

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمت الدراسة التطبيقية لبحثنا في مؤسسة Knauf Plâtres Fleurus ، الفرع الجزائري لمؤسسة Knauf العالمية الكائن مقره بوههران و المتخصص في إنتاج جبس البناء و مشتقاته و صفائح الجبس.

يعتبر هدف هذه الدراسة هو تحديد أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF ، معرفة التغييرات التي أحدثت مؤخرا فيها و شكل المقاومة التي قام بها العمال اتجاه هذه التغييرات و حدثها، لنحاول في الأخير ربط نتائج أسلوب القيادة مع نتائج مقاومة التغيير و رؤية ما إذا كان لأسلوب القيادة التحويلي دور في التقليل من حدة مقاومة التغيير.

و للإجابة على هذه الأسئلة، قمنا بتوزيع 55 استبياناً على مختلف العمال في الشركة من مختلف المصالح، تم استرجاع منها 46 أي بنسبة 83% ، قبلنا منها 44 استبياناً أي بنسبة 95% . ينقسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية (انظر إلى الملحق رقم 01) ، المحور الأول من نوع Likert لتحديد أسلوب القيادة السائد في المؤسسة، أما المحور الثاني المتعلق بالتغيير و مقاومته يشمل على أسئلة متنوعة الشكل أما المحور الأخير فهو خاص بخصائص العينة المستجوبة. حيث أننا اعتمدنا في تحليل نتائج هذا الاستبيان على قيم النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

لم نكتفي في دراستنا فقط على نتائج الاستبيان و لكننا قمنا كذلك بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع مسؤولين من الشركة، أدرجت إجاباتهم بشكل ضمني في سياق البحث.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة Knauf العالمية و فرعها بالجزائر

وقع اختيار إجراء دراستنا الميدانية على مؤسسة Knauf المتعددة الجنسيات من خلال فرعها بالجزائر KPF كونها تعتبر عملاق عالمي في مجال إنتاج مواد البناء و الأنظمة المتعلقة به، و تتميز بثقافة خاصة بها كونها قديمة المنشأ، كما تسير وفق أحدث الطرق العالمية في هذا المجال مما قد يشكل مناخاً ملائماً للتمكن من الإجابة على أسئلة بحثنا. في الجزء الأول من هذا المبحث، سيتم تقديم مؤسسة Knauf العالمية، مجالات عملها و مختلف فروعها، ليكون الجزء الثاني مخصصاً لتقديم مؤسستها الجزائرية KPF مكان إجراء دراسة الحالة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة Knauf العالمية

1) لمحة عامة حول مؤسسة Knauf و تاريخها :

يعتبر Knauf اللقب العائلي لشركة متعددة الجنسيات ألمانية الأصل متخصصة في إنتاج المعدات و الأنظمة المتعلقة بالبناء . تتمتع هذه الشركة بروح استطلاعية للمستقبل ، إبداعية و متفتحة على مختلف الاستثمارات، الهيكلية الداخلية لهذه المؤسسة تسمح بأخذ قرارات مباشرة و سريعة دون نسيان مختلف الشركاء الذين يتميزون بالفكر الخلاق .

في البداية ، كان النشاط الأساسي لهذه الشركة هو استخراج الجبس ثم تحويله إلى جبس بناء، لتتحول knauf بعد ذلك إلى مجموعة صناعية ناشطة في مجالات عديدة منها صنع المواد الجافة للبناء، تقنيات العزل ، جبس البناء و التمليس و كذلك القطاع المهم للقطع من البلاستيك المستعملة في الضخ .

تاريخ الشركة بدأ سنة 1932 ، عندما أسس الأخوين Alfons و karl knauf المتخرجين من مدرسة المناجم شركة Gebruder knauf، مؤسسة صغيرة متخصصة في استخراج و تحويل الجبس ليستعمل فيما بعد في إنتاج المواد الأولية للبناء المعتمدة على هذه المادة، لتحتجز سريعا المؤسسة بعد ذلك مكانتها في ورشات البناء بفضل مواد بسيطة، فعالة و اقتصادية.

كانت 1958 سنة ظهور أول صفيحة للجبس لتدفع بالمؤسسة إلى الارتقاء في صفوف المؤسسات ذات الطابع الأوروبي ثم العالمي .

مثابرة الأخوين knauf لم تتوقف و أدت بهم بعد ذلك إلى اكتشاف و خلق مسارات عمل جديدة، حيث أنهم انطلقوا في مهن التغليف، العزل و تطوير نظم عمل جديدة أحدثت ثورة في مجالات البناء لتصبح الشركة بعد كل هذا منتج عالمي في مجال مواد البناء و أحرزت سمعة عالمية حيث أنها اليوم تملك أكثر من 20000 متعاون مع حضور في أكثر من 40 دولة . مجموعة knauf تصنف الأولى على المستوى الأوروبي في صناعة صفائح الجبس، ثالث منتج أوروبي للصوف المعدني و أول محول عالمي لمادة البوليسثيرين .

إن knauf تهتم كثيرا بقضية الاستماع للزبون و البقاء بالقرب منه لضمان ولائه و إعطائه المعلومات اللازمة عن طريق مصلحة متخصصة كفى و مجموعة كبيرة من المنتجات و أنظمة عالية الجودة تحدد شروط دخول knauf إلى أي سوق .

إن التجهيزات التقنية الحديثة للمجموعة يتم تحسينها باستمرار و ذلك عن طريق موارد بشرية مؤهلة و محفزة تهتم بتحقيق هذا الهدف لضمان مستقبل المؤسسة .

حسب المصادر الداخلية للمؤسسة فإنه في knauf تسود ثقافة خاصة بها و جو عائلي يتميز بالتعاون و التكامل بين مختلف الأفراد، التعلم المستمر، نقل المهارات و انجاز الأعمال بشكل جيد مع التوجه مباشرة نحو الأهداف .

(2) مجالات عمل مجموعة knauf :

بفضل أكثر من 150 موقع اقتصادي و أكثر من 23000 عامل مباشر، تعتبر knauf واحدة من أكبر منتجي مواد البناء مع رقم أعمال بلغ أكثر من 5,6 مليار أورو سنة 2008 .

knauf يمتلك احتياطي 1,1 مليار طن من مادة الجبس الطبيعي الأولية مصدرها 60 مقلع و منجم متركزة في دول مختلفة عبر العالم . من ناحية أخرى، هناك العديد من وحدات الإنتاج التي تمتلك الجبس الاصطناعي المتحصل عليه من تنقية غازات مداخل معامل الفحم .

عالمية knauf بدأت سنة 1970 و مستمرة إلى يومنا هذا حيث أن المجموعة تنتج و تباع منتجاتها في كل أوروبا و تمتلك زيادة على ذلك وحدات إنتاجية في أمريكا الشمالية و الجنوبية، رابطة الدول المستقلة ، تركيا، الصين و اندونيسيا .

جبس البناء و التمليس : (plâtres et enduits de plâtres)

إن تجمع knauf مرتبط ارتباطا وثيقا بإنتاج جبس البناء لأنه كان موافقا لبيداياته، حيث أن هذا النشاط بدأ في مطلع الثلاثينات و كان يتم إنتاجه يدويا انطلاقا من مادة الجبس، الكلس و الاسمنت ليتطور خلال كل هذه المدة و يقترح حاليا تشكيلة واسعة من المنتجات . أما فيما يخص مسحوق التمليس فإنه يسمح باستعمالات داخلية و خارجية ذات مستوى تقني رائع .

البناء بالجاف : (construction à sec)

إن إنتاج هذه المواد يرجع إلى سنة 1958، تاريخ إنشاء أول مصنع knauf لصفائح الجبس و الكرتون ب Iphofen . و من تلك الفترة فإن هذا المجال من النشاط لم يتوقف عن النمو و التطور من الناحية التقنية . زيادة إلى هذا النمو الخاص للشركة فإن امتلاكها سنة 1992 للشركة الدانمركية DANOGIPS و سنة 2004 للشركة النرويجية NORGIPS سمح لها بتعزيز موقعها في السوق العالمي و هي حاليا تمتلك 40 مصنعا ناشطا بقدرة إنتاجية سنوية تقدر ب 1 مليار متر مربع .

المواد العازلة (Matériaux isolants)

إن مجال عمل المواد العازلة الحديث نوعا ما يأتي لتكملة النشاطات التقليدية لمجموعة knauf و المتمثلة في صنع منتجات جبس البناء و المنتجات المتعلقة به و تنمية تنوعها . أول حجر لهذا القسم تم وضعه سنة 1978 من خلال شراء شركة Shelbyville بالولايات المتحدة الأمريكية المتخصصة في صناعة الألياف الزجاجية و التي يطلق عليها الآن اسم knauf Insulation USA و التي تستغل 4 وحدات إنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية . إن تطور مجال المواد العازلة استمر بعد ذلك من خلال امتلاك سنة 2002 لشركة Owens corning بمجموع سبعة مصانع بالمملكة المتحدة ، فرنسا، إيطاليا و البنلوكس .

الضخ البلاستيكي / القولية : (Injections plastiques / moulages)

إن نشاطات مجموعة knauf في هذا القطاع انطلقت بحيازة عدد من المؤسسات الصغيرة للحصول على التقسيم المستقل للضخ البلاستيكي الحالي . إن القطع من البوليستيرين من أجل التغليف، و من البلاستيك المضخ من أجل صناعة السيارات و الالكترونيات لفائدة كافة المستهلكين يتم تصنيعها أساسا في فرنسا .

(3) knauf في العالم :

إن تنوع خدمات knauf يتجلى من خلال تحليل قائمة شركائها حول العالم و في الشريحة الواسعة للمنتجات و النظم المتكاملة المعروضة في السوق الدولي .

1.3 في ألمانيا :

في بلدها الأصلي، مجموعة knauf تتركب من عدد من الشركات التي تقدم منتجات عملية و إبداعية تلبى بجدارة متطلبات السوق المعاصر للبناء .

: Knauf Gips KG

هذه الشركة التي لطالما عرفت تحت اسم "Gebr.Knauf Westdeutsche Gipswerke" هي شركة محدودة بموجب القانون الألماني تعرض في فرعها، البناء بالجاف و جبس البناء، نظم متنوعة و ملائمة

لمختلف الحاجات، تتميز بحلولها الابتكارية و تمتلك مثلها مثل باقي تجمع Knauf على شريحة زبائن متنوعة و التي تقيم معها علاقات تعاون مما يسمح لها بتوفير أنظمة متلائمة تماما مع احتياجاتهم .

: Knauf Marmerit GmbH

هذه المؤسسة تنتج من خلال ثمانية مواقع اقتصادية مسحوق التمليس انطلاقا من الكلس و الاسمنت الذي يستعمل في الجهة الخارجية و كما تنتج كذلك نظم العزل الحراري .

: Knauf Bauprodukte GmbH

هذه المؤسسة تعرض عدد كبير من المنتجات المتعلقة بسوق التصلبجات (Bricolage) .

: Knauf Perlite GmbH

إن شركة Knauf PERLITE تعرض حلول متكاملة للتطبيقات المبنية بالجاف، فعلى سبيل المثال: Aquapanel الصفيحة المصنوعة من الاسمنت جاهزة الصنع للبناء، و Perlite لتسوية الطبقات هما يعتبران من بين المنتجات الرئيسية.

: knauf PFT GmbH & Co.KG

هذه الشركة، التي ابتكرت الآلة الأسطوانية G4 ، تطور و تنتج الآلات من اجل وضع جبس التمليس في التطبيقات الداخلية و الخارجية .

