تحقيق الأهداف الخاصة بها وبعاملها، كما لاحظنا عدم وجود اهتمام للخطوات العلمية والعملية عند اتخاذها للقرارات وهذا مؤشر من مؤشرات المركزية وغياب المشاركة في التسيير.

وهذه النتائج لها دور في معرفة طبيعة المناخ وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة والتي ينبغي تعديلها أو تغييرها بما يتلاءم مع قيم الأفراد وأهداف المؤسسة.

- الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة، المورد البشري، اتخاذ القرار، الأهداف التنظيمية، العمل الجماعي.

Abstract: Leadership is considered one of the organizational indicators that show the success or failure of institutions in achieving their aims, so that the management process requires a trained and qualified supervisors that can accompany individual and collective work through thoughtful methods based on realistic results and real data, and under this concept we tried in our research to uncover a method The leadership followed by the research institution through the extent to which the administration is aware

of its organizational role and its responsibilities towards its resources, and how it makes decisions, starting from Data collection and scrutinizing it to participating in decision-making and following it up. The result is the existence of an expression of a negative leadership style about the

*- المؤلف المرسل

indications that measure the extent to which the institution is aware of its role and responsibilities, which highlights the fact that it does not realize the importance of the function of management and leadership in achieving its Aims, and we also noted the lack of interest in scientific and practical steps when making decisions and this is an indicator of centralization and the absence of participation in the management. These results have a role in knowing the nature of the climate and the organizational culture prevailing in the institution, which should be modified or changed with the objectives of the institution.

Keywords: decision-making, human resource, Leadership style, organizational Aims, supervisors, teamwork.

- مقدمة:

تتمثل هذه الدراسة في محاولة الكشف عن أسلوب القيادة داخل مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت هذه المؤسسة التجارية التي تعتبر عملية التسيير داخلها وفق الموارد التي تحوزها تتطلب الكثير من التقنيات والمهارة والجدية من طرف القائمين على إدارتها، وبالتالي فالأسلوب الذي تدار به هذه المؤسسة يجب أن يبني وفق نظرة تكاملية بين النظريات المفسرة للتنظيم والبيانات الميدانية، ولهذا سنحاول معرفة نظرة الإدارة لدورها ومسؤوليتها تجاه مواردها والطريقة التي تصنع وتتخذ بها القرارات داخلها.

1- الإشكالية:

يشهد العالم تغيرات مختلفة مست جميع المجالات الثقافية الاجتماعية، السياسة والاقتصادية، ما جعل المؤسسات بمختلف نشاطاتها تحاول ركوب هذا التغير من أجل تحقيق هدفين أساسيين هما النمو والاستمرارية في ظل هذا التغير، فكانت تلك المحاولات تشمل موارد بعينها أو جميعها من خلال تطويرها وتنميتها وتكوينها، وأهم ما ارتكزت عليه هذه التغيرات الإدارية، لأنها حجر الزاوية بالنسبة لجميع المنظمات إنتاجية أو خدمية، وهي العقل المدبر والمسير والمنظم والموجه والمشرّف على جميع النشاطات التي تشكل المنظمة، ومن خلال هذه المفاهيم وهذه الأهمية للإدارة داخل المنظمات كانت مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت بولاية سكيكدة ميدان دراستنا من أجل الوقوف على حقيقة الواقع التنظيمي في ظل هذه التغيرات، فكانت أهدافنا التعرف على مدى إدراك المؤسسة لدورها في محاولة تحسين إجراءات العمل وتخطيطها للمستقبل، إلى جانب مسؤولياتها تجاه مواردها البشرية كذلك التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالخطوات العلمية العملية في اتخاذ القرارات من خلال جمع البيانات وتمحيصها وإعداد البدائل مع المشاركة والعمل الجماعي، إضافة إلى كيفية تنفيذ القرارات ومتابعتها من وجهة نظر المشرفين، وكل هذه المؤشرات تدل على بعدين أساسيين هما الحقيقة والسلوك الفعلي اللذان يجب أن

يتوفرا من أجل تحقيق الأهداف والحفاظ على النمو والاستمرارية. وتحت كل هذا سنجيب على التساؤلين التاليين:

- ما مدى إدراك مؤسسة حجار السود لدورها ومسؤولياتها؟
- ما مدى اعتماد مؤسسة حجار السود للطريقة العلمية في اتخاذها للقرارات؟

2-الفرضيات:

- صغنا من خلال الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية حلول مؤقتة هي:
- تدرك مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت دورها في تحسين إجراءات العمل وتخطيطها للمستقبل إلى جانب مسؤولياتها تجاه مواردها البشرية.
 - تدرك مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات وأهمية إشراك العاملين في ذلك.

3-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- الكشف عن مدى إدراك المؤسسة لدورها في تحسين إجراءات العمل.
- الكشف عن نظرة المؤسسة لمسؤولياتها تجاه مواردها البشرية.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الطريقة العلمية لجمع البيانات وتحديد البدائل عند صنع واتخاذ القرارات.
- التعرف على مدى إشراك المؤسسة العاملين بداخلها في اتخاذ القرارات ومتابعته.

4-أهمية الدراسة:

4-1-من الناحية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال تطرقها لإحدى الموضوعات الهامة وهو أسلوب القيادة بالمؤسسات الذي يعتبر من الأدبيات الهامة في علوم التسيير والتنظيم وهذا تحت متغيرين أساسيين مدى إدراك الدور ونمط اتخاذ القرارات، بحيث أن هناك علاقة قائمة بين تحقيق الأهداف وأسلوب القيادة.

- من الناحية التطبيقية:

تعتبر هذه الدراسة الحالية إضافة للإطار النظري الذي قدمناه بحيث تعتبر البيانات التي جمعت والتي حللت وفسرت دعماً لما كتب حول الموضوع، إذ أن الكشف عن مستوى أسلوب القيادة من خلال مدى إدراك الدور والمسؤولية يبين مدى معرفة القادة في المؤسسة الجزئية لكيفية تحقيق الأهداف تحت شرط الإمام بتفاصيل المهام والواجبات ومسؤولياتهم تجاه منفذهم

إلى جانب مدى اعتمادهم على الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات بدءاً من جمع البيانات وتمحيصها إلى غاية اتخاذ القرار ومتابعته.

5- تحديد المفاهيم إجرائياً:

5-1- أسلوب القيادة والتسيير:

أي توصيف طبيعة القيادة وكيفية التسيير من طرف الإطارات الوسطى بمؤسسة حجار السود من حيث طريقة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وغيرها من العمليات.

5-2- مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها:

أي طريقة تصرف مؤسسة حجار السود مع العاملين بها وبمختلف مستوياتهم المهنية وخارجها، ومع ما يعوق نجاحها وتطورها.

5-3- أسلوب اتخاذ القرار:

أي مدى اعتماد إطارات مؤسسة حجار السود الطريقة العلمية لاتخاذ القرار من خلال جمع البيانات وتمحيصها ثم تنفيذ القرار ومتابعته إلى جانب مدى إشراك العاملين بداخلها فيه.

- الجانب النظري:

1- القيادة:

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، ولا غرو عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المنظمات تنفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة.

