

دور القيادة الادارية في تفعيل علاقات العمل

دراسة ميدانية بوحدة سونلغاز بتيبازة

The role of administrative leadership in activating labor relations in the public institution

A field study at the Sonelgaz unit in Tipaza

بن عمارة عبد الحفيظ

¹ جامعة أبو القاسم سعد الله / الجزائر 2، hafid.benamara2018@gmail.com

تاريخ الاستلام: 11 / 05 / 2025 تاريخ القبول: 31 / 05 / 2025 تاريخ النشر: 03 / 06 / 2025

Abstract:

The interest in human relations and everything associated in the organization makes managerial leadership is working to analyze and highlight the links between the workers and the institution, so that these links if taken seriously, and the work of the parties to consolidate and anchored become a behavior control and direct their activities towards achieving one goal and the joint between them.

The interest of administrative leadership personnel and their support for the program of the institution and its policy can only be achieved if removed all barriers that separate these workers and Alkiedan those in charge of running the institution, because the work to enable workers to express their views and their suggestions and aspirations, is showing the way for officials at the motivation of develop plans and goals.

Also, do these leaders to explain the views of the administration's wish to work with, provides responsiveness and cooperation by the workers, and this is considered as an important basis it works to consolidate and establish human relations between management and workers.

Keywords:

leadership; management; administrative leadership; human relations; team work.

الملخص:

إن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و علاقات العمل وبكل ما يرتبط بها في المؤسسة يجعل من القيادة الإدارية تعمل على تحليل وإبراز الروابط التي تجمع بين العمال والمؤسسة، ذلك أن هذه الروابط إذا أخذت بجدية وعمل الطرفين على توطيدها وإرساءها تصبح كسلوك يتحكم ويوجه نشاطاتهما نحو تحقيق الهدف الواحد والمشارك بينهما.

إن إهتمام القيادة الإدارية بالعاملين ودعمهم لبرنامج المؤسسة وسياساتها لا يتم إلا إذا أزيلت كل الحواجز التي تفصل بين هؤلاء العمال و القيادين، لأن العمل على تمكين العمال من إبداء آرائهم و إقتراحاتهم وتطلعاتهم، ينير الطريق للمسؤولين عند إقبالهم على وضع الخطط والأهداف. كما أن قيام هؤلاء القيادين بشرح وجهات نظر الإدارة فيما ترغب العمل به، يوفر التجاوب والتعاون من طرف العمال وهذا يعتبر كأساس هام يعمل على ترسيخ و تفعيل العلاقات الإنسانية و علاقات العمل بين الإدارة والعمال.

الكلمات المفتاحية:

القيادة؛ الإدارة؛ القيادة الإدارية؛ العلاقات العمل ؛ فريق عمل.

1. مقدمة:

إن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية، ومن هنا يستوجب القول القول أن القيادة الإدارية ظهرت منذ بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، فالقيادة هي فن القدرة و مهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة و المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، و هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية.

يكمن الهدف من هذه الدراسة التعرف على مدى فعالية القيادة الإدارية في تفعيل علاقات العمل من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.

فالقيادة الإدارية جوهرها الإنسان، وهذه الفكرة لم تصل إليها الإدارة إلا بمراحل متنوعة تتخللها دراسات وتجارب كانت الغاية الأولية منها في الفكر التقليدي هو تحقيق هدف الإدارة والقيادة، لا تعتمد على الإشراف والمتابعة، وإنما هي عبارة عن تفاعل إنساني داخل الإدارة (تفاعل القيادة مع المرؤوسين) والموارد المتاحة ولذلك أثبتت نتائج قام بها رواد الفكر الإداري بأن نظريات الإدارة التقليدية غير فعالة في قيادتها وذلك لتجنبهم العامل الإنساني، فالظروف التي مرت بها قادة الإدارة

آنذاك ونتائج الأعمال دفعت بالإداريين إلى ضرورة تغيير مسار القيادة الإدارية العلمية الآلية وجعلها قيادة إدارية إنسانية بالدرجة الأولى.