:Richter System GmbH & Co.K

هذا المتخصص knauf في مجال التثبيت التقني، يوفر لنشاط البناء بالجاف كل المستلزمات الضرورية كقطع المختومة، حماية الزوايا و البراغي، المعادن الجانبية المجلفنة .

:Knauf USG Systems GmbH

هذه المؤسسة التي تعتبر شريكا ل US-Gypsum هي اكبر منتج عالمي للصفائح المصنوعة انطلاقا من جبس البناء و الكرتون . المؤسسة المتموقة في Iserlohn تنتج الصفائح على أساس الاسمنت المسلح و الألياف الزجاجية و التي تستعمل في الداخل و الخارج . هذه الصفيحة تباع بمثبتاتها الخاصة تحت اسم (Aquapanel – Systems) .

:Knauf AMF GmbH & Co.KG

هذه المؤسسة المتموقة في Grafenau تصنع أنظمة وحدات الأسقف المركبة من صفائح انطلاقا من الألياف المعدنية ذات أشكال متنوعة و مع مثبتاتها . و بفضل الأنظمة الإبداعية ل knauf فان هذه المنتجات تتلاءم مع مختلف الحالات الصوتية، المناخية و التزيينية .

:Knauf Dammstaffe GmbH

هذه المؤسسة تقترح كل شريحة منتجات نشاط العزل في ألمانيا . المنتجات الأساسية و التي تصنع انطلاقا من مادة البوليستيرين تباع تحت اسم "Knauf-Therm" .

:Knauf Integral KG

إن الصفائح المصنعة انطلاقا من ألياف الجبس و التي تستعمل على الأرضيات تنتج في Sattelolorf نواحي Bade-wurtemberg و تباع في كل أوروبا .

2.3) في أمريكا الشمالية :

إن السوق الشمال أمريكي على المستوى العالمي يعتبر السوق الأكثر أهمية فيما يخص مبيعات صفائح جبس البناء . حيث يفترض انه على أساس 6,5 مليار صفيحة مصنعة من الجبس و الكرتون، النصف يباع في الولايات المتحدة الأمريكية أي ما يوافق استهلاك 12 متر مربع للفرد الواحد.

Knauf Insulation GmbH:

في الولايات المتحدة الأمريكية هذه الشركة تنتج فقط المواد العازلة انطلاقا من صوف الزجاج . أول مصنع تم إنشائه في Shelbyville ب Idiana. المصنع الثاني المتواجد ب Lanett في Alabama ينتج منذ سنة 1988 المواد العازلة انطلاقا من الألياف الزجاجية و الذي تضاعف الإنتاج بفضلته بسرعة إلى ثلاثة، خلال هذا الوقت تم تحديث كافة تجهيزات مصنع Shelbyville لتتحول قدرته الإنتاجية من 80000 إلى 120000 طن. المصنع الثالث تم فتحه في Shastalake بكاليفورنيا.

3.3) في أمريكا الجنوبية :

إن أمريكا الجنوبية تمثل سوق ذو إمكانات كبيرة بالرغم من عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي. Knauf تمركزت سنة 2000 بالبرازيل، الأرجنتين و الشيلي .

Knauf de Brasil Ltda :

الشركة تحتوي على مصنع صفائح الجبس ب Queimados بالقرب من ريو دي جانيرو تم وضعه حيز التشغيل سنة 2000 و الذي يحصل على مادته الأولية من مقلع الجبس المتواجد بشمال البرازيل . هذا المصنع يلبي تقريبا كل حاجيات جنوب البرازيل.

Knauf ISOPOR Ltda :

في مواقع Sao paulo ، Jointville ، Manuas ، João pessoa و Sapucaia do sul. هذه المؤسسة تنتج قطع البوليستيرين المقولبة و الموجهة للقطاع الكهرومنزلي و الغذائي.

Yesos Knauf GmbH Sucursal Argentina :

في Mendoza بالقرب من الحدود الشيلية يملك Knauf مصنعا لإنتاج صفائح الجبس و الذي يوزع إنتاجه في السوق الأرجنتيني و الشيلي.

4.3) في الصين و آسيا :

إن دخول Knauf في هذا السوق كان في منتصف التسعينات بسبب تزايد الطلب على مواد البناء مما دفع بالمجموعة لإنشاء عدة مصانع . فهذا السوق ذو النمو المستمر يمثل سوقا ذو أهمية بالغة للمجموعة السبب الذي دفعها إلى مواصلة سياستها الاستثمارية.

Knauf يمتلك مواقع إنتاجية لصفائح الجبس ب Wuhu على بعد 300 كلم عن جنوب Shanghai، ب Tianjing بالقرب من بيكين وكذلك ب Machong في جنوب الصين. شركات عديدة تقوم بضمان توزيع السلع بالصين و الدول المجاورة.

PT Knauf Gypsum Indonesia :

إن مصنع Cikampek يمون المناطق الاندونوسية و الجنوب اسياوية .

5.3) في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا :

في نهاية العقد الماضي، Knauf بدا دخوله في هذه المناطق من خلال شرائه لمصنع صفائح الجبس بأنقرة وإنشاء مصنع ب Izmir بالقرب من اسطنبول. و في نفس السياق مع بداية سنة 2000، تم امتلاك عدة مؤسسات في شمال إفريقيا من بينها تلك التي في الجزائر و التي تمت فيها دراستنا الميدانية لهذا البحث و المقدمة لاحقا في المبحث الثاني و الثالث.

6.3) في شرق أوروبا:

تعتبر مجموعة Knauf واحدة من بين أول منتجي مواد البناء الذين دخلوا إلى سوق أوروبا الشرقية بمصانعهم.

:Knauf Ges.m.b.H

إن مصنع weibenbach لا يعتبر فقط كأول وحدة إنتاج تم إنشائها بالخارج و إنما كذلك سمح للمجموعة بالوصول إلى أسواق أوروبا الشرقية أين النمسا يعتبر الأبرز فيها.

:Knauf Praha Spol s.r.o

الشركة تغطي السوق التشيكية بفضل النوعية الممتازة لجبس التمليس التي ينتجها مصنع kbely بالقرب من prague و بفضل كذلك صفائح الجبس المصنوعة من طرف مصنع procerady الواقع في شمال Bohême.

:Knauf SP.Z.0.0

Knauf SP.Z.0.0 الكائنة بفارسوفيا تقترح في بولونيا التشكيلية التقليدية لمنتجات Knauf المنتجة في مصانع Belchatow، Jaworznow، و ذلك الذي في Opole منذ امتلاك شركة NORGIPS سنة 2004 .

:Knauf insulation

تعتبر Knauf insulation الواقعة في شمال الجمهورية التشيكية وحدة إنتاج متخصصة في ألياف الزجاج لتموين الدول المجاورة .

:Knauf Riga SIA

هذا الفرع الليتواني ينتج في RIGA جبس البناء و صفائح الجبس لتموين السوق البلطقي الذي هو في أوج نموه.

:Knauf d.o.o Kroatien/ Knauf Radika AD. Mazedonien

إن المصنعين الواقعين ب knin في كرواتيا و debar بماسيدونيا يمونان الأسواق الجنوب أوروبية بصفائح الجبس Knauf .

7.3) في أوروبا الجنوبية :

في جنوب أوروبا ، جبس البناء يستعمل تقليديا منذ زمن طويل في البناء فهو يلعب منذ عقود دورا مهما مع الطين. صناعة الصفائح انطلقا من الجبس و الكرتون عرفت تطورا نوعيا و تكنولوجيا في استعمال الجبس في عملية البناء. مجموعة Knauf تخدم السوق الجنوب أروبي أين هي ممرضة عن طريق عدد من مواقع الإنتاج منذ 1980.

:Knauf di lothar Knauf S.a.S

في Gambassi بالقرب من Florence ، و في Castellina بالقرب من Pise ، هذه الشركة تنتج صفائح و جبس البناء بالقرب من حقول جبسية معتبرة .

:Knauf Gypsopiia A.B.E.E

في اليونان وعلى الساحل ب Amphilochia ، المصنع ينتج صفائح Knauf من اجل السوق اليوناني.

8.3) في أوروبا الشمالية

بلدان أوروبا الشمالية ، خاصة الدول الاسكندنافية ، تمتلك خبرة كبيرة في مجال البناء بالجاف بفضل أسلوب بناءهم النظيف. مجموعة Knauf ممرضة في الدول الاسكندنافية و بريطانيا العظمى أين تقترح شريحة مبتكرة من المنتجات.

:Knauf UK GM bH

هذه الشركة التي تعرف نجاحا كبيرا في السوق البريطاني تعتبر واحدة من المؤسسات الرائدة في صناعة المواد الموجهة للبناء وتنتج في مواقع Sittingbourne و Immingham صفائح Knauf و جبس البناء.

:DANO gips A/S

هي منتجة لصفائح الجبس و الكرتون بالمنطقة الاسكندنافية ، المؤسسة تصنع كذلك أنظمة أسقف ذات جودة عالية من الناحية الفنية و الصوتية ، تباع تحت ماركة (Danoline). DANOGIPS/AS تمتلك مصنعا للصفائح بالدنمارك و مصنعا آخر للكرتون في السويد ب LILA Edit.

: Knauf oy

واقعة في مركز فنلندا ب Helsinki ، هذا المصنع ينتج صفائح Knauf الموجهة للسوق الفنلندي و اسكندنافيا الشرقية.

:NORGIPS AS

بعد امتلاك Knauf لشركة NORGIPS سنة 2004 ، فان مصنع Drammen بالنرويج يشكل وحدة إنتاج إضافية تغطي السوق الاسكندنافي .

:Knauf Insulation Ltd

هذه المؤسسة ببريطانيا العظمى تنتج في 4 مصانع المواد العازلة انطلاقا من صوف الزجاج ، الصخور و البوليسترين . لتكون بهذا مجموعة Knauf واحدة من اكبر منتجي المواد العازلة في أوروبا.

9.3) في رابطة الدول المستقلة (C.E.I)

منذ سقوط ستار الحديد بدأت Knauf دخولها في رابطة الدول المستقلة و ذلك بعد Siemens الذي يعتبر المستثمر الأكثر أهمية . تم إنشاء مصانع فائقة التطور تنتج مواد للبناء عالية الجودة سمحت لمجموعة Knauf بان تصبح واحدة من بين المؤسسات الأكثر سمعة في هذه المناطق.

:Knauf GUS

باستثناء مصنع Krasnogorsk بالقرب من موسكو و Saint-petersbourg فان المصانع الفائقة الحداثة بNovomos Korsk ، Dzershinsk ، Kazan ، Kungur ، Tsheljabinsk و krasnodar تنتج صفائح

Knauf انطلاقا من ألياف الجبس ، المواد العازلة ، مساحيق التمليس انطلاقا من الجبس و الاسمنت ، المقسمات و الكرتون للسوق الروسي .

في Stupino جنوب موسكو ستقوم Knauf بفتح مصنع جديد خاص بألياف الزجاج التي تنتج من خلالها المواد العازلة. زيادة على كل هذا فان Knauf انطلقت في تكوين الحرفيين الروس لتظهر بذلك البعض من المسؤولية الاجتماعية مع المحافظة على أهدافها التجارية .

في الأعوام الأخيرة، أكثر من 20000 حرفي في مجال البناء، مهندسين معماريين و مسؤولي مشاريع تم تكوينهم حول تقنيات استعمال مواد البناء الحديثة مم زاد من سمعة Knauf في السوق الروسي.