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري. أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من عدة أمور هامة وهي:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

■ بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

■ من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثمّ تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

■ من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

■ أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعتبر القيادة طريقة التأثير في الآخرين وهي تتنوع بتنوع شخصيات القادة داخل المنظمة فقد تكون تسلطية أو فوضوية أو مشاركة حيث "تشكل القيادة محورا مهما تركّز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية" (الحري، محمد سرور، 2011، ص. 106)، كما أن تحقيق الأهداف المسطرة مرتبط ارتباطا وثيقا بنوع القيادات المسيرة إذ "تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء" (كاظم، 2002، ص. 170)، إن القيادة تعتبر القلب النابض لكل العمليات التنظيمية حيث لا تقتصر على إرسال التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين بل تتعدى ذلك إلى التحفيز ورفع الهمم وتوطيد العلاقات التنظيمية والاجتماعية والإنسانية بين جميع المستويات بالمنظمة.

2- العمل الجماعي:

إن الاهتمام بالعمل الجماعي بين العاملين ومحاولة القادة غرس هذه القيم بالمؤسسة من شأنه أن يعزز الروابط الاجتماعية بينهم بما يساعد على تقوية الروابط التنظيمية، وبالتالي تتسع العلاقات ويتبادل الأفراد الأفكار والمعلومات ما يساعد على تنمية تلك الأفكار وشعور الأفراد بدفع العلاقات ما يؤدي إلى وجود نسيج متماسك بحيث تتكاثف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة والمصالح الجماعية.

3- المشاركة في صنع القرارات:

يقصد بالمشاركة في صنع القرارات إشراك العاملين في مرحلة أو أكثر من مراحل اتخاذ القرارات إما بإبداء رأي، تقديم بيانات وتمحيصها، وضع البدائل وترتيبها، أو اتخاذ القرار ومتابعته إذا كان متصلا بالعمل، "حيث أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ من سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملين أحيانا حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها، ويجدر بنا أن نذكر أن العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلمًا من عاملي الأمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات وغيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج، وهذا ما يأذن لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمة وسياستها وغير ذلك من المشاكل التي لها صلة وثيقة بحياتهم" (حنفي عبد الغفار، 2010، ص.400)، إن المشاركة في صنع وتنفيذ القرارات يمثل جانبا مهما في تعزيز دافعية العاملين للعمل والإبداع والابتكار ما يساعد المنظمات في تقوية مقوماتها ومواردها لمواكبة المستجدات والتطورات، كما أن المشاركة في صنع القرارات "يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراعات ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها" (كاظم، 2002، ص.171)، وبالتالي فالمشاركة في صنع القرارات أحد الأعمدة الأساسية لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يحقق الرضا والدافعية في العمل.

4- تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بأسلوب القيادة الحاصل لأن أغلب الاتصالات الحاصلة تكون بين جميع المستويات المهنية وبالتالي تظهر صور النجاح أو الفشل من خلال قياس مستوى النتائج

المتحصل عليها كما أن "أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وتحفيز العاملين على العمل وتسوية النزاعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل" (البدر، 2006، ص 31) كما تمثل القيادة المجال الحقيقي الذي تتم فيه جميع العمليات الإدارية والتنفيذية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات، فإذا ما سادت الفوضى هذا المجال أثرت بالضرورة على هذه العمليات لأن العاملين يحتاجون إلى قيادة رشيدة تتمتع بسمات شخصية واجتماعية تجعل منها القدوة الأولى في التنظيم وبالتالي يسهل تخطيط المشاريع وتنفيذها لأن الأتباع ساهموا في قبولها.

لقد اهتم الباحثون بموضوع المناخ التنظيمي وأعطوه اهتماما متزايد حول أهم عنصر من عناصره وهي القيادة وتأثيرها على الأداء وخلصوا إلى إيجاد نماذج تتناول أنماط القيادة ومن بينها دراسة (ليببت، لوين، وايت) سنة 1939 (رسمي، 2004، ص ص. 45-46)، والتي تعد من الدراسات الرائدة انتهت إلى التقسيم المعروف للأنماط القيادية:

- قيادة تسلطية: تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الهابط.

- قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفني والمعنوي والاهتمام بالأفراد.

- قيادة ترسلية: تتصف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل انطوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل، تنعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإلتلاف، شيوع السلوك التوكلي الاعتمادي. أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفعالية العمل، ارتفاع مستوى الإلتزام، ارتفاع مستوى دافعية الانجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة.

نجد أيضا دراسة جامعة "متشجان" (رسمي محمد حسن، 2004، ص. 46) كان هدفها التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة وتلك ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استخلص ليكرت من نتائج هذه

الدراسة وجود نمطين هما نمط موجه نحو الأفراد ونمط موجه نحو العمل والإنتاج، وقد انتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كل من الإنتاجية والروح المعنوية. في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل وبين انخفاض مستوى الإنتاجية والروح المعنوية.

إلى جانب هذا وفي بحث حول القيادة والمناخ قاما به الباحثان (لتوين وسترنجر) أظهرتا ثلاث بيئات مختلفة في ثلاث منظمات متشابهة بحيث لكل منها مميزاته الخاصة لأداء الفرد ورضاه في التنظيم، ففي التنظيم الأول A شدد القائد على النواحي التالية: الهيكل، الأدوار المحددة، السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل، وهذا يمثل أسلوب الإدارة البيروقراطية، أما التنظيم الثاني B فإن المدير يشجع على الصداقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية، أما التنظيم الثالث C فإنه يقوم على التعاون والتشجيع الإنساني ونوعية الأداء وتشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية. (حمادات، 2008، ص. 42).

5- تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية في المنظمة فبفضلها تحقق النتائج الإيجابية إذا أحسن استخدامها والعكس وبالتالي فالحرص على القرارات الرشيدة يحتاج إلى مجموعة من الأسباب من أهمها توفر البيانات والمعلومات الصحيحة من مصادرها الأصلية إلى جانب وجود الشروط الضرورية لمتخذ القرار والذي بدوره يعتبر حجر الزاوية في استخدام المعلومات لتحسين مستوى الأداء العام للمنظمة أو للأفراد، وعليه فإن مشاركة العاملين في صنع القرارات ثم تنفيذها يجعلها أكثر واقعية وتلبي حاجات العاملين النفسية وبالتالي تؤثر على أدائهم الوظيفي.

كما أن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، هذا وتعتبر المشاركة في صنع القرار فرصة لرفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. (العميان، 2008، ص. 308) فرفع المعنويات من شأنه أن يقوي الرغبة في تنفيذ القرارات واستخدام القدرات اللازمة وبالتالي توظف نقاط القوة داخل المنظمة وتقلل نقاط الضعف وتتحقق الأهداف كما أن المشاركة أيضا في صنع القرارات "يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي لتحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية في توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية

الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المنطوق بأي منهم في العمل، إذ أن الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً منوطاً بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر" (كاظم، 2002، ص. 171)، هذا وللمشاركة في اتخاذ القرارات آثار إيجابية منها "زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية لفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي" فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة ونفسية بالعاملين على المدى البعيد" (حريم، 2006، ص. 235-236).