كما إعتبرت أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين على مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد. كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، و أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين، يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.(العلاقة بشير؛ 2009؛ ص 35)

1- الإشكالية

إن القائد يؤثر في سلوك الجماعة، فالقائد يملك من الخصائص و الصفات الشخصية التي توجه نشاطه و سلوكه أو تجعله يتمسك بهذا السلوك حتى لو كانت المجموعة لديهم من وسائل الإقناع و التأثير، بل إن هذا القائد قد يكون هو المؤثر على سلوك الجماعة في بعض الأحيان، و يرجع هذا الموقف إلى ما عند القائد من خصائص مميزة تجعله يؤثر على أفراد المجموعات و من هذه العوامل : إتجاهات الفرد الشخصية، وضعه، مكانته، ثقافته و البيئة التي نشأ فيها.

قيام كل قائد في الجماعة بواجبه، من العوامل التي تزيد من إرتفاع روح المعنوية ، شعوره بأنه مقبول من طرف جماعة العمال الذين يعمل معهم و أنه قد نجح في تكوين علاقات إنسانية و صدقات ودية بينه و بينهم، فمثل هذه العلاقات تجعل جو العمل محبوبا و مقبولا ، و هذا ما يساعد العامل على القيام بالواجب المكلف به على أحسن وجه، و من هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤلات التالي:

1- كيف تساهم القيادة الإدارية في تفعيل علاقات العمل داخل المؤسسة؟

2- ما هي الوسائل التي يستعملها القائد للتأثير على العاملين ؟

و لمحاولة الإجابة عن هذه الأسئلة إقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: تساهم القيادة الإدارية في تفعيل علاقات العمل داخل المؤسسة، من خلال طبيعة العلاقة بين القائد و مرؤوسيه (صداقة، علاقة عمل).
الفرضية الثانية: الوسائل التي يستعملها القائد للتأثير على العاملين من خلال (التحفيز، التكوين، الترقية).

2. المنهجية:

1.2 المنهج المتبع والتقنية المستعملة:

قمنا بإتباع منهج معين من مناهج البحث الاجتماعي وهو المنهج الكمي الذي يقوم بتحليل عناصر الظاهرة ليعطيها الطابع الإحصائي ويزيد من درجة تمثيلها في المجتمع لغرض الوصول إلى نتائج، كما إقتضت الضرورة أن نستعمل تقنية الإستبيان، الذي تم تصميمها في صيغتها النهائية على ضوء المشكلات المدرجة في إشكالية البحث، وهي موجهة إلى الفئات السوسيو مهنية لمعرفة وجهة نظرهم حول القيادة الإدارية و دورها في تفعيل علاقات العمل فرغم صعوبة التقنية و إستهلاكها للوقت، إلا أنها أساسية في تقصي جميع جوانب الظاهرة، من جهة للتقرب أكثر من المبحوثين و التحصل على إجابات متعددة و لإثراء البحث من جهة أخرى.

3. العينة:

العينة المختارة هي العينة الطبقية، و تتمثل في العمال لمعرفة وجهة نظرهم حول القيادة الإدارية و دورها في تفعيل علاقات العمل على مستوى وحدة توزيع الكهرباء و الغاز بتيبازة ، بصفة إجمالية تم توزيع إستمارة الإستبيان على 80

مبحوث، مقسمين كالآتي: 12 إطارات، 18 أعوان التحكم، 44 أعوان التنفيذ و 6 أعمال مؤقتين.

الجدول 1: توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	59	** %
أنثى	21	-- %
المجموع	80	100 %

فئة السن	التكرارات	النسبة المئوية
[20-30 سنة]	10	** %
[31-41 سنة]	25	** %
[42-52 سنة]	18	// %
[53 سنة فما فوق]	27	** %
المجموع	80	100 %

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	15	// %
ثانوي	38	// %
جامعي	27	/// %
المجموع	80	100 %

النسبة المئوية	التكرارات	فئة سوسيومهنية
*** %	12	إطار
*** %	18	أعوان التحكم
/// %	44	أعوان التنفيذ
*** %	6	أعوان مؤقتين
100 %	80	المجموع

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في السياقة
**** %	9	أقل من 5 سنوات
/// %	27	[5-10 سنوات]
/// %	34	[11-16 سنة]
//// %	10	[17 سنة فما فوق]
100 %	80	المجموع

3. نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى:

جدول 2: الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بطبيعة العلاقة مع المشرف القائد