:Knauf Gips Kyiv Too

مصنع Kiev يزود السوق الاكراني الذي هو في أوج نموه بصفائح الجبس و جبس التمليس.

:Knauf Gips Kaptshagaj OAO

يمتلك Knauf في كازاخستان مصنعين للصفائح، في kaptshagai بالقرب من almaty و ب Inderborskij على بعد 170 كم تقريبا من بحر caspienne. هذان المصنعان يسمحان بتموين الدول المجاورة .

10.3) في أوروبا الغربية :

إن مجموعة Knauf قد توغلت تقريبا بوحداتها الإنتاجية في كل أوروبا الغربية. فإضافة على القطاعات التقليدية البناء بالجاف، جبس البناء و العزل هناك قطاع الضخ البلاستيكي أو القولية .

:Knauf la Rhénane SA

Knauf la Rhénane SA لفرع الضخ البلاستيكي تسوق نشاطها عالميا ، كما تنتج صفائح Knauf و تعرض المجموعة الكاملة لمنتجات الشركة .

:Knauf Insulation

هذه الشركة تمتلك موقع إنتاجي ببلجيكا و عدة مصانع في فرنسا . هي تعرض مواد عازلة انطلاقا من المعادن كصوف الزجاج و الصخور و كذلك البوليسترين.

:Knauf N.et B.Knauf et Cie. S.C.S

تقع في Engis، هذه المؤسسة تقترح كل شريحة منتجات و نظم Knauf الخاصة بالجبس و كذلك تصنع صفائح جبسية عالية الجودة موجهة لسوق البلوكس .

:ISOLAVA G.C.V

تقع في Wielsbeke بالقرب منBruge، Isolava تنتج الصفائح انطلاقا من الكرتون و الجبس و كذلك المقسمات للسوق البلوكسي و فرنسا .

:Knauf GmbH Sucursal en Espana

توجد بمدريد، هذه الشركة تنتج في Guixers شمال اسبانيا صفائح Knauf .

المطلب الثاني : تقديم المؤسسة المستقبلية Knauf plâtres Fleurus

1) لمحة عامة حول مؤسسة Knauf في الجزائر و تاريخها :

تتواجد مؤسسة Knauf العالمية تحت اسم Knauf plâtres Fleurus و هي مؤسسة مملوكة حاليا بنسبة 100% للعملاق الألماني . نشاطها الأساسي هو إنتاج و بيع جبس البناء و مشتقاته، تقع ببلدية بوفاطيس في ولاية وهران غرب الجزائر .

تم إنشائها سنة 1978 من طرف المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) ليتم تحويل المركب الجبسي Fleurus لصالح مؤسسة ERCO بعد إعادة هيكلة SNMC سنة 1983. منذ سنة 1997 و بعد تقسيم مؤسسة ERCO أصبحت هذه الوحدة الإنتاجية تابعة ل SODEPAC فرع من فروع مجموعة ERCO . و في إطار الشراكة مع المؤسسة الألمانية Knauf، سنة 2005 تم إنشاء مؤسسة SOPLAF لتتحول سنة 2006 إلى مؤسسة KPF الحالية .

و بالرغم من الحجم الصغير للمؤسسة الذي كان عند إنشائها كنتيجة للشراكة بين مجموعة ERCO و Knauf العالمية ، إلا أن KPF تعهدت خلال الخمس سنوات التي تلت أن تؤكد مكانتها كعنصر فاعل في خدمة سوق البناء و تعزيز مشاركتها في المشاريع العمومية لانجاز برامج السكن و التجهيز المعطن عنها من طرف السلطات العمومية .

هذا الهدف أصبح ممكنا بفضل مخطط دعم الانتعاش الاقتصادي حيث سمح للمؤسسة أن تبني علاقات ثقة مع مختلف متعاملها نظرا لخبرتها الكبيرة، سياستها الإدارية الحكيمة و تنظيمها المناسب المدعم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي وصل عددها اليوم إلى أكثر من 200 عامل .

وضعت KPF برنامج استثماري معتبر على المدى الطويل يشمل تحديث وسائل الإنتاج و زيادة مستوى القدرات التصديرية للمؤسسة . الأمر الذي استطاعت تحقيقه حيث يشهد على ذلك مستوى الإنتاج الحالي للمركب الذي تصل قدرته إلى 600000 طن/سنويا و إمكاناتها التصديرية التي تبلغ حوالي 8 ملايين متر مربع من الصفائح سنويا .

فمن الناحية التقنية ، المؤسسة قامت باستثمارات لإعادة تهيئة و تطوير المصنع القديم Plâtres Fleurus المتواجد بوهان من أجل الرفع من إمكاناته الإنتاجية إلى 600 000 طن /سنويا عوضا عن 230 000 طن/سنويا السابقة عند امتلاكه.

تم وضع في 30 جويلية 2007 أول حجر أساس لوحدة إنتاج صفائح الجبس بوهان من طرف رئيس الجمهورية ، المشروع الذي يساهم حاليا في تطوير قطاع البناء بالجاف في الجزائر و يساهم في امتصاص العجز الموجود الذي لطالما سجلته هذه المادة . الطاقة الإنتاجية الأولية لهذه الوحدة كانت في حدود 10 مليون متر مربع من الصفائح لتضاعف إنتاجها منذ وضعها محل التنفيذ في جويلية 2009 لتصل إلى 20 مليون متر مربع و ذلك لأسباب عديدة منها الطلب المتزايد على هذه المادة من جهة ، و من جهة أخرى رغبة الطرفين الجزائري و الألماني في تأسيس شكل من التعاون يقتضي نقل المهارات و الخبرات إلى اليد العاملة المحلية بغاية تحسين و تطوير كفاءاتها .

من الناحية المالية ، مبلغ الاستثمارات التي قامت به KPF إلى يومنا هذا يقدر ب 600 مليون اورو، ضف إليها المجهودات المبذولة لاستكشاف الأسواق الخارجية حيث انه على سبيل المثال، فقط خلال سنة 2009 وضعت KPF ما يقارب 450 000 متر مربع من الصفائح في عدة بلدان يقدر مبلغ صفقاتها ب 90 مليون دينار جزائري . أما فيما يخص التنبؤات السنوية للتصدير، فهي تتراوح في مستوى مقبول يسمح حتى بجني عملات أجنبية قيمتها 1200 000 000 دينار جزائري .

من الناحية البيئية ، وضعت المؤسسة الوسائل التقنية، التكنولوجية و كل النظم التي تسمح بالحفاظ على المحيط مع احترام كل المعايير و التعليمات المتفق عليها دوليا في هذا المجال ، فهي معتمدة ISO14001 لنظم إدارة المحيط ، زد على ذلك أنها قامت في الجزائر بإمضاء عقد كفاءة بيئية مع الوزارة القائمة على أمور المحيط .

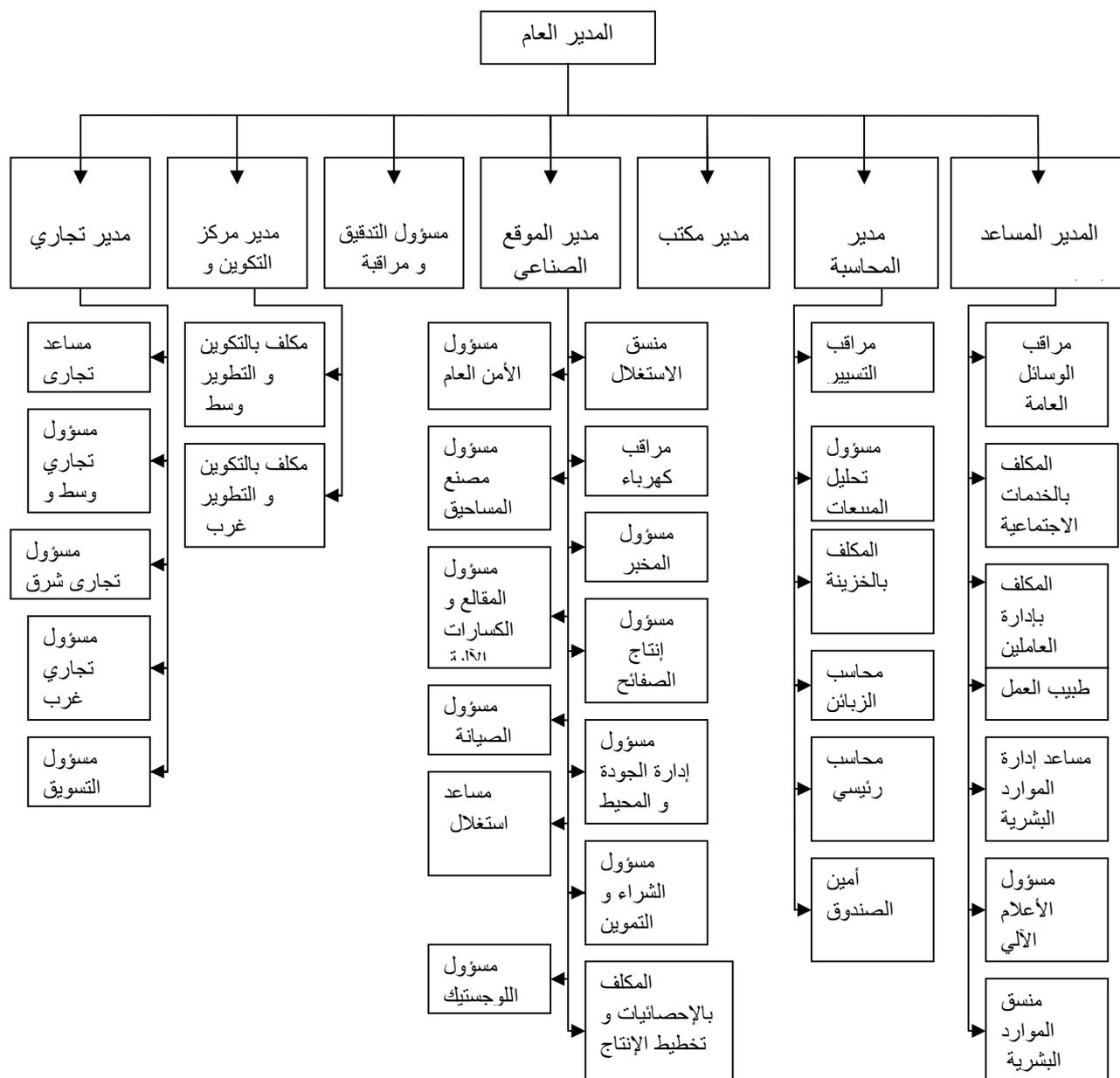
و حرصا من المؤسسة على تقديم الحلول الابتكارية و النظم المتعلقة بمجال البناء ، قامت بإنشاء سنة 2008 لمركز تكوين بقدرة 700 شخص سنويا يقدم دروسا نظرية و تطبيقية للمهنيين في هذا المجال من حرفيين و مهندسين معماريين قصد تكوينهم في كيفية استعمال المنتجات الحديثة التي تقدمها الشركة .

(2) تنظيم مؤسسة KPF :

حسب ما هو معمول به عالميا في كبرى الشركات، فانه هناك أربعة وسائل تستعمل للتنظيم و هي : الهيكل التنظيمي، بطاقات مناصب الشغل ، الإجراءات التنظيمية و بطاقات الهياكل . KPF تعتمد في تنظيمها على الثلاثة وسائل الأولى و تقوم حاليا بإعداد بطاقات الهياكل و ذلك باقتراح شخصي مني حظي بموافقة إدارة المؤسسة .