ومن خلال كل هذا يفرض على أصحاب القرار في المنظمة إحساس العاملين بأهميتهم من خلال إشراكهم في كل ما يمس مهام أعمالهم حتى تقوى عزائمهم وتنمى قدراتهم ويتكيفون على العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-الدراسات السابقة:

سنعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، قصد الاستفادة من نتائجها في مناقشة نتائج الدراسة النهائية وقد جاءت كالتالي:

- دراسة أعدها الباحثان (الدقس وعليان) (1991)، وهدفت لتقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات من خلال التعرف على أهمية هذا المناخ في تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف مستخدميها، وإلى تعزيز فاعليتها، وبلغ حجم العينة (200) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل على كل المستويات لكي يكون أداءهم وإنتاجهم أفضل وخصوصاً من حيث الأهداف والتعامل مع الصراعات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- استهدفت دراسة (الصرايرة ومقدادي) (2002) التعرف على دوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش". وهدفت الدراسة إلى إعطاء الصورة الحقيقية والواضحة لدوافع العمل للموظف العام من أجل معالجة وتحسين المناخ ودوافع العمل للموظف العام لرفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الحكومي في الدوائر الحكومية. وشملت عينة الدراسة (12) مديرا وجميع رؤساء الأقسام وعددهم (38) رئيسا. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث وهي مديري الدوائر، رؤساء الأقسام، وشريحة الموظفين وذلك في ضوء الجوانب التالية:

- الجانب الوظيفي - الجانب النفسي الاجتماعي، وأن هناك تأثيرا واضحا للمناخ الوظيفي ودوافع العمل لجميع شرائح الدراسة وبالأخص في جانب الأجور والحوافز والسياسات المعتمدة لدى الدوائر الحكومية.

- استهدفت دراسة (الصغير) (2002) التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالمنظمات الأمنية بمدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث استخدم مقياس (ليتون وسترنجر) لقياس المناخ التنظيمي واستخدم مقياس "زاميتو" لقياس الأداء الوظيفي والذي يتكون من (19) عبارة مع إجراء بعض التعديلات عليه، وكانت عينته عشوائية بسيطة (325) من الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة أن أداء مفردات الدراسة كان مرتفعا بالنسبة لمحور الأداء، ويوجد تأثير جوهري لمحوري المناخ التنظيمي (العلاقات، وأساليب تحسين العمل) على مستوى الأداء الوظيفي.

- هدفت دراسة "واسترمان و سيمون" (Westerman and Simmon, 2007)، الكشف عن "تأثير بيئة العمل الداخلية في الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية - دراسة استكشافية" حيث أراد الباحث من وراء الدراسة قياس العلاقة بين الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية وبيئة العمل، وتأثير بيئة العمل في شخصية العاملين وأدائهم الاجتماعي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (115) من العاملين في مصانع الصلب والحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والسمات الشخصية للعاملين، وتأثير بيئة العمل بشكل إيجابي في أداء العاملين الاجتماعي وقيم الالتزام والأداء في المصانع.

- استهدفت دراسة "بانجيل" (Pangil، 2011) "العلاقة بين بعض العناصر التنظيمية والرضا الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة حكومية مالية" وهذه العناصر (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) وقد شملت الدراسة (1020) موظفاً في (17) موقعا، حيث تم توزيع (60) استبيان في كل موقع وتم استردادها جميعا، وبعد تحليلها توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

- توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي، بمعنى أن العاملين لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب اعتباره عبئا عالى عليهم.

- وجود ارتباط جوهري ايجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.

- استهدفت دراسة "فريد راهم" 2017، تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمركب المنجمي بجبل الغنق ببئر العائر ولاية تبسة الجزائر، وانطلق من فرضية مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة واتخاذ القرارات وبين الأداء التنظيمي، وكانت عينته عشوائية بلغت 260 فردا، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ضمن المنهج الوصفي، وخلص إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين نمط القيادة واتخاذ القرارات وبين الأداء أي أن العلاقة غير دالة إحصائيا مما فسرها بوجود مناخ مغلق ولا يشجع على تعلم العمليات الإدارية المختلفة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع عليها بين كثرة الدراسات التي بحثت أسلوب القيادة واتخاذ القرارات، نجد أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في متغيراتها والتي تعتبر عناصر لمتغير آخر وهو المناخ التنظيمي، حيث تتفق مع دراستنا من حيث الهدف وهو التشخيص أولا لمختلف العناصر والعمليات المكونة للمناخ أو البيئة التنظيمية، حيث نجدها تتخذ غالبا تشخيص متغير السياسة الداخلية المعتمدة أو البيئة الداخلية كعنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وهو ما نطلق عليه في دراستنا أسلوب القيادة وبشكل عام استفادت الدراسة من هذه الدراسات في تكوين تصور جيد حول مشكلة البحث ومحاوِر الإطار النظري، وفي بناء أداة لقياس المتغيرات. لكن تختلف معها في خصوصياتها التنظيمية وخصوصيات أفراد عينتها.

- إجراءات الدراسة الميدانية:

- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي من أجل إعطاء ملمح وتشخيص واضح أسلوب القيادة من خلال مدى معرفة وإدراك إدارة مؤسسة حجار السود لدورها ومسؤولياتها

تجاه العاملين بها، إلى جانب نمط اتخاذها للقرارات، بل يقوم أيضا على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير أسلوب القيادة وتنميتها.

-حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على عينة من الإطارات الوسطى بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت بولاية سكيكدة.

-المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الوسطى في مؤسسة حجار السود، حيث شملت الدراسة كل المديريات المكونة لها.

جدول رقم (1) يوضح توزيع الأفراد على مستوى المديريات المشكلة للمؤسسة:

طبيعة نشاط	المديريات	الإطارات الوسطى	
		إداري	إنتاجي
إداري	التجارية	04	00
	المالية	09	00
	التنمية	13	00
	الجودة	03	00
	م. بشرية	09	00
المجموع	05 مديريات	38	00
إنتاجي	الاستغلال	12	13
	م. أولية	03	09
	الصيانة	06	24
المجموع	03 م	21	46
		67	

أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار 60 فردا من المجموع الكلي 105 بسبب ظروف عمل الأفراد وصعوبة الاحتكاك بهم وذلك بطريقة عشوائية باستخدام معادلة إحصائية تتعامل مع درجات موزعة في جدول حيث أخذنا نسبة من كل المجموعات كعينة عشوائية تمثل حجم العينة الكلي تشمل الأنشطة الإدارية والإنتاجية، ولقد تم تجميع المديريات حسب أهدافها وطبيعة نشاطها وعدد العاملين بها ليسهل سحب عدد أفراد العينة كالتالي:

- 1/ مجموعة الموارد شملت: الموارد البشرية + المالية + الموارد الأولية
- 2/ مجموعة البيع والتجميع شملت: التجارية + الاستغلال + الصيانة
- 3/ مجموعة التنظيم شملت: التنمية + الجودة والمحيط

جدول رقم (2) يوضح التوزيع وطريقة السحب وفق المعادلة التالية: "عدد أفراد المجموعة / العدد الكلي للأفراد × عدد العينة"

المجموعات	طبيعة النشاط	عدد أفراد الإطارات	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
الموارد	إداري	21	12	20.00%
	إنتاجي	09	05	08.00%
البيع	إداري	22	12	21.00%
	إنتاجي	37	22	35.00%
التنظيم	إداري	16	09	16.00%
	إنتاجي	00	00	00.00%
		105	60	100%

*بعد توزيع أداة البحث تم استرجاع 50 استبيان من أصل 60. وبالتالي فهي تعبر عن عدد أفراد عينة الدراسة.