فئة السوسيو مهنية		إطار		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		أعوان مؤقتين		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الصدقة	2	16,67	-	-	5	11,36	-	-	7	8,75	
التعاون و التفاهم	6	50	8	44,44	8	18,18	1	16,67	23	28,75	
علاقة عمل	4	33,33	10	55,56	31	70,45	5	83,33	50	62,50	
المجموع	12	100	18	100	44	100	6	100	80	100	

من هنا يتضح أن القائد المشرف يحاول أن يخلق مناخا ملائما يتفق مع شخصيته و أساليبه الخاصة، إما الطاعة المطلقة و الديكتاتورية تؤدي إلى فقدان روح التعاون بين العمال و القائد الإداري و إما التعاون و التفاهم و التشاور و الديمقراطية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فالقائد يؤثر تأثيرا كبيرا على محيط العمل، إذ يحاول أن يخلق من ذلك المحيط جوا مرحا و هادئا فيه

إسترخاء و سعادة، حيث يتمتع كل عامل فيه بثقة في رئيسهم المباشر، حيث يسود الشعور الجماعي و الغايات الجماعية و ليست النزاعات الفردية و الإنسانية هي التي تحكم سلوك الأفراد.

كما يستعمل المشرف القائد في كلامه مع المرؤوسين اللهجة أو الصيغة غير المحرجة، ذلك أن الأسلوب الإنساني و التعاوني أفضل من غيرهما، كما أنه يعلم جيدا أن صيغة الطلب أفضل من صيغة الأمر في معظم الأحيان.

جدول 3: فئة السوسيو مهنية وعلاقتها بكيفية مشاركة العمال في إتخاذ القرار.

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		فئة السوسيو مهنية
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	كيفية مشاركة العمال في اتخاذ القرار
9	75	11	61,11	36	81,82	5	83,33	61	76,25	زيادة في الإنتاج
3	25	4	22,22	7	15,91	-	-	14	17,50	طرق تحسين نظام العمل
-	-	3	16,67	1	2,27	1	16,67	5	6,25	المساهمة في

										التسيير
100	80	100	6	100	44	100	18	100	12	المجموع

من هنا يتضح لنا أن وظيفة المشرف أو القائد الإداري لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات الإدارية إلى المرؤوسين (العمال) الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم و من ثم تحقيق النتائج المرجوة. وأن يقوم العمال بأداء أعمالهم عن إطمئنان و إقتناع وإقدام.

لذا يمكن القول أن نجاح المشرف القائد في أداء مهامه الإشرافية و الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل إدارة، يتوقف في مدى إهتمامه بالعامل و بالعمل، محاولا إشراك العمال في إتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف العمل و حاجات العمال، ذلك أن العملية الإدارية هي سلسلة متصلة من القرارات سواء عند التخطيط، التنظيم، التوجيه أو الرقابة، و أن إعتراف بقيمة العامل كفرد في الجماعة التي ينتمي إليها و النمط القيادي و طبيعة العمل و مشاركته في إتخاذ القرارات أو الإدلاء بآراءه حول طرق تحسين العمل أو الزيادة في الإنتاج تعتبر من أهم العوامل المقنعة لهم بأن أهداف الوحدة هي أهدافهم.

الفرضية الثانية :

جدول 4: فئة السوسيومهنية وعلاقتها بأحسن وسيلة للتعامل مع المرؤوسين

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		فئة السوسيومهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	أحسن وسيلة
47,50	38	-	-	65,91	29	27,78	5	33,33	4	التحفيز
15	12	33,33	2	15,91	7	16,67	3	-	-	التكوين
37,50	30	66,67	4	18,18	8	55,55	10	66,67	8	الترقية
100	80	100	6	100	44	100	18	100	12	المجموع

و منه نستنتج أن كل عامل يخضع أثناء مساره المهني إلى التقييم الدوري والمستمر الذي يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفق مناهج كالترقية في الدرجة والترقية في الرتبة ومنح امتيازات خاصة بالمردودية وتحسين الأداء كذلك منح الأوسمة الشرفية والمكافئات و التكوينات، أن إهتمام الوحدة بعمالها من خلال الترقية و إستخدام نوع من أنواع التحفيز كالزيادة في الأجور بالإضافة إلى تكوينهم

يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عند العمال و شعورهم الذاتي بالتفوق، له تأثير إيجابي في تحقيق أهداف الوحدة التي تصبوا إليها.