في الملحق رقم (03) تجدون نماذج لبطاقات مناصب الشغل و الإجراءات التنظيمية المعمول بها حاليا في الشركة ، أما فيما يخص الهيكل التنظيمي العام فهو مقسم على أساس الوظائف سيتم عرضه بدون تفصيل في الشكل الموالي .

شكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة KPF



المصدر : الدفاتر الداخلية للمنظمة

3) شريحة منتوجات KPF و زبائها :

إن شريحة المنتوجات المعروضة من طرف الشركة تشمل كل أنواع الجبس الموجه للبناء ، صناعة السيراميك ، القولية الفنية و المشروعات الكبيرة لمؤسسات الترقية العقارية .
 و هي مجزأة إلى قسمين : قسم المساحيق و قسم البناء بالجاف .
 بالنسبة لقسم المسحوق نجد المنتجات التالية :
 - جبس البناء فلوروس .

- جبس للرش .
 - جبس صناعة السيراميك الذي يستعمل للقوالب .
 - الجبس الذي يستعمل في طب الأسنان .
 - مسحوق جبس للتمليس.
 - جبس لصوق.
 - جبس لوصل الصفائح.
 - جبس القولية و هو نوعين، العادي و شديد الرقة.
- بالنسبة لقسم البناء بالجاف نجد :
- صفائح جبس البناء التي تستعمل في صناعة الأسقف و نظم الفصل .
 - صفائح الاسمنت للبناء الخارجي .
- و لمزيد من التفاصيل التقنية حول منتجات KPF بقسمها انظر الملحق رقم (03) .
- زبائن KPF هم أساسا : الصناعة البنائية ، صناعة السيراميك ، صناعة القولية الفنية ، بائعو مواد البناء وعامة الناس الراغبين في البناء لوحدهم. KPF تقوم كذلك ببيع مادة الجبس الأولية وزبائنهم هم أساسا مصانع الاسمنت للناحية الغربية من البلاد.

المبحث الثاني : خصائص عينة الاستبيان و أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF

بعد قيامنا في المبحث السابق بتقديم مؤسسة Knauf و فرعها بالجزائر، سنشرع الآن في تحليل معطيات الأربعة و الأربعون استبياننا التي تم قبولها. حيث أننا سنعرض أولا خصائص عينة البحث فيما يخص السن، الجنس، المستوى الدراسي و سنوات الخبرة، لتتطرق بعد ذلك إلى معرفة أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF ما إذا كان تحويلي أو إجرائي.

المطلب الأول : خصائص عينة الاستبيان

يقدر عدد الأفراد الذين أجابوا على الاستبيان ب 44 شخصا (انظر شكل الاستبيان في الملحق رقم1) ، و بناء على المعلومات المقدمة من طرفهم استطعنا تحديد ملامح و خصائص العينات المستجوبة و التي ندرجها فيما يلي معتمدين على البيانات المتحصل عليها.

(1) السن

بعد إحصاء التكرارات المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب مختلف أعمارهم، نقترح عليكم هذه النتائج على شكل نسب مئوية مبينة كما يأتي :

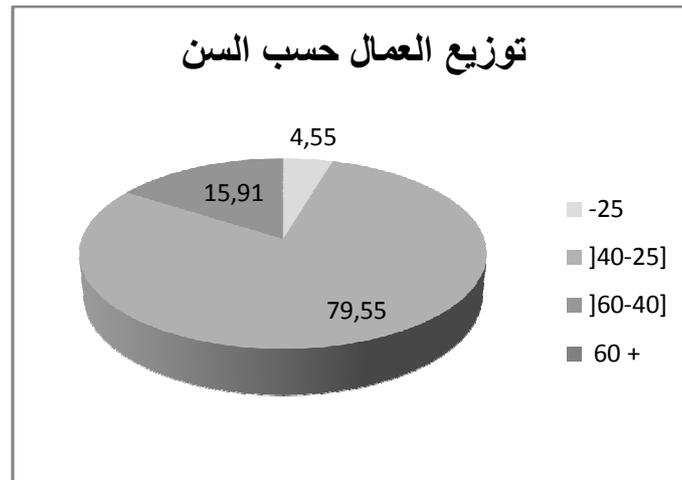
جدول رقم (04) : توزيع العمال حسب السن

النسبة المئوية	السن
4,55	-25
79,55	[25-40[
15,91]60-40]
0	60 +
100	المجموع

المصدر : الاستبيان

يتضح من خلال النسب الموضحة أعلاه أن الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 25 سنة وأقل من 40 سنة شكّلوا أكبر نسبة والتي قدرت بـ 79,55 % من العينة المدروسة و ذلك راجع إلى اعتماد الشركة على العناصر الشابة حتى في المناصب القيادية، وتمثلت نسبة المجيبين من الفئة العمرية التي تتراوح بين 40 سنة وأقل من 60 سنة بـ 15,91 % من مجمل المجيبين، بمقابل 4,55 % لمن لم يستوفوا السنة الخامسة والعشرين من عمرهم، في حين لم نسجل وجود أي شخص يفوق عمره 60 سنة، و الدائرة النسبية الموالية توضح النتائج المدونة أعلاه.

شكل رقم (09) : توزيع العمال حسب السن



المصدر : مستخلص من الجدول السابق

(2) سنوات الخبرة :

من خلال حساب النسب المئوية لسنوات خبرة العمال الذين أجابوا على الاستبيان نلاحظ أن الفئة التي تملك ما بين 2 إلى 5 سنوات تشكل الفئة الأكبر بنسبة 38,64 % ، لتليها الفئة التي تقدر سنوات خبرتها أكثر من 10 سنوات ب 31,82 % ثم تلك التي تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات ب 20,45 %، لنجد في الأخير نسبة 9,09 % من العمال يملكون خبرة لا تتعدى السنتين. ما يمكن ملاحظته هو أن نسبة المستجوبين الذين تفوق خبرتهم السنتين يقدر ب 91 % تقريبا مما يسمح لنا بالقول أن اغلب العمال بالشركة قد شهدوا سابقا عمليات تغييرية و تعاملوا مع أساليب قيادية مختلفة، الأمر الذي يفيدنا بدون شك في دراستنا.

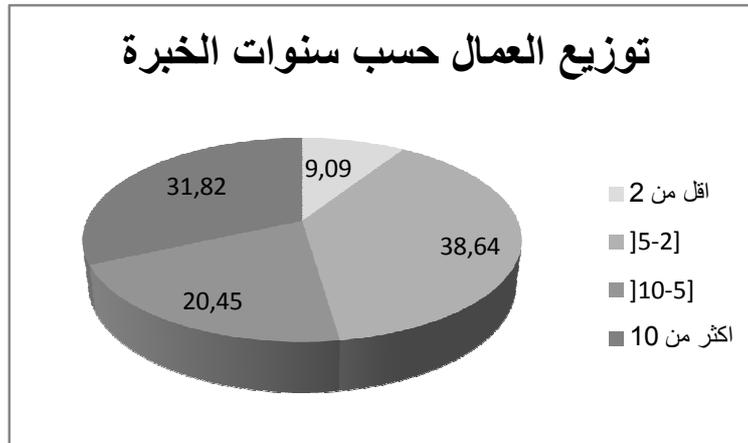
الجدول و الشكل المواليين يوضحان أكثر هذه النسب المئوية.

جدول رقم (05) : توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	النسبة المئوية
اقل من 2 سنوات	9,09
[2-5[38,64
]10-5]	20,45
أكثر من 10 سنوات	31,82
المجموع	100

المصدر : الاستبيان

شكل رقم (10) : توزيع العمال حسب سنوات الخبرة



المصدر : مستخلص من الجدول السابق

(3) المستوى الدراسي :

حسب النتائج الواردة في الاستبيان الخاصة بتوزيع العمال حسب مستواهم الدراسي اعدنا الجدول التالي :

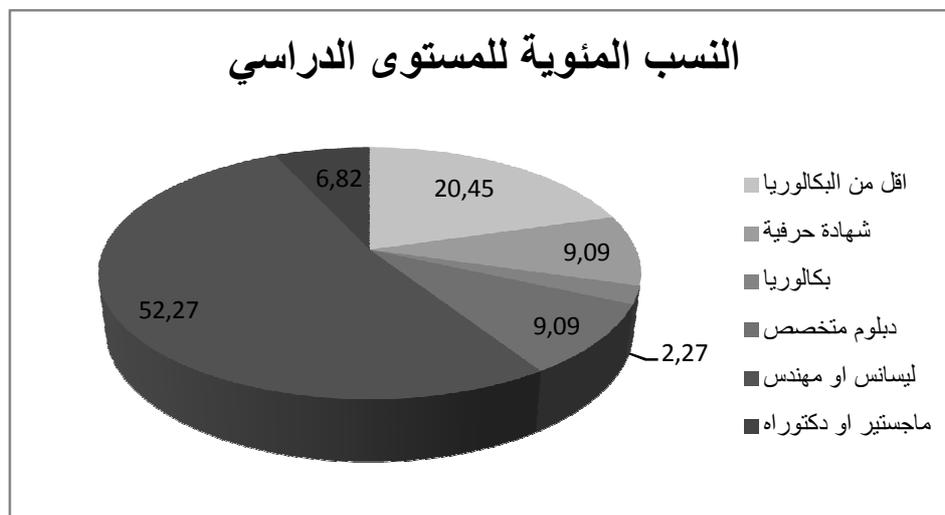
جدول رقم (06) : توزيع العمال حسب مستواهم الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
20,45	9	اقل من البكالوريا
9,09	4	شهادة حرفية
2,27	1	بكالوريا
9,09	4	دبلوم متخصص
52,27	23	ليسانس أو مهندس
6,82	3	ماجستير أو دكتوراه
100	44	المجموع

المصدر : الاستبيان

نلاحظ من الأرقام الظاهرة سابقا أن نسبة العمال الحائزين على شهادة ليسانس أو مهندس تأتي أولا ب 52,27 % و هذا دليل على اعتناء شركة KPF بتوظيف أشخاص ذوو تأهيل علمي جيد في المناصب الإدارية و ذلك لما له من دور في رفع كفاءة المؤسسة ، لنجد ثانيا 20 % من العمال لهم مستوى اقل من البكالوريا متبوعين ب 9 % فيما يخص نسبة العمال الحائزين على شهادة حرفية والتي نجدها أيضا عند الحاصلين على دبلوم متخصص، وهي كلها أرقام متعلقة أساسا بعمال مصنعي المساحيق و صفائح الجبس. نسبة الأفراد الحائزين على شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه) تقدر ب 6,82 % مما يعتبر أمر جيد للبقاء دائما مع ارتباط بمجال البحث العلمي. و الدائرة النسبية الموالية توضح النتائج المدونة أعلاه

شكل رقم (11) : توزيع العمال حسب مستواهم الدراسي



المصدر : مستخلص من الجدول السابق

(4) الجنس :

من خلال حساب النسبة المئوية للذكور و الإناث لاحظنا أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث و ذلك راجع ربما لقيامنا بتوزيع عدد كبير من الاستبيانات على اليد العاملة بالمصانع و التي تتشكل اغلبها من الرجال، و لكن هذا لا ينفي سيطرة الذكور عموما داخل شركة KPF و حتى في الإدارة. و الجدول الموالي يظهر هذه النسب المئوية.