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة أولية لمعرفة ميدان الدراسة وخصائصه التنظيمية، وجمع بيانات ومعلومات تساهم في وضع صورة أولية لمتغيري البحث (معرفة الدور واتخاذ القرار) وأجريت وفق خطة منهجية وكانت كالتالي:

أجريت الدراسة على 9 أفراد من الإطارات الوسطى موزعين على سبعة 7 مصالح بين إدارية وإنتاجية وكانت تهدف لجمع بيانات حول بعض العناصر المرتبطة بالبحث وكانت كالتالي:

- نطاق الإشراف:

من خلال شكل الهيكل التنظيمي وبالنظر لتصميم كل مصلحة نلاحظ أن نطاق الإشراف ضيقاً أي أن كل مشرف يشرف على عدد قليل من المرؤوسين لأن الهيكل التنظيمي من "النوع المسطح" (flat). كما يساعد هذا النوع من الهياكل في سهولة تدفق المعلومات بين أطراف الاتصال لعدم وجود معوقات كبيرة في الهيكل ككثرة المستويات التنظيمية وهرمية الهيكل. ومن خلال توضيح بعض خصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أنه يشبه إلى حد كبير نوع الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري الموضح في الأدبيات التنظيمية (العميان، 2002، ص 216)، إذ أن السلطة فيه محددة عند مجموعة من الأفراد الذين يشرفون على أداء المهام كما أن هناك مجموعة كبيرة من التخصصات في كل مصلحة، إلى جانب سهولة وصول المعلومات لمراكز اتخاذ القرار بسبب سطحية الهيكل وقلة المستويات المهنية.

-أسلوب اتخاذ القرارات:

لقد اعتمد الباحث لمعرفة أسلوب اتخاذ القرارات بالمؤسسة على إجراء مقابلة مع (09) أفراد كعينة من الإطارات الوسطى وصيغت بنودها بشكل عام كالتالي:

- 1/ كيف يتخذ القرار في حالة وجود مشكل إداري أو تقني داخل المؤسسة؟ ومن يتخذه؟
- 2/ هل هناك مشاركة في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس؟
- 3/ هل يمنح للعامل حرية المبادرة لاتخاذ القرار؟

وجاءت نتائج المقابلة وفق وحدة تحليل اللفظ كما هي موضحة في الجدول رقم 3 التالي:

جدول رقم (3): نتائج استجابات العينة الاستطلاعية

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	البند
77.77%	07	- جمع البيانات حول الموضوع.	البند الأول
100%	09	- الاتصال بالمصالح التي لها علاقة بالموضوع.	
100%	09	- المدير العام في حال القرارات المصيرية.	
88.88%	08	- المشرف المباشر في حالة المشاكل الروتينية.	
100%	09	- تكون هناك مشاركة حسب طبيعة المشكل أو الموقف	البند الثاني
88.88%	08	- تعطى حرية المبادرة عند وجود ثقة بين الرئيس ومرؤوسه.	البند الثالث
100%	09	- عند زيادة حجم العمل (مهام) على المشرف.	

ملاحظة: إذا وجد مشكل معين على مستوى مصالح الإنتاج يصحبه استنفار كبير على مستوى المصالح الإدارية وهذا ما يدل على أن هناك اتصالاً دائماً بين المصالح الإدارية والإنتاجية على مدار ساعات العمل. كما نستنتج بالمقابل حدوث الاستنفار في مصالح الإنتاج في حالة وجود مشكل إداري لأنها تعمل بتوجيهات وخطط واستراتيجيات مجلس الإدارة الأعلى الذي يعتبر مركز التحكم في المؤسسة.

نلاحظ من خلال تحليل الاستجابات أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق طرق علمية بدءاً بجمع البيانات حول الموضوع أو المشكل المطروح ليعرف طبيعته وأسبابه، في حين أن اتخاذ القرارات يتم بصورة روتينية عند حدوث المشاكل المتكررة والروتينية، وعلى العكس من ذلك القرارات المصيرية التي تهدد المؤسسة سواء تعوق تحقيق أهدافها العامة المتمثلة مثلاً في برامج الإنتاج فلا يمتلك المشرفون المباشرون سلطة اتخاذ القرار إذ عندها لا يحق إلا للإطارات العليا بالتنسيق مع المدير العام للمؤسسة اتخاذها.

-أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول أسلوب القيادة، حيث صممه وضم بعدين أساسيين، الأول مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها والثاني نمط اتخاذ القرارات في عشرون (20) بند.

جدول رقم (4): أرقام فقرات أبعاد أسلوب القيادة

الأبعاد	أرقام الفقرات
مدى إدراك الدور والمسؤولية	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
اتخاذ القرارات	20-19-18-17-16-15-14-13-12-11

- صدق وثبات المقياس: وبعد صياغته قام الباحث بقياس صدقه من خلال صدق المحكمين، وثباته من خلال معادلة ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5): معامل ثبات كل بعد

الأبعاد	معامل الثبات
مدى إدراك الدور والمسؤولية	0.77
اتخاذ القرارات	0.75

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحث في دراسته لوصف متغيرات الدراسة على النسب المئوية من خلال التكرارات، وذلك لتوضيح وتشخيص أحسن لاستجابات أفراد العينة.

-عرض النتائج وتفسيرها:

-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لفحص ودراسة الفرضية الأولى التي مفادها: تدرك مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت دورها في تحسين إجراءات العمل وتخطيطها للمستقبل، إلى جانب مسؤولياتها تجاه مواردها البشرية. تم معالجتها ووصفها من خلال النسب المئوية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6): نتائج استجابات أفراد العينة نحو فقرات البعد إدراك الدور والمسؤولية.

مج	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		مستويات الموافقة البند
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	10	05	28	14	16	08	36	18	10	05	1- تعتبر أن الإدارة تدرك دورها كمراقب وموجه للعاملين
50	06	03	26	13	30	15	36	18	02	01	2- يرى مديرو دارة

											مؤسستك أن العاملين بها يوفون واجباتهم
48	12.5	06	41.66	20	16.66	08	29.16	14	00	00	3- هناك حرية للعاملين من طرف إدارة مؤسستك لإيجاد ما يدفعهم للعمل.
49	6.12	03	4.08	02	16.32	08	59.18	29	10.20	05	4- تتصرف إدارتك بردود الأفعال ولا تتحرك إلا بسبب.
50	18.36	09	38.77	19	16.32	09	24.48	12	2.04	01	5- تعد الإدارة خططا مسبقة لمواجهة الأزمات.
49	12.5	06	41.66	20	16.66	09	20.83	10	8.33	04	6- تشعركم الإدارة أنكم غير مسؤولين عن أي شيء بداخلها.
50	14.28	07	30.61	15	8.16	05	42.85	21	4.08	02	7- تسعى الإدارة لتحسين أساليب وإجراءات العمل.
50	29.16	14	33.33	18	18.75	09	16.66	08	2.08	01	8- تحرص الإدارة على تطبيق العدل وتهتم بتنفيذ إجراءاته.
50	06	03	22	11	22	11	48	24	02	01	9- يسود التعامل بحزم وصرامة مع كل ما يعوق نجاحها.
50	18	09	30	15	18	09	28	14	06	03	10- إدارة المؤسسة مدركة أهمية العمل كفريق واحد.