إن تطبيق السليم لعملية الترقية و التحفيز يوصل كل من القائد الإداري و العامل إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها ، ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل في أن طموح العامل في الحصول على مرتب أعلى يفتح له المجال في استمرار بقاءه في العمل.

جدول 5: فئة السوسيو مهنية وعلاقتها بمشاركة العمال في إتخاذ القرار

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		فئة السوسيو مهنية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مشاركة العمال
56,25	45	16,67	1	56,82	25	61,11	11	66,67	8	نعم
43,75	35	83,33	5	43,18	19	38,89	7	33,33	4	لا
100	80	100	6	100	44	100	18	100	12	المجموع

و منه يتبين أن أي قرار لا يجب أن يكون من مصدر واحد أو على الشخص المسؤول و إنما لا بد من توسيع دائرة المشاركين في مبدأ المشاركة في صنع القرار،

ذلك أن توسيع هذه الدائرة يؤدي إلى إثراء القرارات والآراء التي تكون مصحوبة بمعلومات و خبرات متنوعة، كما أن إشراك المرؤوسين أو العمال في إتخاذ القرار يكون على عدة درجات، تبدأ بالسماح بتقديم إقتراحات بسيطة إلى الإشتراك التام في القرارات الهامة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على دور القيادة في إرساء العلاقات الإنسانية و في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد أهدافه وأهداف الوحدة و إتاحة له الفرصة في الممارسة الإدارية و إكتساب الخبرة داخل التنظيم، إعطاء المعلومات والبيانات اللازمة أثناء تأديته للعمل، بالإضافة إلى إسناد المسؤوليات له، هذا كله من أجل رفع الروح المعنوية للعامل، لما له تأثير إيجابي في رفع إقتصاد الوحدة.

4. مناقشة النتائج:

يتوقف نجاح و إزدهار الوحدة الإنتاجية و كذا تطورها على القيادة الناجعة و دورها في إرساء العلاقات الإنسانية، ذلك أن هذه العلاقات هي التي تعمل، تنشط، تنتج، تبذل و تفكر في كيفية تحسين و تطوير عمليات التصنيع و الإنتاج.

إن دراسة الظواهر و التصرفات و كل ما يدور في ميدان الصناعة و الإنتاج لا يقتصر على الجانب الوصفي، بل يمتد إلى الجانب التطبيقي الذي يعطيها صفة ديناميكية دائمة التحرك نحو الأفضل، فالعلاقات السائدة بين القائد الإداري أو المشرف المباشر و العمال يلعب دورا كبيرا في إبراز و إظهار الجهود الجماعية المثمرة في محيط العمل كمجموعة متماسكة و متعاونة و متآزرزة بغرض الوصول إلى تحقيق ما يصبون إليه من إشباع لحاجاتهم المختلفة المادية و الإجتماعية و النفسية و الموازية للهدف المشترك الذي يجمع بين العمال و الوحدة التي ينشطون فيها، كما تعتبر القيادة الإدارية من العمليات الهامة في مجال الإدارة، ذلك أنها تحتل مكانة معتبرة في التسيير و توجيه العمال و إتاحة لهم الفرصة في المشاركة بأرائهم في تسيير شؤون الوحدة و إتخاذ القرارات و كذا تدعيمه لعلاقاته بالمرؤوسين أو العمال و المساهمة الفعالة في تحقيق الروح الجماعية للعمل.

5. خاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريته، فهي القدرة على التأثير على الرؤوسين أو العمال وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة للوحدة.

فالعملية القيادة الإدارية الإلمام بالعلاقات الإنسانية و التعرف على الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة، الحزم وتجنب التهور، الديمقراطية في القيادة، المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه، تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

6.المراجع:

1-6 المراجع باللغة العربية:

1. -السكارنه، بلال: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
2. -بشير، العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
3. -رواية ، حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. -عبد الحميد، أحمد نشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.

2-6 المراجع باللغة الفرنسية:

1. -STROOBANT Marcelle : Sociologie du travail, Edition Nathan, Paris, France, 1993.
2. WEISS Dimitri : Les ressources Humaines, Edition d'Organisation, Paris, 1999.