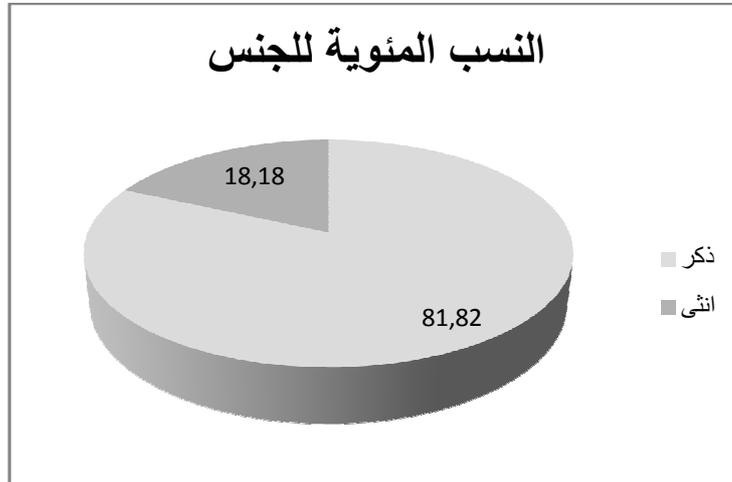
جدول رقم (07) : توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	النسبة المئوية
ذكر	81,82
أنثى	18,18
المجموع	100

المصدر : الاستبيان

و لتوضيح أكثر الفارق الكبير بين النسبتين المذكورتين أعلاه مثلناهما في الدائرة النسبية التالية :

شكل رقم (12) : توزيع العمال حسب الجنس



المصدر : مستخلص من الجدول السابق

المطلب الثاني : أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF

يعتبر تحديد أسلوب القيادة في مؤسسة KPF واحدا من بين الأسئلة الرئيسية لبحثنا و سنعتمد في الإجابة عليه على نظرية القيادة التحويلية و الإجرائية ل Bass(1985) السابق ذكرهما في الجانب النظري، و ذلك من خلال إدراجنا في الجزء الأول من الاستبيان و المتعلق فقط بتحديد أسلوب القيادة سبعة و أربعون عبارة من نوع Likert يحدد فيها كل عامل مستجوب مدى موافقة رئيسه المباشر لكل واحدة منها و ذلك حسب سلم يتراوح من 1 إلى 5 أي من عدم الموافقة تماما إلى غاية الموافقة تماما) انظر ص1 و 2 من الاستبيان، ملحق رقم01).

إن هذا الاستبيان الذي تم استعماله لتحديد أسلوب القيادة، تم تطويره من طرف Bass سنة 1985 و أطلق عليه اسم : Multifactor leadership questionnaire و عرف استعمالات كثيرة في مجال البحث العلمي لذا قمنا بالاعتماد عليه، فترجمناه من اللغة الانجليزية إلى العربية حتى يكون في متناول اغلب المستجوبين حتى الذين لا يملكون مستوى معرفي جيد.

إن الاثنين و ثلاثون عبارة الأولى من الاستبيان متعلقة بأسلوب القيادة التحويلي أما الخمسة عشر المتبقية فهي متعلقة بأسلوب القيادة الإجرائي.

1 القيادة التحويلية :

إن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يستميل مجهودات إضافية من خلال تعزيز الثقة لدى الأتباع و الرفع من اهتمامهم بقيمة النتائج المرجوة و التوسيع من دائرة حاجياتهم بالتركيز على مستوى حاجيات جديدة. و حسب Bass(1985) فان القائد التحويلي يجب أن يمتلك الأربعة خصائص التالية والتي تم تعريفها سابقا : الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي و الاستشارة الفكرية .

سنعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بكل خاصية من خصائص القيادة التحويلية لنقوم بعد ذلك بجمعها و استخلاص نسبة القيادة التحويلية في مؤسسة KPF .

الجاذبية (التأثير المثالي) :

تعتبر الجاذبية المركب الأول من مركبات القيادة التحويلية، و العبارات الواردة في الاستبيان من 1 إلى 9 كلها تشير إلى ما إذا كانت هذه الخاصية متوفرة في الرئيس المباشر أم لا للشخص المستجوب، وكمثال على هذه العبارات :

- أضع ثقتي الكاملة فيه/ فيها.

- يجعلني فخورا بالعمل معه.

يعتبر العامل المتغير هنا هو درجة الموافقة على العبارات المذكورة، و الذي يأخذ قيمه من 1 إلى 5. في البداية قمنا بإحصاء التكرارات المتعلقة بكل متغير بالنسبة لكل عبارة على حدا

(انظر الملحق رقم 2) ثم قمنا بعد ذلك بجمع تكرارات كل العبارات لتسهيل عملية الحساب بما أنها كلها تصف الجاذبية. و الجدول الموالي يوضح هذه التكرارات و نسبها المئوية.

جدول رقم (08) : التكرار المجموع و النسب المئوية للتسع عبارات المتعلقة بالجاذبية

النسب المئوية	التكرار المجموع للتسع عبارات	النتائج درجة الموافقة
18,43%	73	1 غير موافق تماما
12,37%	49	2 غير موافق
19,70%	78	3 موافق نوعا ما
29,04%	115	4 موافق
20,45%	81	5 موافق تماما
100%	396	المجموع

المصدر : الاستبيان

و للتوضيح أكثر و تسهيل عملية تحليل النتائج المدونة أعلاه سنحاول جمع نسبة كل متغير (الاقتراحات) و ذلك فيما يخص درجة الموافقة (موافق نوعا ما، موافق، موافق تماما) لأنه يمثل الأهم في عملنا فنحصل على : $(19,70\% + 29,04\% + 20,45\%) = 69,19\%$. و منه نستنتج أن 69,19% من العمال يرون أن رئيسهم المباشر يتمتع بصفة الجاذبية. ضف إلى هذه النسبة قيمة المتوسط الحسابي للمتغير درجة الموافقة و الذي يساوي 3,20 أي محصور بين 3 المتمثلة في موافق نوعا ما و 4 المتمثلة في الموافقة مع انحراف معياري يساوي 1,38 ، مما يسمح لنا بالقول أن العمال في مؤسسة KPF موافقون على أن رؤسائهم المباشرين جذابين.

الحفز الإلهامي :

الحفز الإلهامي يعتبر عنصرا آخر من عناصر القيادة التحويلية والعبارات من 10 إلى 20 الواردة في الجزء الأول من الاستبيان متعلقة بهذه الصفة (انظر الملحق رقم 1) كقولنا مثلا :

- هو مصدر الهام بالنسبة لي.
- يعطيني لكل هدف معنى.

و الجدول الموالي يوضح مجموع التكرارات الكلية لهذه العبارات و نسبها المئوية بالنسبة لقيمة المتغير درجة الموافقة :

جدول رقم (09) : التكرار المجموع و النسب المئوية لل11 عبارة المتعلقة بالحفز الإلهامي

النسب المئوية	التكرار المجموع لل11 عبارة	النتائج درجة الموافقة
10,74%	52	1 غير موافق تماما
17,56%	85	2 غير موافق
24,17%	117	3 موافق نوعا ما
30,57%	148	4 موافق
16,94%	82	5 موافق تماما
100%	484	المجموع

المصدر : الاستبيان

عند قيامنا بجمع نسب التكرارات المتعلقة بالموافقة فقط نجد (24,17%+30,57%+16,94%) و التي تساوي % 71,68 أي أن اغلب العمال موافقون أن هذه الخاصية موجودة عند رؤسائهم المباشرين. إن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على هذه الخاصية هو 3,25 مع انحراف معياري للتكرارات حول هذه القيمة يقدر ب 1,23 ما يعني أن متوسط إجابات الأشخاص حول الحفز الإلهامي هو متمركز في منطقة الموافقة.

الاعتبار الفردي :

دائما في إطار عرض نتائج الخصائص المركبة للقيادة التحويلية، سنتطرق إلى عنصر آخر و هو الاعتبار الفردي الذي كان ممثلا بسبعة بنود في الاستبيان من 21 إلى 27 من الشكل :

- يكتشف رغباتي و يحاول مساعدتي لتحقيقها .
- يتعامل بشكل فردي و مباشر مع جميع أتباعه.

فبعد إحصاء التكرارات المتعلقة بكل عبارة على حدا من 1 إلى 5 (انظر تكرارات كل عبارة، ملحق رقم 2) ، جمعنا تكرارات السبع عبارات معا كما هو موضح في الجدول الموالي من اجل إعطاء استنتاجات عامة حول خاصية الاعتبار الفردي.

جدول رقم (10) : التكرار المجموع و النسب المئوية للسبعة عبارات المتعلقة بالاعتبار الفردي

النسب المئوية	التكرار المجموع للسبع عبارات	النتائج درجة الموافقة
14,28%	44	1 غير موافق تماما
15,25%	47	2 غير موافق
16,88%	52	3 موافق نوعا ما
35,06%	108	4 موافق
18,50%	57	5 موافق تماما
100%	308	المجموع

المصدر : الاستبيان

انطلاقاً من المعطيات الظاهرة في الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على كل العبارات يساوي 3,28 و هو محصور بين درجة الموافقة نوعاً ما و الموافقة مع انحراف معياري للتكرارات يساوي 1,31 . النسب المئوية في الجدول تؤكد هذه النتائج إذا ما جمعنا فقط تلك المتعلقة بالموافقة عموماً حيث نجد (16,88%+35,06%+18,50%) والتي تساوي % 70,44 أي أن أغلب العمال موافقون أن رؤسائهم المباشرين يتميزون بخاصية الاعتبار الفردي.

الاستشارة الفكرية :

إن الاستشارة الفكرية هي آخر مركب من المركبات الأربعة للقيادة التحويلية وهي تظهر في الاستبيان بأربعة بنود من 28 إلى 32 من الشكل :

- يدفعني إلى التفكير بطرق جديدة لحل المشاكل القديمة.

- يطرح مشاريع و تحديات جديدة.

و كما جرت العادة نضع التكرارات المجموعة و النسب المئوية لهذه العبارات الخمس في الجدول الآتي :

جدول رقم (11) : التكرار المجموع و النسب المئوية للخمس عبارات المتعلقة بالاستشارة الفكرية

النسب المئوية	التكرار المجموع للخمس عبارات	النتائج درجة الموافقة
11,36%	25	1 غير موافق تماماً
18,63%	41	2 غير موافق
23,18%	51	3 موافق نوعاً ما
29,54%	65	4 موافق
17,27%	38	5 موافق تماماً
100%	220	المجموع

المصدر : الاستبيان

فكما هو موضح في الجدول فإن مجموع النسب المئوية لدرجات الموافقة (3 ، 4 ، 5) هي % 70 تقريباً ما يعني تواجد صفة الاستشارة الفكرية بنسبة الأغلبية عند المسؤولين في مؤسسة KPF ، صف إلى ذلك أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة العمال المستجوبون يقدر ب 3,22 مع انحراف معياري مقبول يقدر ب 1,25 ، الأمر الذي يؤكد النسبة السابقة المتحصل عليها.

انطلاقاً من تحليل النتائج المتحصل عليها سابقاً للخصائص الأربعة للقيادة التحويلية عند الرؤساء المباشرين لعمال KPF الذين أجابوا على الاستبيان نجد أن :

- % 69,19 من العمال يعتبرون أن رؤسائهم المباشرين يتميزون بالجاذبية .
- % 71,68 من العمال يعتبرون أن رؤسائهم يملكون الحفز الإلهامي .
- % 70,44 موافقون على أن رؤسائهم يتمتعون بالاعتبار الفردي.
- % 70 من عمال الشركة يرون أن رؤسائهم يستثيرونهم فكرياً.

وهي كلها نسب جيدة تتراوح في حدود 70% توحى أن أغلبية العمال يوافقون بان أسلوب القيادة التحويلي منتشر في مؤسساتهم. وللتأكد أكثر، قمنا بجمع تكرارات كل العبارات الـ 32 المتعلقة بالقيادة التحويلية ووضعناها مع نسبها في الجدول الموالي.

جدول رقم (12): التكرار المجموع و النسب المئوية للاثنين وثلاثون عبارة المتعلقة بالقيادة التحويلية

النسب المئوية	التكرار المجموع للـ 32 عبارة	النتائج درجة الموافقة
13,77%	194	1 غير موافق تماما
15,76%	222	2 غير موافق
21,16%	298	3 موافق نوعا ما
30,96%	436	4 موافق
18,32%	258	5 موافق تماما
100%	1408	المجموع

المصدر : الاستبيان

المتوسط الحسابي لمجموع التكرارات يساوي 3,24 مع انحراف معياري يقدر ب 1,30 أي أن أغلبية التكرارات متمركزة في منطقة الموافقة، كما أن مجموع النسب المئوية للتكرارات الخاصة بدرجات الموافقة 3 ، 4 ، 5 هي 70,45% ما يسمح لنا بتأكيد الاستنتاج السابق و القول بان 70,45% من العمال في مؤسسة KPF يرون بان أسلوب القيادة التحويلي يستعمل من طرف رؤسائهم.

(2) القيادة الإجرائية :

إن القائد الإجرائي يحدد و يوضح الأدوار و المهام المطلوبة من التابعين لتحقيق النتائج المرجوة، فهو يقدر أيضا ماذا يريد الأتباع و ماذا يحتاجون و يوضح كيفية إشباع هذه الحاجيات في حالة ما إذا كان المرؤوس يبذل الجهد المطلوب. إن القيادة الإجرائية تتركب من عنصرين أساسيين هما : المكافأة الموقفية(المشروطة) و الإدارة بالاستثناء.

فيما يلي نعرض النتائج المتعلقة بكل خاصية من خصائص القيادة الإجرائية لنقوم بعد ذلك بجمعها و استخلاص نسبة هذا الأسلوب في مؤسسة KPF .

المكافأة الموقفية :

إن المكافأة الموقفية تعني أن الرئيس و التابع متفقان مسبقا قبل انجاز أي عمل على المكافأة التي قد يحصل عليها التابع عند قيامه بالمهمة بشكل جيد و كذلك العقوبة التي قد يتحملها في حالة عدم انجازه العمل المطلوب.

إن العبارات من 33 إلى 38 الواردة في الاستبيان كلها تشير إلى هذه الخاصية ما إذا كانت متوفرة في الرئيس المباشر أم لا للشخص المستجوب و كمثال على هذه العبارات :

- يرشدني إلى ما علي القيام به لكي أكافأ على مجهوداتي .
 - يشير مسبقا إلى المكافأة التي سأحصل عليها في حالة قيامي بالعمل المطلوب.
- و دائما حسب الطريقة السابقة المتبعة، جمعنا تكرارات كل العبارات الستة بالنسبة للمتغير درجة الموافقة و وضعناها مع نسبها المئوية في الجدول الذي يلي :

جدول رقم (13) : التكرار المجموع و النسب المئوية للستة عبارات المتعلقة بالمكافأة الموقفية

النسب المئوية	التكرار المجموع للست عبارات	النتائج درجة الموافقة
20,45%	54	1 غير موافق تماما
29,16%	77	2 غير موافق
21,21%	56	3 موافق نوعا ما
20,83%	55	4 موافق
8,33%	22	5 موافق تماما
100%	264	المجموع

المصدر : الاستبيان

إن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير درجة الموافقة تساوي 2,67 مع توزيع للتكرارات حول هذه القيمة ب 1,24 ما يعني أن أغلبها متمركز بين درجتي عدم الموافقة و الموافقة نوعا ما. أما مجموع النسب المئوية لدرجات الموافقة (3 ، 4 ، 5) يساوي 50,37% ما يعني أن نصف عمال شركة KPF فقط يرون بان المكافأة الموقفية مطبقة من طرف مسؤوليهم.

الإدارة بالاستثناء :

إن القادة الذين يمارسون الإدارة بالاستثناء لا يتدخلون في عمل أتباعهم إلا في حالة وجود الفشل، المشاكل أو الانحرافات فيحدثون الإجراءات التصحيحية اللازمة و يفرضون العقوبات.

- إن هذا المركب الثاني للقيادة الإجرائية ممثل في الاستبيان ب 9 بنود ، من 39 إلى 47 من الشكل :
- طالما أن الأمور تسير بشكل صحيح فانه لا يحاول إحداث أي تغيير.
 - إذا لم أزعجه فانه لن يزعجني.

و الجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها :

جدول رقم (14) : التكرار المجموع و النسب المئوية للتسعة عبارات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء

النسب المئوية	التكرار المجموع للتسع عبارات	النتائج درجة الموافقة
16,41%	65	1 غير موافق تماما
26,26%	104	2 غير موافق
20,45%	81	3 موافق نوعا ما
29,54%	117	4 موافق
7,32%	29	5 موافق تماما
100%	396	المجموع

المصدر : الاستبيان

إن النسبة المئوية لمجموع تكرارات التسع عبارات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء فيما يخص درجات المتغير (3 ، 4 ، 5) هي $(7,32\%+29,54\%+20,45\%)=57,31\%$ أي أن أكثر من نصف الإجابات متفقة على أن الإدارة بالاستثناء تستعمل من طرف الرؤساء المباشرين في KPF ، ضف إليها قيمة المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة الذي يساوي 2,85 و هو قريب من 3 مع انحراف معياري مقبول يساوي 1,21 انطلاقا من تحليل مؤشرات النتائج المتحصل عليها فيما يخص خاصيتي القيادة الإجرائية عند الرؤساء المباشرين لعمال KPF الذين أجابوا على الاستبيان نجد أن :

- 50,37% من العمال موافقون بان رؤساءهم المباشرين يستعملون المكافأة المشروطة.
- 57,31% من عمال الشركة يرون بان الإدارة بالاستثناء تطبق من قبل مسؤوليهم.

وهي كلها نسب تتراوح في حدود 50% لا تسمح لنا باستنتاج أن القيادة الإجرائية تشكل الأغلبية في سلوك المسؤولين المباشرين للعمال لان قيمة المتوسط الحسابي لكلا العنصرين كانت كذلك اقل من 3.

بطريقة أخرى، قمنا بجمع تكرارات كل العبارات 15 المتعلقة بالقيادة الإجرائية ووضعناها مع نسبها في الجدول الآتي :

جدول رقم (15) : التكرار المجموع و النسب المئوية للخمسة عشر عبارة المتعلقة بالقيادة الإجرائية

النسب المئوية	التكرار المجموع لل15 عبارة	النتائج درجة الموافقة
18,03%	119	1 غير موافق تماما
27,42%	181	2 غير موافق
20,75%	137	3 موافق نوعا ما
26,06%	172	4 موافق
7,72%	51	5 موافق تماما
100%	660	المجموع

المصدر : الاستبيان

مجموع النسب المئوية المتعلقة بدرجات الموافقة يساوي 54,54% $(7,72\%+26,06\%+20,75\%)$ أي أن 54% من عمال مؤسسة KPF تقريبا موافقون على أن أسلوب القيادة الإجرائي مطبق من قبل قادتهم،

لكن هذه النتيجة كما قلنا غير كافية للقيام بالتعميم على كل المسؤولين بالشركة نظرا لقيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة المساوية ل 2,78 و المتموقعة بين درجتي عدم الموافقة و الموافقة نوعا ما بانحراف معياري يساوي 1,23 .

(3) مقارنة نتائج الأسلوبين :

للإجابة على أول سؤال في بحثنا و المتعلق بالتعرف على أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF سنقوم بمقارنة نتائج أسلوب القيادة التحويلية و الإجرائية المتحصل عليهما و الملخصين في الجدول الآتي :

جدول رقم(16) : مقارنة نتائج الأسلوبين التحويلي و الإجرائي

الانحراف المعياري لدرجات الموافقة	المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة	مجموع النسب المئوية لدرجات الموافقة (3 ، 4 ، 5)	أسلوب القيادة
1,23	2,78	54,54 %	القيادة الإجرائية
1,30	3,24	70,45%	القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الاستبيان

انطلاقا من معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن مجموع النسب المئوية لدرجات الموافقة (3 ، 4 ، 5) بالنسبة للقيادة التحويلية يساوي 70,45% و هو اعلي من مجموع النسب المئوية للموافقة على العبارات عموما بالنسبة للقيادة الإجرائية الذي يساوي 54,54 % ، زد على ذلك أن المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة على عبارات القيادة التحويلية و الذي يقدر ب 3,24 مع انحراف معياري يساوي 1,30 هو يقع بين 3 و 4 أي بين موافق نوعا ما و موافق، عكس المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة على عبارات القيادة الإجرائية الذي يقدر ب 2,78 مع انحراف معياري يساوي 1,23 و الذي يقع بين 2 و 3 أي بين غير موافق و موافق نوعا ما. و بالتالي نستطيع الاستنتاج من هذه المقارنة بان الأسلوب القيادي السائد عند المسؤولين في مؤسسة KPF هو الأسلوب التحويلي .

المبحث الثالث : أسلوب القيادة و حدة مقاومة التغيير

سنتطرق من خلال هذا المبحث الأخير من بحثنا إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها فيما يخص جانب التغيير و مقاومته في المؤسسة المستقبلية ، ثم نرى بعد ذلك درجة الرضا الوظيفي عند مختلف العاملين لنشرع أخيرا بربط نتائج أسلوب القيادة السائد في المؤسسة المتحصل عليه في المبحث السابق مع نتائج مقاومة التغيير.

المطلب الأول : مقاومة التغيير في مؤسسة KPF

للإجابة على أسئلة بحثنا المتعلقة بالتغيير و مقاومته في شركة KPF ، أدرجنا في الجزء الثاني من الاستبيان عددا من الأسئلة من الشكل المفتوح، المتعدد الخيارات و من نوع Likert (انظر الجزء الثاني

من الاستبيان، ص 03 ملحق رقم 01)، إضافة إلى قيامنا بإجراء مقابلات شخصية مع عدة مسؤولين منهم المسؤول التجاري، مسؤول إدارة الجودة و المحيط و كذلك عضو نقابي متقاعد و ذلك بهدف الحصول على المزيد من التفاصيل.

1) التغييرات المحدثة مؤخرا في مؤسسة KPF :

لمعرفة التغييرات التي تمت حديثا في المؤسسة المستقبلية، طرحنا على المستجوبين سؤالا مفتوحا في الجزء الثاني من الاستبيان من الشكل : - اذكر واحدا من أهم التغييرات التي أحدثت مؤخرا في شركتكم ؟ حيث أن عملية رصد الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال أسفرت على النتائج التالية مرتبة حسب عدد مرات ظهورها :

- الإمضاء على الاتفاقية الجماعية للعمل و تحسين الأجور .
- انتقال الشركة من مؤسسة عمومية مع شريك أجنبي إلى شركة ذات مسؤولية محدودة 100% ألمانية.
- إنشاء مصنع صفائح الجبس.
- إنشاء مركز للتكوين.
- تحديث مصنع المساحيق.
- إعادة التنظيم الهيكلي للمؤسسة.
- تغيير مديري الموارد البشرية و المالية و المحاسبة.
- تغيير تعسفي لمهام العمال.
- تحسين نوعية المنتجات و التصدير إلى الخارج.
- الرحيل الإرادي للعمال القدامى بالشركة العمومية SODEPAC .

فمن مجمل التغييرات التي تم ذكرها، زيادة على أجوبة المقابلات الشخصية، تعتبر عملية الشراكة التي تمت سنة 2005 بين مجموعة Knauf العالمية و مجموعة ERCO العمومية هي التغيير الجوهرى الذي حدث في شركة SODEPAC العمومية حيث تحولت هذه الأخيرة إلى شركة SOPLAF مملوكة بحصص متساوية بين الشريكين، ثم لتغير بعد ذلك تسميتها سنة 2006 إلى KPF . قام بعد ذلك الشريك الألماني بإحداث تغييرات استثمارية كثيرة خاصة التكنولوجية منها و ذلك بشرط من الدولة الجزائرية لكي يستطيع لاحقا امتلاك كل المركب، حيث تم تجديد مصنع المساحيق و الزيادة في قدرته الإنتاجية، إنشاء مصنع لصفائح الجبس و إنشاء مركز لتكوين المهنيين في مجال البناء.

للتنبية فانه خلال هذه الفترة كان هناك نوعين من العمال، عمال قدامى تابعون لمؤسسة ERCO يتقاضون حسب نظام الأجور المعمول به في المؤسسات العمومية و عمال آخرون تم توظيفهم من طرف شركة Knauf يتقاضون رواتب عالية موازية لتلك الممنوحة لمختلف عمال الشركة في مختلف فروعها حول العالم.

سنة 2010، و وفق اتفاقية ممضاة سنة 2006 بين Knauf و شركة تسيير المساهمات (SGP) المتخصصة في هذا المجال، انتقلت ملكية المؤسسة كلياً إلى Knauf بعد قيام هذا الأخير بانجاز جميع التحديثات و الاستثمارات المتفق عليها المذكورة مسبقاً، و ذلك بالرغم من وجود نص القانون 51-49 الصادر سنة 2008 و القاضي بعدم امتلاك أي شريك أجنبي لحصص تفوق 49% في نشاط استثماري مباشر بالجزائر.

و بعد حيازة Knauf كلياً على مركب إنتاج الجبس و لتحقيق العدل الاجتماعي، تم الإمضاء في نفس سنة 2010 على اتفاقية عمل جماعية بين الإدارة و النقابة تهدف إلى إعادة مراجعة الأجور و تسويتها بالنسبة لجميع العمال.

استنتاجاً من ما سبق حول مختلف التغييرات التي حدثت في المؤسسة، يمكننا اعتبار أن انتقال ملكية مركب الجبس بوهران كلية إلى الشركة الألمانية و الإمضاء على اتفاقية العمل الجماعية بين الإدارة و النقابة هي أهم التغييرات التي أحدثت مؤخرًا و شهدها أغلب العمال الحاليين بمؤسسة KPF .

(2) شكل مقاومة التغيير السائد في مؤسسة KPF :

لتحديد ردة فعل العمال اتجاه التغييرات المحدثة مؤخرًا في شركتهم، طرحنا عليهم في الجزء الثاني من الاستبيان (انظر سؤال 02، ملحق رقم 01) سؤالاً مغلقاً يحتوي على خمسة إجابات ممكنة مستنبطة كلها من أشكال مقاومة التغيير لـ (Carton, 1997)، التكرارات و النسب المئوية المتعلقة بكل إجابة موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (17): أشكال مقاومة التغيير في مؤسسة KPF

النسب المئوية	التكرارات	الاقتراحات
22,73%	10	التقبل و الدعم
40,91%	18	غياب ردة الفعل و التريث لطلب المزيد من المعلومات
15,91%	7	مفاوضة القائمين على التغيير و مناقشتهم حول شكله و جوهره
11,36%	5	رفض التغيير عن طريق مثلاً ممارسة النشاط النقابي، الإضراب، تقديم الطعون... الخ
9,09%	4	الانفعال الكبير و إعاقة القائمين على التغيير بمختلف الطرق لإظهار عدم مشروعيته
1	44	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان

حازت العبارة الثانية، غياب ردة الفعل و التريث لطلب المزيد من المعلومات على أعلى نسبة ب 40,91% و هي متعلقة بشكل المقاومة الجمود (l'inertie) ، أي أن 40,91% من العمال قد اظهروا

أنهم موافقون على التغيير و لكنهم في الحقيقة كانوا يحاولون تأخير التطبيق لطلب المزيد من الآراء الموضوعية، الظاهرة التي تسمى أيضا المقاومة الغير الظاهرة.

ثم حلت العبارة الأولى، التقبل و الدعم، على ثاني أعلى نسبة إجابات ب%22,73 ما يعني أن هذه النسبة من العمال تقبلت و دعمت مشروع خصخصة الشركة كليا و تحولها إلى متعددة الجنسيات لما له من آثار مستقبلية على تحسين الأجور و بناء مسار مهني جيد.

لتأتي العبارة الثالثة و المتمثلة في شكل المقاومة التعليل (l'argumentation) بنسبة %15,91، و هم أشخاص أرادوا الاستفسار و طلب التعليل حول طبيعة التغيير و أثاره على مستقبلهم و على المنظمة . و حسب (Carton, 1997) ، فان هذا الشكل من المقاومة يعتبر الأفضل لأنه يعبر على الطريقة المثلى لاندماج العمال في المسار التغييرى.

جاءت العبارتين 4 و 5 و المتمثلتين في أشكال المقاومة الثورة (la révolte) و الإعاقة (le sabotage) أخيرا بنسبتي %11,36 و %9,09 تسلسليا و هي تعتبر نسب ضئيلة فيما يخص أشكال المقاومة الأكثر حدة و ذلك راجع إلى أن اغلب العمال لشركة SODEPAC العمومية و الذين كانوا يعارضون عملية الخصخصة رحلوا إراديا (départ volontaire) قبل امتلاك الشركة كليا من طرف KnauF حيث قدر عددهم ب 116 شخص من مجموع 156 .

يجدر الإشارة انه سنة 2005 و بموجب عقد الشراكة بين KnauF و شركة تسيير المساهمات (SGP) تم إدراج بند ينص على مساهمة العمال بنسبة %10 من رأس المال الاجتماعى للشركة مع شرط الحفاظ على مناصبهم، لتقترح KnauF على هؤلاء العمال شراء حصصهم في الشركة حيث تم التوزيع عليهم في نفس سنة 2005 بطاقة رغبات تتضمن الثلاث اختيارات التالية : بيع كل حصصهم، بيع نصف حصصهم أو عدم البيع. هذه العملية تمت أمام محضر قضائي بحضور 60 عاملا فقط من بين ال 156 و لكن حسب أقوال بعض النقابيين فان المحضر القضائي صرح في تقريره بحضور 153 عاملا اقروا بالموافقة على بيع حصصهم لKnauF .

حسب أقوال بعض الأعضاء النقابيين دائما، فانه في تلك الفترة لم يكن هناك مدير للشركة و تم تعيين في منصب نائب المدير شخص متقاعد من شركة ERCO العمومية كانت مهمته تنظيف الشركة من العمال القدامى حيث انه كان يمارس ضغوطات عليهم كتغييره لمناصبهم التي شغلوها لعدة سنين كي يملوا أو يرتكبوا اخطاء فيجبرهم تحت التهديد و تلفيق التهم على ملئ بطاقة الرحيل الإرادى و إعطائهم نظير ذلك منحة تقدر بشهر و نصف من الراتب على كل سنة خدمة.

إن عقد انتقال الملكية كلية إلى شركة KnauF الذي تم عند الموثق سنة 2010 ينص بشكل واضح بان مجموعة KnauF قامت بدفع صكين نقديين إلى SGP الأول قيمته %40 من رأس المال الاجتماعى للشركة والثاني قيمته %10 المتبقية والمتعلق بحصص العمال الذي لم يوزع عليهم إلى يومنا هذا.

إن هذه الوقائع التي صادفتنا أثناء قيامنا بدراستنا الميدانية، دفعتنا إلى الخروج قليلا عن موضوعنا و طرح تساؤلات كثيرة حول واقع خصخصة المؤسسات العمومية في الجزائر و كذلك طريقة تقييمها و الحكم عليها، لان مركب الجبس بوهران كمثل كان في وضعية مالية جيدة و دائما يحقق أرباحا سنوية قبل خصصته.

في الفترة ما بين 2005 و 2009 كانت هناك صراعات حادة ما بين نقابة العمال و الإدارة ، و انه لو أننا أجرينا بحثنا مثلا آنذاك لوجدنا ربما أن شكل مقاومة التغيير السائد هو الشكل الثوري أو الإعاقة بسبب انتشار الشائعات و خوف العمال القدامى من فقدان مناصبهم و مصالحهم في الشركة. أما حاليا فيمكن القول بان أشكال مقاومة التغيير السائدة في شركة KPF المتعددة الجنسيات لا تتميز بالحدة القوية.

(3) أسباب مقاومة التغيير :

قبل المحاولة على الإجابة على أسباب مقاومة التغيير، ارتأينا أولا طرح سؤال مباشر نطلب فيه من المستجوبين بالإجابة بنعم أو لا حول ما إذا كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستهم، فإذا كانت الإجابة بنعم سنستفسر بعد ذلك في السؤال الذي يليه عن أسباب تلك المقاومة.

جدول رقم(18) : مقاومة التغيير من طرف العاملين

النسبة	التكرار	الإجابات
25,00%	11	نعم
65,91%	29	لا
9,09%	4	بدون إجابة
1	44	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من نتائج الاستبيان

حسب الجدول السابق نلاحظ أن 65,91% من العمال يعتبرون بأنه لا توجد مقاومة للتغيير في مؤسستهم مقابل 25,00% فقط يرون العكس في حين 9,09% من العمال لم يدلوا بإجاباتهم، و هي نفسها تقريبا إجابات السؤال السابق حول أشكال مقاومة التغيير حيث لم يتعدى مجموع نسبتي الشكليات الأكثر حدة (الثورة و الإعاقة) ال 20% .

و منه نستنتج أن مقاومة التغيير في مؤسسة KPF هي قليلة و ذلك راجع إلى توفير Knauf منذ حيازتها على 100% من أسهم الشركة لكل الظروف المادية و المعنوية لعمالها، فهم ينشطون في مناخ مؤسسة متعددة الجنسيات تملك ثقافة عريقة و يعلمون جيدا انه في ظل بيئة تنافسية لا بد من إحداث التغييرات اللازمة باستمرار لضمان البقاء و النمو، إضافة إلى أنهم يتقاضون أجورا ممتازة إذا ما قارناها بباقي

المؤسسات الأخرى في الجزائر و يحصلون على الكثير من المزايا و الخدمات كالسيارات الألمانية الفاخرة و الدورات التكوينية في الداخل و الخارج.

و نظرا لهذه النتيجة المتحصل عليها، فانه لن نستطيع الإجابة على السؤال المتعلق بأسباب مقاومة التغيير .

المطلب الثاني : ربط أسلوب القيادة بمقاومة التغيير

1) درجة الرضا الوظيفي عند العاملين بمؤسسة KPF :

لقياس درجة الرضا الوظيفي عند العمال، تم تحويل الأجوبة المتحصل عليها إلى نسب مئوية و الجدول الموالي يوضح ذلك مع عدد التكرارات فيما يخص درجات الموافقة على كل اقتراح، و السؤال كان على النحو التالي : قدر درجة موافقتك على الاقتراحات التالية ؟ ، و هو السؤال السادس من الجزء الثاني للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (01) .

جدول رقم (19) : نسب و تكرارات العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

موافق تماما 5		موافق 4		موافق نوعا ما 3		غير موافق 2		غير موافق تماما 1		الاقتراحات
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
17	38,64%	18	40,91%	5	11,36%	3	6,82%	1	2,27%	أنا أحب عملي
13	29,55%	17	38,64%	10	22,73%	1	2,27%	3	6,82%	لدي الكثير من المسؤوليات
15	34,09%	13	29,55%	10	22,73%	4	9,09%	2	4,55%	بظالوني بكمية كبيرة من العمل
5	11,36%	13	29,55%	10	22,73%	9	20,45%	7	15,91%	أنا مسموع من الإدارة
1	2,27%	4	9,09%	2	4,55%	11	25,00%	26	59,09%	أنتغيب و اتاخر كثيرا
6	13,64%	6	13,64%	10	22,73%	9	20,45%	13	29,55%	أواجه الكثير من الصراعات
18	40,91%	21	47,73%	4	9,09%		0,00%	1	2,27%	أنا راض عن عملي
11	25,00%	18	40,91%	8	18,18%	2	4,55%	5	11,36%	أنا في اتصال دائم مع الإدارة
4	9,09%	4	9,09%	5	11,36%	12	27,27%	19	43,18%	أحب أن اعمل وحدي
2	4,55%	8	18,18%	7	15,91%	10	22,73%	17	38,64%	اشعر بإحباط وظيفي

المصدر : الاستبيان

و بجمع النسب الخاصة بالموافقة نوعا ما، الموافقة و الموافقة تماما و ترتيبها كما هو موضح في الجدول الموالي، اتضح لنا أن جل العمال يعلنون بالدرجة الأولى أنهم راضون عن عملهم و محبون له، لديهم

الكثير من المسؤوليات و مطالبين بكمية كبيرة من العمل، و من جهة أخرى لا يحبون العمل وحدهم و نجد أنهم لا يشعرون بالإحباط الكبير حيث تعادل النسبة 38 % .

و لفهم هذه النتائج بشكل أوضح ، سوف نقوم بتحليل نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الظاهرة في نفس الجدول. حيث يتضح لنا أن جل العمال راضون عن عملهم (4,25) و محبين له (4,06) ما تأكده درجة المتوسط المحصورة بين 4 التي تعني الموافقة و 5 التي تعني الموافقة بشدة، وأنهم لا يواجهون الكثير من الصراعات (2,61) و لا يشعرون بإحباطات(2,27) ما تأكده درجة المتوسط المحصورة بين 2 التي تعني عدم الموافقة و 3 التي تعني الموافقة نوعا ما، و في نفس الوقت نلتمس تناقض في الإجابات حيث نجدهم موافقين على أنهم مطالبين بكمية هائلة من العمل (3,79) و أن لديهم مسؤوليات عديدة (3,81) و التي هي تعتبر من أهم أسباب مقاومة التغيير، الاحباطات الوظيفية و الضغوطات النفسية.

بما أن درجة الرضا الوظيفي عند عمال KPF مرتفعة، فهذا يشير بأنهم لا يمارسون ردود فعل سلبية اتجاه التغييرات المقترحة عليهم، الأمر الذي تؤكد نتائج مقاومة التغيير الضعيفة التي تحصلنا عليها سابقا.

جدول رقم(20) : نتائج درجة الرضا الوظيفي عند عمال KPF

الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع النسب المئوية لدرجات الموافقة (5، 4 ،3)	الاقتراحات
0,64	4,25	97,73%	أنا راض عن عملي
0,97	4,06	90,91%	أنا أحب عملي
1,19	3,81	90,91%	لدي الكثير من المسؤوليات
1,29	3,79	86,36%	يطالبونني بكمية كبيرة من العمل
1,5	3,63	84,09%	أنا في اتصال دائم مع الإدارة
1,59	3	63,64%	أنا مسموع من الإدارة
1,91	2,61	50,00%	أواجه الكثير من الصراعات
1,6	2,27	38,64%	اشعر بإحباط وظيفي
1,7	2,13	29,55%	أحب أن اعمل وحدي
1,11	1,7	15,91%	أتغيب و اتاخر كثيرا

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول السابق

(2) درجة الثقة في قناعات القائد عند عملية التغيير :

تعتبر الثقة العمياء التي يضعها العامل في قناعات رئيسه المباشر واحدة من الصفات التي تميز القائد التحويلي. و لمعرفة هذه النسبة عند عمال الشركة في حالة التغيير، طرحنا عليهم سؤالاً مغلقاً يجيبون عليه بنعم أو لا مع التعليل على كل إجابة، محتواه الآتي : - إذا حدث تغيير ما في مؤسستكم و كان رئيسك المباشر مقتنعاً به، فهل هذا سيجعلك أنت أيضاً تتقبل هذا التغيير؟

لقد قصدنا طرح هذا السؤال بشيء من الإبهام و ذلك لمعرفة إلى أي مدى العمال في شركة KPF مستعدون إلى تقبل آراء رؤسائهم المباشرين عند عملية التغيير مباشرة و بدون أي نقاش، فكانت الأجوبة على النحو التالي :

جدول رقم(21): درجة الثقة في قناعات القائد عند عملية التغيير

النسبة	التكرار	الإجابات
43,18%	19	نعم
47,73%	21	لا
9,09%	4	بدون إجابة
1	44	المجموع

المصدر : الاستبيان

قدرت نسبة الإجابة بنعم على السؤال ب 43% و الإجابة بلا 47% تقريبا في حين 9% من العمال لم يدلوا بإجاباتهم.

إن الأشخاص الذين أجابوا بنعم يعللون ذلك بأنهم يتقنون في قدرات رئيسهم لأنه الادري بمصالحهم و مصالح الشركة و يسعى دائما وراء التغيير الايجابي وان عليهم احترام السلمية. أما الأشخاص الذين أجابوا بان اقتناع رئيسهم المباشر بتغيير ما لا يعني بالضرورة اقتناعهم أيضا عللوا ذلك باختلاف الآراء و وجهات النظر و البحث أولا على الاقتناع بمحتوى التغيير و معرفة أسبابه ولكن هذا لا يعني رفضهم للتغيير و إنما هم بحاجة إلى المزيد من التفاصيل لتقبله .

و منه نستنتج أن أسلوب القيادة التحويلي السائد في مؤسسة KPF أدى إلى استعداد 43 % من العمال بالاقتناع بأي تغيير كان و بدون أي استفسار مسبق، و هي نسبة جيدة جدا تسمح بإنجاح التغييرات في المؤسسة لأنها ستكون مدعومة بموافقة تقريبا نصف العمال مما سينقص من حدة مقاومة التغيير.

3) ربط نتائج أسلوب القيادة مع نتائج مقاومة التغيير

إن من أهداف بحثنا كان معرفة شكل مقاومة التغيير السائدة في مؤسسة KPF وحدثها إذا ما كان أسلوب القيادة المستعمل من طرف المسؤولين هو تحويلي، و هل لهذا الأسلوب القيادي دور في التقليل من مقاومة التغيير في المؤسسة.

فأسفرت نتائج الدراسة الميدانية بان أسلوب القيادة السائد في مؤسسة KPF هو تحويلي بنسبة 70% تقريبا، و أن 65% من العمال يرون بأنه لا توجد مقاومة للتغيير في مؤسستهم و أن مظهر المقاومة الأكثر انتشارا هو غياب ردة الفعل و الجمود الذي يعتبر من أشكال المقاومة الأقل حدة. ضف إلى ذلك أن درجة الرضا الوظيفي عند عمال الشركة مرتفعة حيث أن اغلبهم يحبون عملهم و راضون عنه و لا يواجهون الكثير من الصراعات مما يدل على قلة ردود الفعل السلبية للعمال في عملهم.

و في سؤال طرحناه حول مدى استعداد العمال على تقبل أي تغيير و بدون أي استفسار مسبق فقط لمجرد اقتناع رئيسهم المباشر به (أسلوب تحويلي) كانت النسبة 43%، و هي نسبة جيدة تسمح للمؤسسة بإنجاح التغييرات لأنها ستضمن دعم نصف العمال تقريبا مما سينقص من حدة مقاومة التغيير.

من كل ما سبق يمكننا الاستنتاج بأنه إذا كان أسلوب القيادة السائد في مؤسسة ما هو تحويلي فان ذلك سيؤثر إيجابا على زيادة دعم و تقبل العمال للتغييرات، زيادة درجة رضاهم الوظيفي و التقليل من حدة مقاومة التغيير.

من خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته KPF المذكورة سابقا، نستخلص أن أسلوب القيادة السائد عند المسؤولين هو الأسلوب التحويلي بنسبة 70,45 % مع متوسط حسابي لدرجات الموافقة على عبارات القيادة التحويلية يساوي 3,24 و الواقع بين 3 التي تعني الموافقة نوعا ما و 4 التي تعني الموافقة. كما أن التغييرات التي أحدثت مؤخرا في نفس الشركة و التي شهدها اغلب العمال الحاليين هي أولا، عملية انتقال ملكية المؤسسة 100 % إلى الشركة الألمانية Knauf بعدما كانت شريكا بنسبة 50 % مع المؤسسة العمومية ERCO ، أما العملية التغييرية الثانية هي الإمضاء على اتفاقية العمل الجماعية بين الإدارة و النقابة.

وفي سؤال طرحناه على العمال المستجوبين، وجدنا أن مظهر المقاومة الأكثر انتشارا في الشركة اتجاه هذه التغييرات الأخيرة هو الجمود و غياب ردة الفعل بنسبة 40,91 % من الإجابات و هو من أشكال مقاومة التغيير الأقل حدة، متبوع بنسبة 22,73 % من العمال الذين قبلوا و دعموا هذه التغييرات. زد على ذلك انه في سؤال آخر، 65 % من العمال يعتبرون انه لا توجد مقاومة للتغيير عموما في شركتهم .

إن اغلب العمال يعلنون في إجابة أخرى أنهم بالدرجة الأولى راضون عن عملهم و محبون له، ولا يشعرون بالإحباط الوظيفي و التي هي تعتبر من أسباب مقاومة التغيير.

و في سؤال أردنا أن نربط به نتائج أسلوب القيادة التحويلي المتحصل عليها و نتائج مقاومة التغيير الضعيفة في الشركة، طلبنا من العمال إذا ما كانوا مستعدين لتقبل أي تغيير و بدون أي نقاش فقط بسبب اقتناع رئيسهم المباشر به، فكانت نسبة الإجابة بنعم تساوي 43 % أي تقريبا نصف العمال.

و منه نستنتج أن لأسلوب القيادة التحويلي دور في التأثير ايجابيا على زيادة دعم و تقبل العمال للتغييرات، زيادة درجة رضاهم الوظيفي و بالتالي التقليل من حدة مقاومتهم للتغيير.