نلاحظ من استجابات أفراد فئة الإطارات الوسطى نحو أسلوب القيادة والتسيير داخل المؤسسة من خلال محاولة معرفة مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها في سبيل تحقيق أهدافها كأحد خصائص المناخ التنظيمي أنه:

بالنسبة لنظرة المؤسسة لدورها المتمثل في محاولة تحسين إجراءات العمل وتخطيطها للمستقبل وغيرها فقد سجلنا نسب استجابة متفاوتة، ف فيما يخص البند الأول فقد كانت أكبر نسبة استجابة بالموافقة قدرت بـ 36%، حيث أبدى فئة الإطارات موافقتهم على أن المؤسسة تدرك دوما دورها كمراقب وموجه، في حين أبدى 28 % منهم عدم موافقتهم، تليه نسبة استجابة 16 %

بالمحايدة، إذ نجد كذلك تساوي في نسب استجابة بالموافقة بشدة وغير الموافقة بشدة ب 10 % من أفراد فئة العينة، ويتضح أن هناك اختلاف واضح حول محتوى البند، ما يدل أن أفراد الإطارات الوسطى الذين يشكلون أحد المتغيرات الأساسية في المؤسسة لا يدركون حقيقة أسلوب القيادة والتسيير ربما الموجود، هل هو أسلوب المراقبة والتوجيه أو أسلوب التخطيط والمراقبة والتوجيه، إلى جانب ذلك والنسبة لمحتوى البند الرابع أيضا فقد كانت أكبر نسبة استجابة قدرت 59.18 % بالموافقة ، إذ رأوا أن مؤسستهم تتصرف بردود الأفعال فقط ولا تتحرك إلا بسبب وجود ما يهدد مصالحها، بينما نجد فئة أخرى منهم عبروا عن حيادهم بنسبة 16.32 %، أما أقل نسبة استجابة كانت 4.08 % بغير الموافقة مما يدل أن المؤسسة لا تبادر لإيجاد حلول إلا بوجود أسباب تدفعها لذلك، أما فيما يخص الاستجابة حول البند الخامس فقد سجلت أكبر نسبة استجابة بعدم الموافقة وكانت 38.77 %، تليه نسبة 18.36 % بعدم الموافقة بشدة، إذ عبروا أن المؤسسة لا تعد خططا مسبقة لمواجهة الأزمات، في حين عبر نسبة 24.48 % عن موافقتهم، وأقل نسبة استجابة 2.04 كانت بالموافقة بشدة، ما يدل أن هناك غياب للتخطيط لمواجهة الأزمات من خلال دراسة واقع المؤسسة للتنبؤ بما سيحدث ويمس إجراءات العمل.

أما بالنسبة لمحتوى البند السابع فقد سجلنا نسبة 30.61 % بعدم الموافقة مع نسبة 14.28 % بعدم الموافقة بشدة إذ يرى هؤلاء الأفراد أن المؤسسة لا تسعى لتحسين إجراءات العمل ، بالمقابل نجد نسبة 42.85 % منهم عبرت بالموافقة ، و 4.08 % بالموافقة بشدة، ويرون أن المؤسسة تسعى لتحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل تماشيا مع التطورات الحاصلة وذلك لتحقيق أهدافها، إلى جانب ذلك وفي سبيل الحفاظ على مكانة المؤسسة فهي تتعامل بحزم وصرامة مع كل ما يعوق نجاحها فقد رأى أفراد فئة عينة البحث ما نسبته 48 % أنهم يوافقون على محتوى البند التاسع في أن المؤسسة تتعامل بحزم وصرامة مع كل ما يشكل تهديدا واضحا وصريحا يقف أمام مشاريعها التنموية، يليه فئة أخرى نسبة استجابتها حول عبارة (غير موافق) كانت 22 %، أما أقل نسبة استجابة حول محتوى البند فكانت بالموافقة ب 2 %، وبالتالي فإن المؤسسة صارمة مدركة حقيقة الخطر الذي يستطيع أن يمنع تطورها في أن لا تتعامل معه برفق وليونة، أما الفئة التي عبرت بالحياد بنسبة 22 %، وتحفظت فهذا يدل على أنها لا تعرف أسلوب المؤسسة في التعامل مع تلك التهديدات وبالتالي فهناك تفاوت في التعامل مع الخطر داخلها.

أما بالنسبة لنظرة المؤسسة حول مسؤولياتها اتجاه مواردها البشرية فقد سجلنا أيضا نسب استجابة متفاوتة إذ عبر أفراد فئة العينة حول محتوى البند الثاني و سجلنا أكبر نسبة استجابة بالموافقة قدرت ب 36 % حيث أبدوا أن مديرو المؤسسة يرون أن العاملين بالمؤسسة

يوفون واجباتهم ويقومون بالمهام المسندة إليهم بالمقابل نجد أن نسبة 30 % عبروا عن حيادهم حول محتوى البند الثاني ما يدل أن فئة منهم ليست لديها دراية حول ما إذا كان لدى مديري المؤسسة معلومات تخص سير العمل و أن العاملين ينجزون نشاطاتهم ، يليه نسبة 26 % أبدوا عدم موافقتهم واعتبروا العكس حول مديرو المؤسسة، أما أقل نسبة استجابة فقد سجلت (بالموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة) على التوالي 6 % و 2 %، إلى جانب ذلك جاءت أكبر نسبة استجابة أفراد فئة عينة الإطارات على محتوى البند الثالث بعدم الموافقة بنسبة 41.66 %، ونسبة استجابة بغير موافق بشدة بـ 12.5 %، إذ اعتبروا عدم وجود حرية للعاملين بالمؤسسة لإنجاز أعمالهم، في حين عبر ما نسبته 29.16 % من أفراد فئة العينة عن موافقتهم على محتوى البند الثالث، وبالتالي فهناك تضيق وغياب للحرية ومراقبة شديدة للعاملين عند إنجاز مهامهم ما يفسر غياب الثقة المتبادلة، يليه نسبة 16.66 % عبرت عن حيادها، كذلك جاءت الاستجابات حول محتوى البند السادس بنسب متفاوتة، إذ سجلت أكبر نسبة بغير الموافقة وكانت 41.66 % مع عدم الموافقة بشدة بنسبة 12.5 % إذ عبروا أن المؤسسة لا تشعرهم أنهم مسؤولون عن أي شيء بداخلها ، يليه عبارة موافق بنسبة 20.83 % مع الموافقة بشدة بنسبة 8.33 %، أما ما نسبته 16.66 % من عدد أفراد فئة العينة فقد عبروا عن حيادهم لمحتوى البند، هذا ما يدل أن عائق المسؤولية واقع على العاملين وأن أي ضرر يصيب ما بداخل المؤسسة يتحمله العامل ويترب عليه عقوبات، إضافة إلى هذا ومن خلال النسب المعبر عنها حول محتوى البند الثامن فقد سجلنا أكبر نسب استجابة بـ 33.33 % حول عبارة (غير موافق)، و 29.16 % (بغير موافق بشدة)، إذ عبروا أن المؤسسة لا تحرص على تطبيق العدل ولا تضمن تنفيذ إجراءاته، أما نسبة 18.75 % منهم فكانوا محايدين حول محتوى البند، وأقل نسب استجابة 16.66 % كانت بالموافقة والموافقة بشدة 2.08 % وبالتالي فوجود فئة من الإطارات الوسطى تعبر عن غياب العدل داخل المؤسسة وغياب ل ضمانات تنفيذه، أما فيما يخص إدراك المؤسسة أهمية العمل الجماعي فقد تباينت نسب الاستجابة حول محتوى البند العاشر إذ عبر 30 % من مجموع عدد أفراد فئة العينة بعدم موافقتهم على أن المؤسسة مدركة أهمية العمل كفريق واحد، يليه نسبة 18 % بعدم الموافقة بشدة، بينما نجد نسبة 28 % منهم عبروا عن موافقتهم وكانت نسبة 18 % منهم قد عبروا عن حيادهم وبالتالي ومن خلال نسب الاستجابات نجد أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بالعمل الجماعي ولا تدري أهميته على المستوى الفردي من خلال تنمية المهارات واكتساب الخبرات وعلى المستوى الجماعي بتوطيد العلاقات الاجتماعية وتبادل المعارف بما يخدم أهداف المؤسسة.

بعد استقراء درجات استجابات أفراد الإطارات الوسطى للكشف عن أسلوب القيادة والتسيير من خلال مؤشر مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها جاءت الاستنتاجات التالية:

كانت هناك استجابات سلبية نحو البنود (10.8.7.5.4.3.1)، بحيث يرون أن ضمن هذه النقاط أن المؤسسة:

○ تدرك دورها دائما كمراقب وموجه فقط، دون أن يكون لها دور في مسؤولية التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات الإدارية.

○ لا تعطيم الحرية لإيجاد ما يدفعهم للعمل، ما يعني أن هناك مركزية في التسيير.

○ تتصرف بردود الأفعال ولا تتحرك إلا بسبب وجود تهديد لمصالحها ولمواجهة الأزمات والطوارئ، بمعنى أنها لا تبادر للوقاية من الحوادث والأزمات وإنما هناك جمود في التسيير وغياب للمبادرة والابتكار التي من شأنها معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة وأنها لا تعد خططا مسبقة لمواجهة تلك الأزمات ولا تبحث عما هو جديد لتحسين إجراءات المواجهة لديها وإنما تكتفي بردود الأفعال فقط.

○ لا تحرص على تطبيق العدل وضمان تنفيذ إجراءاته بالصورة التي يريدها جميع العاملين، ما يبرز أن هناك خلل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة في بعض موادها التي تنص على جعل جميع أفراد المؤسسة متساوون أمام أحكام القانون الداخلي فيما يخص الامتيازات أو تطبيق العقوبات باختلاف أنواعها.

○ لا تدرك أهمية العمل كفريق واحد ولا تهتم بالعمل الجماعي بالرغم من أن طبيعة عمل المؤسسة يفرض عليها العمل الجماعي، ما يؤكد أن هناك مسافة كبيرة واضحة بين العاملين بداخلها.

أما البنود التي كانت الاستجابات نحوها إيجابية وتبرز خصائص قوية نوعا ما، فكانت (9.6.2). بحيث يرى أصحاب استجاباتها أن:

○ المؤسسة تشعرهم أنهم مسؤولون عن أي شيء بداخلها مما يغرس في نفوسهم الحرص على ممتلكاتها والدفاع عنها أمام ما يعترضها.

○ المؤسسة تتعامل بحزم وصرامة مع كل ر ما يعوق نجاحها، وبالتالي فهي تحافظ على أهدافها وأهداف عاملها.

إذن هناك تعبير عن أسلوب قيادي سلبي، حول العبارات التي تقيس مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها، مما يبرز حقيقة عدم إدراك المؤسسة أهمية وظيفة التسيير والقيادة في تحقيق الأهداف الخاصة بها وعاملها.

-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لتحليل ووصف الفرضية الثانية التي مفادها: تدرك مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات وأهمية إشراك العاملين في ذلك. تم الاعتماد على طريقة الوصف بالنسب المؤوية وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (7): نتائج استجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد اتخاذ القرار:

مج	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		مستويات الموافقة البند
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	10	05	28	14	16	08	36	18	10	05	11- هناك حرص من طرف المؤسسة لجمع كافة البيانات الخاصة بالمشكل قبل اتخاذ القرار
50	14	07	34	17	16	08	26	13	10	05	12- تتخذ القرارات بدلا عنك في كثير من الأحيان
50	6.12	03	26.53	13	14.28	07	44.89	23	8.16	04	13- تسهر المؤسسة على تنفيذ القرارات المتفق عليها.
50	16	08	16	08	20	10	46	23	02	01	14- تعتمد المؤسسة النقاش الجماعي كأسلوب عمل.
50	18	09	38	19	10	05	28	14	06	03	15- تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة ولو ضمن المبادرات الفردية.
50	20	10	34	17	22	11	22	11	02	01	16- تشارك المؤسسة رؤوسها في تجميع البيانات قبل اتخاذ القرارات.
50	08	04	26	13	24	12	34	17	08	04	17- كل فرد مسؤول عن القرار الذي يتخذه.
50	04	02	16	08	26	13	42	21	12	06	18- تنفذ القرارات المتخذة ضمن مخطط زمني.
50	4.08	03	30.61	15	28.57	14	30.61	15	6.12	03	19- تعتمد المؤسسة

التقييم الجماعي لنتائج القرارات المتخذة.										
50	08	04	30	15	36	18	24	12	02	01
20- تعتمد المؤسسة وضع بدائل وحلول مرتبة قبل اتخاذ القرار.										

نلاحظ من خلال استجابات أفراد فئة عينة الإطارات الوسطى في الجدول أعلاه حول

فقرات نمط اتخاذ القرار ما يلي:

بالنسبة لتجميع البيانات من أجل اتخاذ القرارات فقد سجلنا نوع من التباين في الاستجابات، إذ سجلت أكبر نسبة استجابة بعدم الموافقة بالنسبة للبند الحادي عشر وكانت 34 % مع 14 % بعدم الموافقة بشدة، في حين سجلت نسبة 26 % بالموافقة و10% بالموافقة بشدة، إلى جانب نسبة 16% عبروا عن حيادهم، وبالتالي فالكثير من الإطارات الوسطى يرون غياب حرص المؤسسة على تجميع البيانات الخاصة بالمشكل قبل اتخاذه ولا تعتبرها ضرورة وعملية أساسية من أجل الوصول للحل الملائم للمشكل المطروح لأن غياب المعلومات الكافية لا يتيح لمتخذ القرار أن يجد الحل الصائب ما يعرضه لوضع بدائل غير صحيحة وبالتالي حدوث أخطاء عند اتخاذ القرارات وتنفيذها، هذا ما يخص الحرص على تجميع البيانات أما محتوى البند السادس عشر فقد سجلت أكبر نسبة استجابة عليه من أفراد فئة العينة بالموافقة إذ بلغت 34 % بين موافق و8 % موافق بشدة، فيرون أن المؤسسة تشرك رؤوسها في تجميع المعلومات قبل اتخاذ القرار مقابل ما نسبته 26 % بغير موافق و8 % بغير موافق بشدة، في حين بلغت ما نسبته 24 % كفئة محايدة، وبالتالي فالمؤسسة تشرك بعض رؤوسها في تجميع البيانات كمشاركة روتينية من أجل الظهور في أحسن صورة لدى العاملين بها لكنها لا تحرص على هذه التجميع للبيانات الخاصة باتخاذ القرارات الروتينية كانت أو المفاجئة وهذا من خلال الاختلاف الواضح في استجاباتهم.

أيضا فيما يخص الاهتمام بالعمل الجماعي عند اتخاذ القرارات وإضافة لما سبق فقد سجلنا حول محتوى البند الثاني عشر ما نسبته 44.89 % من عدد أفراد فئة البحث الذين عبروا عن موافقتهم في أن القرارات تتخذ بدلا عنهم في كثير من الأحيان، بينما يرى ما نسبته 26.53 % عدم موافقتهم على محتوى البند، إلى جانب تسجيل ما نسبته 14.28 % عبروا عن حيادهم، ما يدل أن إشراك العاملين في أي عملية من عمليات اتخاذ القرار ليس من أجل الوقوف على أحسن و أصوب قرار إذا كانت القرارات تتخذ عن الإطارات الوسطى في كثير من الأحيان ، إلى جانب هذا وما يؤكداه أيضا ما سجلناه حول محتوى البند الرابع عشر فقد جاءت أكبر نسبة

استجابة بعدم الموافقة إذ بلغت 56 %، ونسبة 18% بغير موافق بشدة، إذ عبروا أن المؤسسة لا تعتمد النقاش الجماعي كأسلوب عمل، بينما عبر ما نسبته 32 % عن موافقتهم مقابل نسبة 10 % من المحايدون، وإضافة إلى ذلك فقد توافقت استجابات أفراد فئة البحث إلى حد كبير بعدم الموافقة فيما يخص اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي إذ سجلنا حول محتوى البند الخامس عشر 34 % من نسبة عدد أفراد الإطارات الوسطى يعبرون بعدم الموافقة و20 % بغير موافق بشدة، مقابل 22 % بالموافقة، بينما ما نسبته 22 % فقد كانوا من المحايدون ولا يدركون ما إذا كانت المؤسسة تشجع أم لا وهذا يدل على الغموض الذي يحيط بعملية اتخاذ القرار بأكملها، وبالتالي فأغلب أفراد فئة الإطارات الوسطى يرون أن المؤسسة لا تشجع الأفكار الجديدة ولو ضمن المبادرات الفردية فضلا عن المبادرات الجماعية.

أما بالنسبة لكيفية تنفيذ القرارات المتخذة فقد سجلنا كذلك تباين في الاستجابات، حيث عبر أفراد إطارات الهيئة الوسطى على محتوى البند الثالث عشر بما نسبته 16 % عن عدم موافقتهم، و16 % بغير موافق بشدة، ولكن كانت أكبر نسبة للأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق) لهذا البند (13) هو 46 % ويرون أن المؤسسة تسهر على تنفيذ القرارات المتخذة، في حين هناك فئة منهم تعبر بالحياد ويمثلون نسبة 20% ما يبين كذلك وجود غموض حول كيفية تنفيذ القرارات لديهم، وبالتالي فالسهر على تنفيذ القرارات داخل المؤسسة ليس بالصورة الجيدة التي تعكس مناخ تنظيمي قوي مادام هناك من يرون عكس ذلك من إطارات الهيئة الوسطى إضافة إلى عملية التنفيذ فقد عبر أفراد فئة العينة عن عدم موافقتهم على محتوى البند العشرون، إذ جاءت أكبر الاستجابات تسجيلاً حول عبارة غير موافق بنسبة 30 %، وموافق بشدة بنسبة 18 %، حيث ترى هذه الفئة أن المؤسسة لا تعتمد وضع بدائل وحلول مرتبة قبل تنفيذ القرارات، بينما نجد ما نسبته 28 % عبروا عن موافقتهم حول محتوى البند، في حين سجلت نسبة 18% كفئة محايدة، وعليه نجد أن هناك رفض تعكسه الاستجابات على أن المؤسسة لا تعتمد وضع بدائل وحلول مرتبة قبل اتخاذ القرارات حول مشاكل معينة، وإلى جانب ذلك أيضاً سجلنا تباين في الاستجابات حول ما إذا كانت القرارات المتخذة تنفذ وفق مخطط زمني حيث عبر أفراد فئة عينة الإطارات الوسطى حول محتوى البند الثامن عشر وكانت استجاباتهم متباينة إذ بلغت نسبة غير الموافقة 30.61 %، ونسبة الموافقة كذلك 30.61 %، بينما ما نسبته 28.57 % كانوا محايدون وهذا التباين يرجع إلى نقص التنسيق والمعرفة الحقيقية بمراحل اتخاذ القرار، وبالتالي فهناك اختلاف واضح بين أفراد فئة العينة في ما إذا كانت القرارات تنفذ ضمن مخطط زمني لكل مرحلة من مراحلها أم لا.

وبالنظر إلى كيفية متابعة القرارات ومن خلال محتوى البند التاسع عشر فقد سجلت أكبر استجابات فئة العينة بالحياد إذ بلغت 36 % من المجموع العام لأفراد فئة العينة ما يعكس عدم معرفتهم بمرحلة التقييم الجماعي بعد تنفيذ القرارات من أجل الحصول على إجماع وغرس الثقة في الأفراد، مقابل ذلك 24 % منهم عبروا بالموافقة، وعليه فهناك اختلاف أيضا فيما إن كانت المؤسسة تعتمد التقييم الجماعي لنتائج القرارات أم لا، أما المسؤولية بعد تنفيذ القرارات فكل فرد مسؤول عن القرار الذي يتخذه وهذا ما سجلناه من خلال استجاباتهم حول محتوى البند السابع عشر فقد سجلت أكبر نسبة استجابة بالموافقة إذ بلغت 42 % من مجموع أفراد فئة العينة مقابل ما نسبته 26 % كفئة محايدة مع 16 % من الذين لا يوافقون، وبالتالي فأغلب أفراد فئة عينة الإطارات يرون أن كل فرد في المؤسسة مسؤول عن القرار الذي يتخذه وهو من يتحمل عواقبه.

إذن بالنسبة لمؤشر نمط اتخاذ القرار فقد كانت هناك استجابات سلبية نحو البنود (20.19.15.14.12.11)، بحيث يرون أن المؤسسة:

○ لا تحرص على جمع كافة البيانات الخاصة بالمشكل قبل اتخاذ القرار، وإنما تكتفي ببعض المعلومات وبالتالي فلا يكون هناك قرارا رشيدا وصائبا إذا لم توفر المؤسسة كافة البيانات والمعلومات.

○ تتخذ القرارات بدلا عنهم في كثير من الأحيان ولا تدع لهم فرصة، وبالتالي فهم يعانون من مركزية إلى حد ما تجعلهم لا يدركون مهاراتهم في اتخاذ القرار لأنهم لا يداومون على صنعه واتخاذها.

○ لا تعتمد النقاش الجماعي كأسلوب عمل، وبالمقابل فهي تركز على العمل الفردي في تنفيذ الأعمال دون استشارة إلى حد ما.

○ لا تشجع على طرح الأفكار الجديدة ولو ضمن المبادرات الفردية، مما يؤدي إلى ترسيخ الروتين السلبي بين الوحدات والاقتصار على الأفكار القديمة دون تجديد لها.

○ لا تعتمد التقييم الجماعي لنتائج القرارات المتخذة، وإن اعتمدت التقييم فبصورة فردية من طرف الهيئة العليا أو من قام باتخاذها.

○ لا تعتمد وضع بدائل وحلول مرتبة قبل اتخاذ القرار، وإنما تتخذ القرارات ربما ببدائل غير مرتبة مما يطيل في عملية إيجاد الحل المناسب.

أما البنود التي كانت استجابات هيئة الإطارات الوسطى نحوها إيجابية فهي: (13.16.17.18) بحيث عبر أفراد هذه الفئة بأن:

○ المؤسسة تسهر على تنفيذ القرارات المتفق عليها، إذ بحكم طبيعة نشاطها فلا يجب أن يكون هناك تأخير في التنفيذ لأن العملية الإنتاجية متواصلة ولا تتوقف لكثرة الطلبات على منتوجها.

○ المؤسسة تشرك مروضيها في تجميع البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرار، عكس ما سجلناه حول استجابات البند (11) إذ أن المؤسسة لا تحرص على تجميع المعلومات، وبالتالي فهناك تضارب في الاستجابات بين أفراد فئة الإطارات.

○ كل فرد مسؤول عن القرار الذي يتخذه، وهذا ما يغرس لديه روح المسؤولية والاعتماد على النفس في مواجهة الأزمات وينمي لدى الفرد الرغبة في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تجعله يفخر بنفسه أمام مروضيه أو مشرفيه.

○ المؤسسة تنفذ القرارات المتخذة ضمن مخطط زمني وهي بذلك تعطي أهمية وقيمة للوقت في سبيل تنفيذ الواجبات.

نلاحظ من خلال استجابات أفراد هيئة الإطارات على محتوى بنود مؤشر نمط اتخاذ القرار أن أكثر من نصف العبارات كانت الاستجابة نحوها سلبية ما يعكس أن المؤسسة لا تعطي أي اهتمام للخطوات العلمية والعملية عند اتخاذها للقرارات وهذا مؤشر من مؤشرات وجود بيئة تنظيمية سلبية.

- استنتاج عام:

من خلال ما سبق وبالنسبة لأسلوب القيادة والتسيير من خلال مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها ونمط اتخاذها للقرارات، فكانت استجابات عينة البحث نحو بنودها سالبة، إذ عبر أفراد عينة البحث أن هناك غياب لإدراك الدور من طرف المؤسسة في تسيير شؤون عاملها، فضلا عن عدم الاهتمام بالعناصر الضرورية لكيفية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، وبالتالي فالمؤسسة لا تلعب الدور الحيوي في ترسيخ وتعزيز البيئة التنظيمية القوية لدى عاملها من خلال أسلوب قيادي جيد ومجال للتسيير يسمح على العمل الجماعي، بحيث أكد الباحثان "واستمران وسيمون" على الدور الحيوي الذي يجب أن تقوم به قيادة المؤسسة في مجال تغيير المناخ، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمؤسسة قادرة على إدارة العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة حتى تطابق استراتيجياتها وأهدافها مع النسق القيمي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والسمات الشخصية للعاملين، لأن المناخ التنظيمي الذي يحتوي أحداث ونجاحات وإخفاقات يمثل الذاكرة والتجربة الجماعية ويمكن من توصيل مفرداته إلى

أفراد المؤسسة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب تعين على ترسيخها بالشكل الجيد، وإن الممارسات الإدارية على مستوى الطبقة القيادية هو الاختيار الحقيقي لطبيعة المناخ التنظيمي السائد إذ تتضح من خلال ممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها أو استنكارها ومعاقبتها مؤشرات واضحة للعاملين عن مدى نجاح أساليب القيادة والتسيير في الالتزام بنظام المؤسسة والتطلع للمستقبل بنظرة تفاؤلية إيجابية تسمح بإنجاز الأعمال من أجل المصلحة العامة، وهذا ما يجب أن يرسخ في مؤسسة البحث، إذ نجد أيضا مجموعة من الدراسات أكدت على الارتباط الوثيق بين القيادة والمناخ التنظيمي، حيث أكد الباحثان "الدقوس وعليان" في دراستهما أن أكثر الأمور تفضيلا من طرف العاملين هو حسن القيادة من المستويات العليا، خصوصا من حيث وضع الأهداف والتعامل مع الصراعات واتخاذ القرارات الرشيدة، إذ القيادة تلهم التابعين وتساعدهم في تكوين قيم تتكيف مع المتغيرات وتحفز الإدارة الوسطى على تولي زمام الأمور القيادية وهذا ما يجب أن يكون أيضا حتى تحقق النتائج بصورة إيجابية، ويرى الباحثان "الصرايرة ومقدادي" أن بقاء المنظمة يعتمد على التوجيه السليم من طرف قادتها لجميع المستويات من أجل دفعها للعمل، وأن هناك علاقة بين مديري الدوائر ورؤساء الأقسام وباقي الموظفين في الجانب الوظيفي، النفسي الاجتماعي، وبالتالي لا يمكن إغفال هذه الجوانب من طرف القادة في التعامل وتحسين مناخ يركز عليها لدفعهم نحو العمل، أما "الصغير 2002" فيضيف أن تحسين المناخ التنظيمي يحتاج بعد تكوينه و إيجاده إلى المتابعة من طرف القيادة الأساسية، وهذا من خلال تحسين أساليب العمل ما يزيد من فعالية أساليب القيادة والتسيير بالمؤسسة.

إذن يظهر أن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وتحفيز العاملين على العمل، وبالتالي فقيادة المؤسسة لا يدركون الإدراك الإيجابي لكل هذه الأمور وهذا من خلال استجاباتهم التي تدل دلالة واضحة على وجود مناخ تنظيمي يميل إلى السلبية منه إلى الإيجابية ولا يبعث على الإبداع وإنما يحافظ على الروتين الذي بدوره يسبب الضغوط ويقلل من مستوى الأداء إذا لم تعالج المسببات.

- خاتمة:

وختاما يمكن القول أن وجود أسلوب قيادي مميز له علاقة بأداء المنظمة من حيث ترتيب الأولويات تحديد وإدراج الأعمال من حيث الأهمية، وفي بيئة تنظيمية جيدة يساعد في توجيه الأنظار إلى الأداء المميز وتشكيل الرؤية لدى قادة التنظيم، كما أن وجود أسلوب قيادي مشترك يولد عند أفراد التنظيم إحساسا بالأهمية والعمل على تطويره، وبناءا على ذلك فإن الأسلوب القيادي الجيد له دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع جيد لآخر سيء، ويعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن هذا الأسلوب يشكل إطار مرجعيا يقوم الأفراد بإطارات كانوا أو منفذين بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه فضلا عن ذلك يساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إذ من المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لقيمه الشخصية والتنظيمية، أي بدون معرفة القيم التي يتحلى بها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، هذا وتكمن أهمية معرفة الأسلوب القيادي في أنه يوفر أيضا إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنه يؤثر على العاملين، وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

- توصيات:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- نظرا لأهمية الأسلوب القيادي في تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو تحسين أدائهم، لذا فإن الباحث يوصي مديري المؤسسة بتدعيم الإحساس بالمسؤولية اتجاه عاملها من جهة التركيز على حسن إدراك الدور المنوط بها ودفع الأفراد وتشجيعهم على الالتزام الجماعي والاستقرار الاجتماعي ومساعدة بعضهم البعض لفهم متطلبات المؤسسة.
- يوصي الباحث بالتركيز أكثر على إشباع حاجيات العاملين في إطار التخطيط الجيد عند وضع نظام القيادة والتسيير.
- يوصي الباحث بتفعيل نظام جيد للتسيير مع تبني معايير أكثر علمية وموضوعية.
- التركيز أكثر على طرق اتخاذ القرارات ومدى تلبية احتياجات العاملين مع تحقيق العدالة في المشاركة بين جميع الأفراد والجماعات.

قائمة المراجع:

- البدر إبراهيم حمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة نايف.
- الحري، محمد سرور. (2011). الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، مؤسسة الوراق، الأردن.
- حريم حسين محمود. (2006). تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-ط3، الأردن، دار الحامد.
- حمادات محمد حسن محمد. (2008). المناخ التنظيمي، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار صفا.
- رسي محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء.
- عبد الغفار حنفي. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية.
- محمود سليمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل.