



دراسة تأثير الإدارة والقيادة علي العمال بمصانع الملابس الجاهزة

ممدوح احمد مبروك علي

مدرس بقسم الملابس والنسيج كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة المنوفية

ملخص البحث :

هدف البحث إلى دراسة تأثير الإدارة والقيادة على العمال داخل مصانع الملابس الجاهزة وتحديد أثر الحوافز وأنواعها على العمل داخل المنشأة الصناعية بالإضافة إلى تحديد تأثير الروح المعنوية وتأثيرها على العمال وكمية الإنتاج ومستوى الجودة وبيان تأثير مستوى رضا العمال على جودة وكمية الإنتاج وأيضا تحديد دور الإدارة في رفع مستوى الإنتاج وتوصل البحث إلى:

- ١- يوجد تأثير معنوي للإدارة والقيادة على كلا من الحوافز ومستوى الروح المعنوية ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الإنتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي للحوافز على كلا من مستوى الروح المعنوية ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الإنتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لمستوى الروح المعنوية على مستوى رضا العمال ومستوى الإنتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الإنتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة.

مقدمة

لا يكاد يختلف اثنان علي ان اسباب تقدم المجتمعات ترجع الي الاستخدام الجيد لأساليب الإدارة وخصوصا في مجالات استخدام العنصر البشري. ولقد تطورت النظرة الي استخدام الموارد البشرية الاستخدام الأكثر فاعلية ، فظهرت المعالجات العلمية لمشاكل استخدام هذه الموارد كنتائج للتطورات التي حدثت في السنوات الاخيرة واستفادت ادارة الافراد بحصيلة المعرفة العلمية ، فقد اتضح بما لا يدع مجالاً للشك لدي الاكاديميين والممارسين علي السواء ان فعالية المنظمات بصفة عامة تتوقف علي فاعلية ادارة العنصر البشري بل ان البعض ذهب الي اعتبار ان المهمة الرئيسية للإدارة علي كافة مستوياتها بالمنظمة انما هي تكوين فريق من الافراد العاملين في مختلف ميادين نشاطها وتنمية هذا الفريق ، فعن طريق قدرة الادارة علي الاختيار الموضوعي للافراد ، تنمية قدراتهم ، واستثمار حماسهم وتدعيم علاقات التعاون بينهم ، وتصميم المهام المنوطة بكل منهم ، وقياس ادائه ومتابعته ، وتنمية مشاعر الولاء من جانبهم للمنظمة والعمل ، يتحدد مدي نجاح المنظمات وفعاليتها في تحقيق ما وجدت لاجله من اهداف ومن ثم اصبح استخدام المنهج العلمي في ادارة

القوي العاملة ضرورة حاسمة يقتضيها تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة (عبد الفتاح دياب - ١٩٩٧)

لهذا فان المنهج الذي تسير عليه هذه الدراسة يتبلور في تحديد اهمية الافراد للمنظمات الصناعية والتي تعمل في مجال الملابس الجاهزة وخصوصا شاغلي مناصب الادارة الوسطي ، ومدى تأثير هؤلاء الافراد علي ادائها وفعاليتها الامر الذي يتطلب ضرورة اجراء دراسات موضوعية لمجموعة الاعمال والوظائف في هذا القطاع التي تحقق فاعلية هذه المنظمات وذلك عن طريق تحليل كل هذه الوظائف وصولا الي وضع مواصفات واشترطات يجب توافرها فيمن يشغلها كبداية حقيقة لتكوين الافراد اللازمين لها

ثم يلي ذلك تخطيط العمالة بدراسة الاحتياجات من القوي العاملة وتحديد مصادر الحصول عليها واستقطابها وترغيبها في العمل ولخدمة هذا المصنع واختيار اكفا العناصر المتاحة لتعيينها والعمل علي بقائها رغبة في خدمة هذا المصنع

ويتطلب ذلك تخطيطا موضوعيا لتعويض العاملة عن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق فاعلية المصنع والوقت الذي يقضونه في خدمة هذا المصنع وذلك عن طريق تقييم الاعمال والوظائف المكونة لهذا المصنع والتي في اساسها طبيعة اعمال الادارة الوسطي المسؤولة عن همزة الوصل بين الادارة العليا المختصة بالسياسات العامة للمصنع والادارة الدنيا القائمة علي تنفيذ ادق تفاصيل هذه السياسات وترتيبها بما يتيح لها بناء هيكل للاجور والحوافز المختلفة والتي تمكن المصنع من الاحتفاظ بالقوة العاملة فيها وتنميتها

ولعل التنمية الذاتية والموضوعية للعاملين في قطاع صناعة الملابس الجاهزة من تدريب وتوجيه مهني وفتح مجالات الترقى وزيادة احساس الفرد بالاستقرار والرضا وتحقيق ذاتيته وتاكيدها يعتبر من الوظائف الهامة لافراد الادارة الوسطي لهذا وجب الاشارة الي المستويات الادارية التي تمثل الهيكل العام في مصانع الملابس الجاهزة والتي من خلالها يمكن بلورة اهمية هذه الدراسة للوقوف علي مسؤوليات الادارة الوسطي وتفعيل دورها في نجاح اي مصنع

مشكلة البحث :

ظهرت مشكلة البحث في عدة تساؤلات وهي :

١. ما تأثير الادارة والقيادة علي العمال وعلي سير العمل داخل مصانع الملابس الجاهزة؟
٢. ما اثر الحافز علي مدى رضا العمال داخل المنشأة الصناعية؟
٣. ماتاثير الروح المعنوية علي العمال ومستوي الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة؟

اهداف البحث :

يهدف البحث الي :

١. دراسة نأثر الادارة والقيادة علي العمال داخل مصانع الملابس الجاهزة
٢. تحديد اثر الحوافز وانوعها علي العمل داخل المنشأة الصناعية
٣. تحديد تأثير الروح المعنوية وتأثيرها علي العمال وكمية الانتاج ومستوي الجودة
٤. بيان تأثير مستوى رضا العمال علي جودة وكمية الانتاج
٥. تحديد دور الادارة في رفع مستوى الانتاج
٦. تحديد دور الادارة الوسطي في توصيل المهام بوضوح للادارة التنفيذية لتلبية احتياجات العمل

٧. تنمية ثقافة العمل للإدارة التنفيذية من خلال علاقتها بالإدارة الوسطي

اهمية البحث :

تتضح اهمية البحث في :

١. تقويم سلبيات العلاقة بين الادارة والعمال وتحويلها لاجابيات لرفع مستوي الانتاج داخل مصانع الملابس الجاهزة
٢. العمل علي رفع انتاجية العمال داخل المنشأة الصناعية
٣. لقاء الضوء علي تأثير رفع الروح المعنوية للعمال علي جودة المنتج النهائي
٤. تحسين ظروف العمل لمساعدة الادارة التنفيذية لقبول مسؤوليات اكبر
٥. ضبط الاعمال الجيدة واجراءات التصحيح المناسب لصالح العمل
٦. ضمان بيئة عمل صحيحة وأمنة للعاملين بالادارة التنفيذية

حدود البحث

الحدود الموضوعية

- دراسة العلاقة بين الادارة والعمال واثرها علي بيئة العمل
- دراسة تأثير الحوافز بانواعها علي نفسية العمال
- دراسة الروح المعنوية واثرها علي العمال

الحدود المكانية

تم تطبيق البحث في عدد ٦ مصانع للملابس الجاهزة

الحدود الزمنية

تم تطبيق البحث في عامي ٢٠١٥ - ٢٠١٦م

فروض البحث

١. يوجد تأثير معنوي للإدارة والقيادة على كلا من الحوافز ومستوى الروح المعنوية ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة
- "
٢. يوجد تأثير معنوي للحوافز على كلا من مستوى الروح المعنوية ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة .
٣. يوجد تأثير معنوي لمستوى الروح المعنوية على مستوى رضا العمال ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة .
٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة.

منهج البحث :

اتبع البحث المنهج التحليلي والوصفي

ادوات البحث :

- استبيان خاص بالعمال داخل صالات الانتاج

عينة البحث :

شمل البحث ١٥٠ عامل يعملون داخل خطوط الانتاج في ٦ مصانع للملابس الجاهزة

مصطلحات البحث :

تعريف القيادة Leadership : هي مجموعة محددة من الوظائف مثل التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق (Krech . d Crutchfield-1958) (-

- خصائص يتمتع بها الفرد مثل السيطرة او ضبط النفس او مميزات جسمية مثل الطول والقوة (كمال البنا - ١٩٨٧ م)

الادارة Administration: هي عملية انسانية مستمرة تعمل علي تحقيق اهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الاهداف التي تسعى الادارة الي تحقيقها انتاجية او اقتصادية (عبد الكريم درويش و ليلي تكا - ١٩٧٢ م)

القيادة الادارية Administrative leadership: هي توجيه نشاط العاملين وتنسيق العلاقات بينهم بما يكفل هدف الكفاية الانتاجية المرتفعة (احمد زكي - ١٩٧٢ م)

الحوافز Incentives: المقابل للاداء المتميز وان الاداء الذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي او ربما وفقا لمعايير اخري تشير اي استحقاق العاملين الي تعويض اضافي يزيد عن الاجر (محمد كمال - ٢٠١٠ م)

الروح المعنوية Morale: هي اتجاه او استجابة فردية لعقل الجماعة بحيث يكون الفرد مستعدا للتفاعل الملائم لموقف تتعرض له الجماعة وتتوقف درجة ارتفاع الروح المعنوية علي درجة توافق استجابة الافراد للموقف وعلي ذلك توحد الافراد مع هدف الجماعة الرئيسي ومع القائد ومع الجماعة ذاتها فالروح المعنوية تتكون من كتل قوي الافراد المكونين للجماعة ومن رباط التقاليد العامة لها ومن وحدة الهدف المكون لها (Dictionary of industrial Psychology) **الدراسات السابقة :**

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالمعوقات التي تحول دون تقدم صناعة الملابس الجاهزة فهدفت دراسة (علاء الدين حسانين- ٢٠١٥ م) الي الوقوف على الوضع التنافسي لصناعة الملابس الجاهزة في مصر، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على تنافسيتها، معاناة الصناعة المصرية مقارنة بمنافسيها من قصور بعض العوامل المتخصصة كقلة العمالة الماهرة وانخفاض الكفاءة في تصميم خطوط الإنتاج والصيانة والتخطيط والتنظيم المؤسسي والإدارة ومواصفات المنتج وأساليب الجودة وتوصلت الدراسة لس اتجاه الصناعة المصرية نحو إنتاج المنتجات الرخيصة الثمن مما يؤثر بالسلب على إنتاجية العامل والصناعة المصرية على حد سواء.

اما دراسة (هبة محمود - ٢٠١٤ م) هدفت الي التعرف على المواصفات الاساسية للمنتجات المستخدمة وخصائص البيئة الملائمة لعمل فريق استحداث المنتجات التعرف على خصائص وانواع فريق التفكير الجماعي ودوره في استحداث المنتجات وتحديد الاليات وتوصلت الي ان التخطيط الجيد داخل مصانع الملابس الجاهزة كما اكدت معظم الدراسات على اهمية ودور قسم التخطيط والمتابعة داخل مصانع الملابس.

وجاءت دراسة (احمد فهيم - ٢٠١٢ م) وهدفت الي تطوير اداء الادارة الهندسية لتحسين انتاجية عمال مصانع الملابس الجاهزة المتوسطة في مصر وضبط معايير كفاءة الاداء للعامل تحت ظروف العمل بمصانع الملابس الجاهزة باستخدام التكنولوجيا المتاحة وكيفية تحديد التوافق بين كفاءة العمالة وصعوبة المرحلة مع ثبات كل من مستوى الجودة وزمن التشغيل وتوصلت الدراسة الي فاعلية البرنامج في ضبط معايير كفاءة الاداء للعامل تحت ظروف العمل بمصانع الملابس الجاهزة باستخدام الحاسب وفاعلية البرنامج في توضيح مواصفات

الماكينة وشكل الغرزة التي تنتجها الماكينة ونسبة استهلاك الخيوط وفاعلية البرنامج في توضيح شكل التخطيطى لتنفيذ المنتج وفاعلية البرنامج في حساب كفاءة العامل للمرحلة التي يقوم بها ونسبة الجودة.

اما دراسة (نرمين منصور - ٢٠١١م) هدفت الي دراسة مشكلات البرامج التدريبية في مصانع المصرية من خلال التعرف على آراء العاملين والمديرين بها. ودراسة المعلومات والمهارات الاساسية اللازمة في مجال عمل افراد الادارة الوسطى ودراسة الاسس العلمية للتدريب لتحقيق اهداف التدريب في تنمية المهارات والتعرف على آراء المتدربين في البرامج التدريبية ومدى الاستفادة منها ومواقع القصور والايجابيات وملاحقة التطورات التكنولوجية السريعة في العصر الحديث وما يتطلبه ذلك من تعديلات سلوكية ومهارية وتنمية قدرات. وتوصلت الي ان البرنامج التدريبي يعمل على تحسين القدرة على توصيل المعلومات والمهام من الادارة العليا الي الادارة التنفيذية ادى الي ضبط جودة العمل وزيادة الانتاجية وإكساب البرنامج التدريبي أفراد الادارة الوسطى القدرة على توزيع العمل على المشرفين والادارة التنفيذية كلا حسب كفاءته مما يساعد على تحسين العمل داخل صالات الانتاج وعلاقة الاقسام مع بعضها البعض في عمليات تحميل المهام طبقا للجداول الزمنية ويعمل البرنامج التدريبي على تدريب مديري الادارة الوسطى على تقدير الاعمال الجيدة في التوقيتات المناسبة يرفع من نسبة ولاء الادارة التنفيذية للمصنع مما يساعد على بذل جهود اكبر تساعد على رفع باسقطابهن. ويساعد البرنامج التدريبي على تصحيح الاعمال غير الجيدة في الوقت المناسب وعدم تصيد الاخطاء للطرف الاخر بشكل يحفظ كيان العاملين في الادارة التنفيذية يؤدي الي زيادة روح التعاون بين الفريق الواحد.

جاءت دراسة (محمد كمال - ٢٠١٠م) وهدفت الي دراسة مقومات الارتياح النفسي لدي العاملين في صناعة الملابس الجاهزة ومعرفة اهمية تلك المقومات والتاثير السلبى الذي ينتج من جراء اختلال تلك المقومات ومدى تاثير ذلك علي مستوي الجودة والانتاج لدي العاملة في صناعة الملابس الجاهزة وتوصلت الدراسة الي اهمية العمل علي هذه المقومات ومدى تاثيرها علي العمال وما له من تاثير علي مستوي جودة المنتج النهائي.

اما دراسة (شيرين بدري - ٢٠٠٨م) هدفت الي تحديد معوقات تنفيذ نظم إدارة الجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة. وتحليل المعوقات وتحديد نسبتها ووضع توصيات لعلاج المعوقات. وتوصلت الي نسبة تحقيق بنود الجودة هي: فحص المنتج النهائي ٨٧.٢٧ متطلبات ادارة الجودة ٦٥.٨٩ مسؤوليات الادارية ٨١.٣٦ توفير الموارد ٦٧ الانتاج ٧٤.٣٤ .

و دراسة (بديع جرجس - ٢٠٠٧م) هدفت الدراسة النظرية للوصول الي:- مفهوم القيم كأحد مكونات الثقافة التنظيمية وتطور القيم و أنواعها و تقسيماتها وعلاقة القيم و أنواعها و تقسيماتها وعلاقة القيم بالاتجاهات و السلوك وعلاقة القيم باتخاذ القرارات و النجاح الإداري والقيم المادية و التنظيمية و القيم الروحية. و كانت من أهداف الدراسة الميدانية:- التوصل الي تأثير القيم السالبة علي الأرباح و الخسائر في الشركات بعد إجراء التحليل الإحصائي للوقوف علي مدى تحقيق الأرباح و الخسائر و تأثيرها بالقيم السالبة. و من بعض النتائج:- هناك علاقة عكسية قوية بين اتجاه الأرباح و بين البطء في أنخاذ القرارات و تنفيذها. وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه الأرباح و البطء في أداء العمليات ونجد ان الأرباح تتأثر سلبيا في حالة وجود مديرين يتسمون بعدم السلبية و الاستسلام ونجد أن الأرباح تتأثر سلبيا بالتسلط الإداري و عدم التفويض.

وجاءت دراسة (حسين عبد السلام - ٢٠٠٥م) والتي هدفت الي دراسة الاسس العلمية والعملية للتدريب العاملين بمجال الملابس الجاهزة عن طريق وضع برنامج تدريبي يشمل دراسة الجودة والانتاج وارتباطهما وتزويد العاملين بالمعارف والمعلومات الاساسية في مجال صناعة الملابس الجاهزة وتوصلت الدراسة الي استفادة المتدربين من المعارف التي يحتويها البرنامج وفاعليته في رفع مهارة العامل وجودة المنتج وتقليل الزمن المستغرق في التنفيذ

مما سبق يتضح لنا ان الدراسة الحالية قد اختلفت علي الدراسات السابقة في تناولها لتاثير الادارة والقيادة والروح المعنوية والحوافز علي جودة وكمية الانتاج

الاطار النظري :

ان ممارسة السلطة ليست غاية في حد ذاتها وانما تكون وسيلة لتحقيق اهداف التنظيم ورجل الادارة يسعى دائما الي ان يقبل المرؤوسين اوامره برضا واقتناع بما يكفل ضمان الاخلاص والجدية في تنفيذها وهنا يظهر الجانب الاجتماعي والنفسي للسلطة والذي يعني القدرة علي الحصول علي الطاعة وقد يختلف مدي هذه القدرة بصرف النظر عن المستوي الاشرافي الذي يشغله (خالد محمود - ١٩٩٢م) .

يرجع عدم الامام كثير من المديرين بكيفية احتواء الضغوط الي:

- ١- تردد كثير من المديرين في ان يتعلموا شيئا عن الضغوط كنوع من انواع الخوف
- ٢- تردد كثير من المديرين في الاعتراف بان طريقتهم في العمل قد تكون سببا من اسباب تدمير صحة العاملين معه
- ٣- الاعتزاز بالنفس والعناد الذي يجعل بعض المديرين يترددون في الاعتراف بانهم غير قادرين علي مسايره ما يتطلبه عملهم
- ٤- اعتماد الكثير من المديرين علي اعمالهم واعتبار العمل حياتهم لدرجة انهم اصبحوا مدمني عمل(محسن لطفي - ٢٠٠١م)

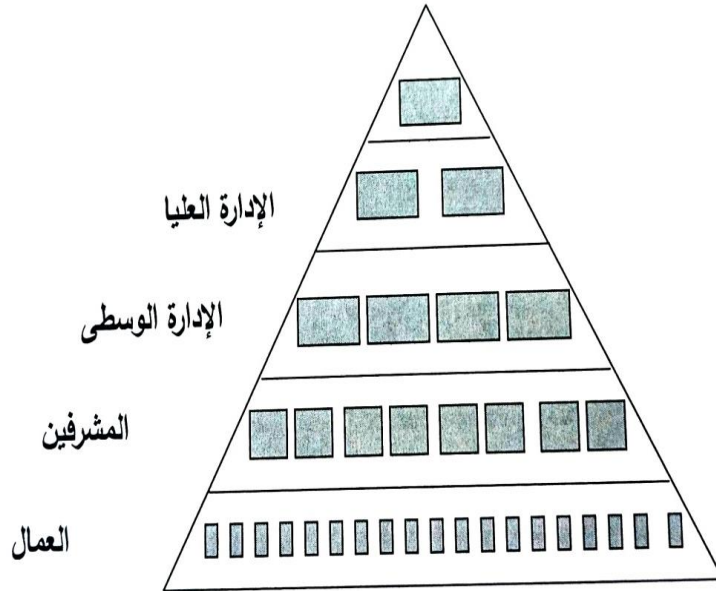
المستويات الادارية والتنظيمية في صناعة الملابس الجاهزة:

بنمو المنظمات الصناعية او المصانع وكبر حجمها تنشأ الحاجة الي وجود عدة مستويات تنظيمية فهناك العمال المنفذين وهناك الاداريين الذين يشرفون علي عملية التنفيذ وبالصعود الي اعلي في المستويات الادارية يقل عدد المديرين تدريجيا وتأخذ المنظمة شكلا هرميا (عبد الغفار حنفي - ١٩٩٣).

هرمية التنظيم:

تأخذ المنظمات اشكالا هرمية في الغالب ويرجع هذا الي ما يطلق عليه الاشراف او عدد العاملة الذي يشرف عليهم مدير واحد ففي قمة المنظمة هناك فرد واحد يشرف ويدير عمل مجموعة متخصصة من المديرين وكل في تخصصه يدير عمل مجموعة اخري من المديرين وهكذا ولو فرض ان كل فرد في هذه المنظمة يشرف علي ثلاثة افراد ادني منه فمعني ذلك انه

سيكون فرد واحد في اعلي التنظيم ياتي بعده اثنان ثم اربعة ثم ثمانية ثم عشرة فردا وهكذا وهذا هو السبب الذي يبرر ان تاخذ المنظمة شكل الهرم في تنظيمها (احمد سرور - ١٩٩٧).



شكل (١) يوضح هرمية التنظيم في قطاع الملابس

وتضم المستويات التنظيمية كل الطبقات او المستويات الموجودة في هرم التنظيم بدءا من رئيس المنظمة هبوطا حتي الموظفين والعمال المنفذين اما المستويات الادارية فهي طبقات الادارة المختلفة ولا تضم العمال المنفذين.

العمال المنفذين:

هي طبقة لا تؤدي اعمال ادارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة وانما تهتم بأداء وتنفيذ اعمال محددة لا يشرفون علي غيرهم وكل ما يهم بالنسبة لهذه الطبقة ان تتوفر لديهم القدرات والمهارات والدافع للاداء في اعمالهم اليدوية المحددة والتي تبدأ من اعمال الفحص والتجهيز للقص والفرز والتداول والحياسة والتنشيط والكلي والتعبئة والنقل والاعمال المساعدة (انجهان حسن - ١٩٨٥)

مستوي المشرفين :

يطلق علي شاغلي هذا المستوي المشرفين ورؤساء الاقسام وهم لا يقومون بأعمال التنفيذ بدرجة اساسية وان كان يحتاج الامر الي دراية ومعرفة فنية بعمليات التنفيذ المختلفة التي يشرفون عليها وفي العادة يترقى العاملين الي المستوي الاشرافي الاول نتيجة لتميزهم السابق في المستوي التنفيذي نتيجة لتمتعهم بصفات قيادية تنبئ عن امكانية الاشراف علي عمل التنفيذيين وتتمثل مسؤلية المشرفين ورؤساء الاقسام في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير

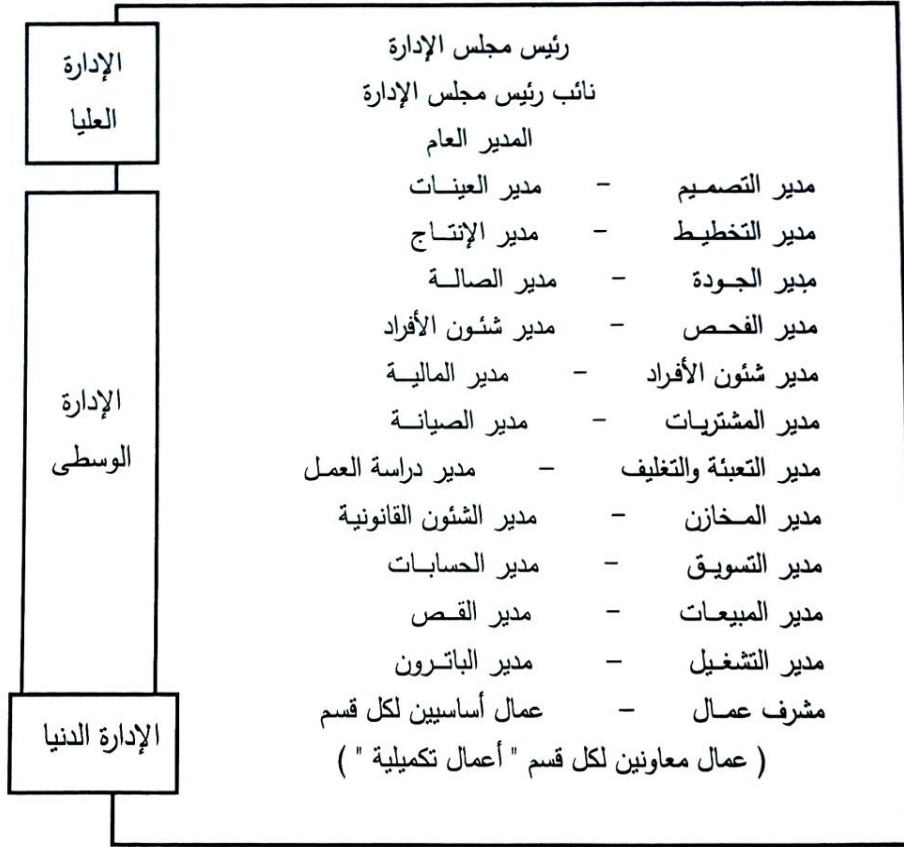
الموارد والامكانيات اللازمة لذلك وايضا التاكيد من ان العمل الموكل للمؤوسين يؤدي بالصورة اللاتقة وقيام هذا المستوي الاشرافي بالعملية الادارية واقع ولكن نطاقه محدود من حيث الوقت والاهمية حيث ان قراراتهم وتخطيطهم وتنظيمهم ورقابتهم تتميز بانتوثر في العمل يوم بيوم ويختص بأعمال محددة (زينب عبد الحفيظ - ١٩٩٢)

مستوي الادارة الوسطي:

يطلق علي شاغلي هذا المستوي مديري الادارة الوسطي ويمثلون اكبر مجموع من المديرين داخل المنظمة ويمتد مدي الادارة التنفيذية من مستوي الادارة العليا هبوطا حتي بداية الادارة مباشرة (مستوي الاشراف الاول) ومن التسميات الشائعة لافراد الادارة التنفيذية : مدير المصنع - مدير القسم - مدير العمليات وهكذا لان هؤلاء المديرين يختصون اساسا بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية بواسطة الادارة العليا كما ينسقون اعمال الادارة المباشرة وعادة ما يكونوا مصدر التجديد والابتكار في مجال اعمالهم (عبد الغفار حنفي - ١٩٩٣)

مستوي الادارة العليا :

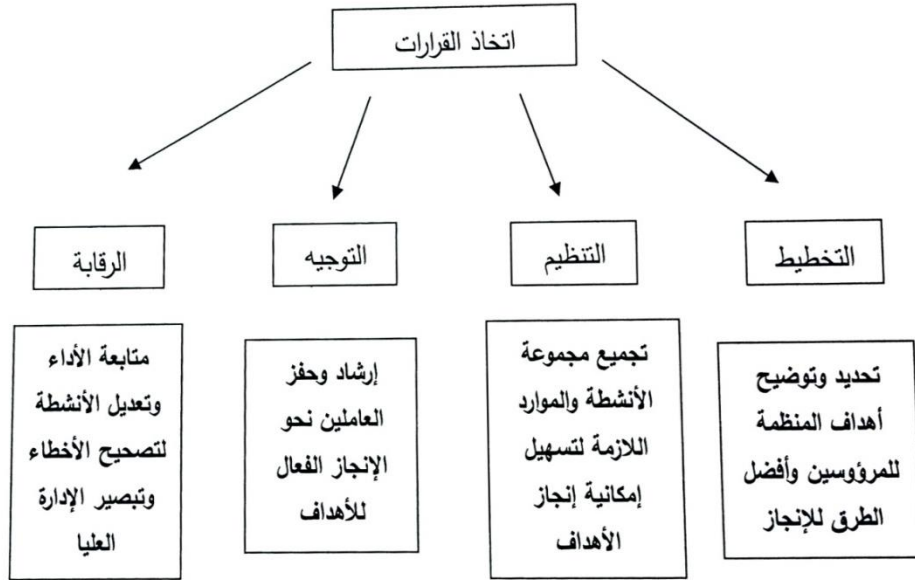
يضم هذا المستوي في الغالب القابا مثل رئيس مجلس الادارة ورؤساء القطاعات الاساسية ومديرو العموم ويقوم المديرون في الادارة العليا باتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة في مستقبل المصنع وسياسته الرئيسية وتتفرع اعمال المديرين في الادارة العليا في عقد الاجتماعات الي حل المشاكل التي تتناول القضايا الاستراتيجية الهامة لمصنع الملابس مثل تحديد المنتجات الملبسية الجديدة والتطويرات التكنولوجية وتدبير اموال المشروع ووضع الخطط والسياسات للمشروع وفي العادة يكون المدي الزمني الذي يتعامل معه المدير في الادارة العليا واسعا مثل بنه فاكثر وبالتالي تتميز قراراتهم بانها ذات تاثير عميق علي مستقبل المشروع (لويس كامل - ١٩٨٩)



شكل (٢) الوظائف الادارية بمصانع الملابس الجاهزة

اهمية العناية بالادارة الوسطي في صناعة الملابس الجاهزة :

- ١- التفويض في مسؤوليات التخطيط وغيره من وظائف الادارة العليا الي الادارة الادني
 - ٢- " الادارة الوسطي" وسيلة لتنمية صغار المديرين
 - ٣- التفويض يخفف من اعباء الادارة العليا مما يساعد في تحسين الاداء
 - ٣- ينتج التفويض للادارة الوسطي خططا افضل حيث ان صغار المديرين علي علم بظروف ومشكلات العمل داخل صالات التشغيل المختلفة "العلاقات المباشرة بالادارة التنفيذية"
- وعلي هذا الاساس يقوم المدير المفوض بمجموعة من الوظائف والمهام فبالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت اربع مجموعات رئيسية هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة وهذه الاربع مجموعات التي من خلالها يتم تشغيل الادارة الادني هي تضم كل من مشرفين الخطوط والعمال (انجهان حسن - ١٩٨٥)



شكل (٣) وظائف المدير المفوض

اتخاذ القرارات :

عملية اختيار بديل واحد من بين بدائلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة.

١- وظيفة التخطيط:

الغرض الرئيسي من هذه الوظيفة تزويد القائمين عليها بالخطوط التنفيذية وما ينبغي عمله في المستقبل وهذه الخطة تحدد لكل مدير من الإدارة الوسطي برنامج العمل المطلوب منه في فترة زمنية مستقبلية حيث ان وظيفة التخطيط لها ثلاث خطوات اثنان منهم للإدارة العليا وهي تحديد الأهداف طويلة الاجل والقصيرة الاجل ايضا وخطوط الارشاد العامة لمسار العمل بينما وضع الخطط التكتيكية للتنفيذ يقوم بها مديرو الإدارة الوسطي وعملية اتخاذ القرارات تدخل في ثنايا هذه المراحل الثلاثة (Tyler, D-1992)

٢- وظيفة التنظيم :

هي عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة وتوزيعها علي الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد (Carr,H. & Latham,B-1988)

٣- وظيفة التوجيه:

وهي الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه سواء كان من الإدارة العليا أو الوسطي من حيث كيفية اصدار الأوامر وكيفية حفزهم واثارة دافعيتهم للعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بينهم وطرق توقيع الجزاءات وكيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم وبقدر نجاح كل مدير سواء من الإدارة العليا أو الوسطي في اداء وظيفة التوجيه يتحدد بنجاح أو فشل المصنع (Chuter,J-1988)

٤- وظيفة الرقابة :

هي عبارة عن عملية قياس او تقييم الاداء علي مستوي الفرد او القسم الو الادارة او المصنع كل وهي عبارة عن مقارنة بين ما تم وبين ما يجب ان يتم ومهمة الادارة الوسطي في كافة مواقع المصنع لها مجموعة من الخطوات هي :

- ١- تحديد مستويات او معايير الاداء (الاداء المخطط)
- ٢- المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المخطط
- ٣- تحديد الانحرافات ودراسة الاسباب
- ٤- القيام بالاجراءات والاعمال التصحيحية (Cooklin,G-1991)

الادوار الادارية التي يمكن ان تلعبها الادارة الوسطي في مصانع الملابس :

- ١- تمثيل المنظمة رسميا : من خلال توقيع بعض القرارات لجهات خارجية او استقبال زائرين.
- ٢- القيادة : عندما يتولي اختيار مرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم ادائهم واثارة دافعيتهم للعمل وتحفيزهم او عقابهم وتنمية قدراتهم.
- ٣- الاتصال بالجهات الخارجية : من خلال تبادل المعلومات والمنافع بينه من جهة وبين الجهات الاخرى خارج المصنع
- ٤- تجميع وتحليل البيانات : الحصول علي البيانات من داخل وخارج المصنع ثم يقوم بتحليلها حتي يحصل علي مدلولات تفيد العملية الادارية
- ٥- نشر المعلومات : يقوم بتوفير المعلومات باعتباره مصدرا اساسيا لها للمرؤوسين
- ٦- تقديم افكار جديدة : يتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير سواء بالبحث عن فرص تفتح آفاق جديدة او تحل مشاكل موجودة
- ٧- حل المشاكل : يتعرض للمشكلات بين مرؤوسيه او مشكلات تمس اسلوب الاداء
- ٨- التفاوض : يتم التفاوض اما مع العملاء او الموردين في صفقات البيع او الشراء

المهارات الادارية :

الادوار الثمانية السابقة التي يلعبها المدير في الادارة الوسطي تتوقف علي المهارات التي يملكها وهذه المهارات تنقسم الي ثلاثة انواع رئيسية هي المهارات الفنية والانسانية والفكرية.

١- المهارات الفنية :

المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين يتم اكتسابها بالتعليم والخبرة.

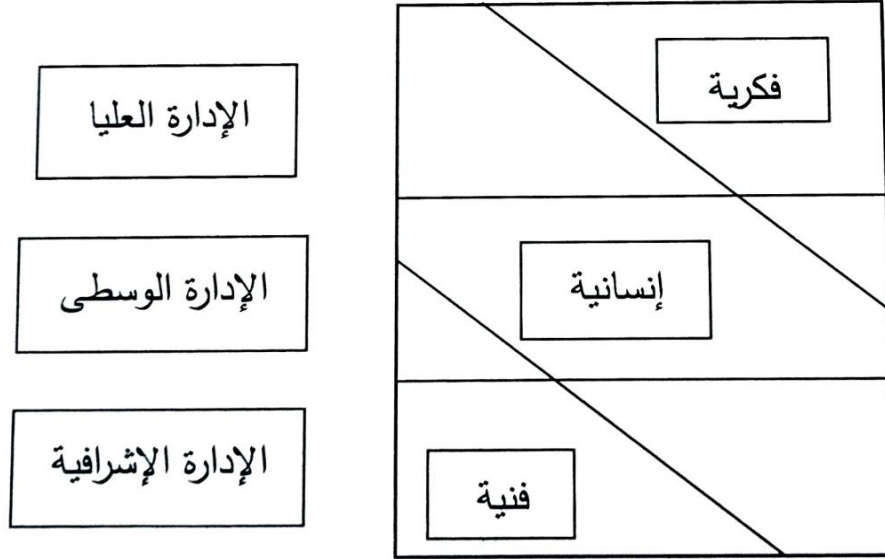
٢- المهارات الانسانية :

يقضي المديرون وقت طويل في التفاعل والتعامل مع الاخرين وهذه المهارات تشمل كيفية الاتصال مع الاخرين والاستماع لهم وراقبتهم ودفهم وتوجيههم وفي المستوي الاشرافي لابد من تعزيز المهارات الانسانية بالمهارات الفنية وبعض من المهارات الذهنية (الفكرية).

٣- المهارات الفكرية :

يقصد بها القدرة علي التفكير المجرد بطريقة موضوعية وهذا الفكر هو الذي يبني المفهوم الشامل للمنظمة وهذه المهارات تهم الادارة العليا في الدرجة الاولى ثم الادارة الوسطي واخيرا لا تحتاج الادارة الدنيا اليها (لويس كامل - ١٩٨٩)

وعلي هذا الاساس فان الادارة الوسطي تحتاج دائما الي قدر متوسط ومتساوي من جميع المهارات وهذا يجعل مهمتها صعبة في الربط بين المستويين الادارة العليا من جهة والادارة الدنيا من جهة اخري



شكل(٤) المهارات المطلوبة للمستويات الادارية

واجبات الادارة الوسطي :

اولا : توصيل ما هو متوقع الي الادارة الإشرافية والعمال من خلال الفهم الواضح لمتطلبات العمل ويتم ذلك من خلال :

- ١- الالمام بالهيكل التنظيمي للمصنع وطريقة التشغيل فيه
- ٢- نظام الحصول علي المواد وقواعد العمل بهذا الخصوص
- ٣- طبيعة عمل الادارة الإشرافية والعلاقة مع الزملاء ونوع السلطة التي سيمارسها وكذلك المسئول عن الاشراف عليه
- ٤- ضبط قياس الكم في العمل حتي لا تختلف معايير الاداء من مشرف لآخر
- ٥- معايير الجودة في عمل هذه الادارة لا يكون فيه الكم علي حساب الكيف (Hunter,A- 1990)

ثانيا : توفير الارشاد للافراد في الادارة الإشرافية والعمال الفنيين في اداء اعمالهم ويتم ذلك عن طريق :

- ١- تنظيم المعلومات التي يحتاجها كل فرد في المصنع
- ٢- توفر المعلومات الفنية والتي تمكن الفرد من اداء الوظيفة المكلف بها
- ٣- المعلومات الخاصة بأساليب العمل لكل نوع من الاعمال والمشرف الفعال هو الذي يتأكد من ان مل عامل من عماله يعرف افضل الطرق لإنجاز العمل الخاص به ومن امثلة ذلك : كيفية

الاستماع - اسلوب الكلام وتدوين المعلومات وقراءتها - كيفية تنظيم العمل - اسلوب جدولة النشاط في كل مجموعة عمل
٤- التدريب المستمر للارتقاء بالشخصية (معالجة الصفات الشخصية المتعلقة عن طريق التوجيه والارشاد بحيث لا يؤثر سلبا علي الشخص وبالتالي يؤثر علي العمل) (Aquilano,J-1991)

ثالثا : يجب تقدير العمل الجيد دائما وفي نفس وقت ادائه:

- ١- الاشارة الي الاعمال الجيدة وخاصة امام مجموعة اخري من القائمين بالعمل في نفس الادارة او الادارات الأخرى
- ٢- تسجيل ذلك بالملف الفرد او منحه شهادة امتياز اذا كان بالمصنع مثل هذه الشهادات
- ٣- منح المكافآت او العلاوات
- ٤- الترقيّة الي وظيفة افضل يكون مؤهلا لها (Aquilano,J-1991)

رابعا : الاعمال غير الجيدة تستحق النقد حتي لا يتكرر:

- ١- ان يكون النقد للأشخاص علي انفراد وان يكون باسلوب مصحح للعمل
- ٢- النقد اللاذع قد يجعل الشخص يتأجج غيظا لشهور ومن المحتمل ان تقل قدرته علي العمل
- ٣- الحث علي العمل بأقصى طاقة بطريقة مناسبة افضل من السخط علي العمال (Cooklin, G-1991)

خامسا : يجب ان يتمتع الافراد بالفرص لاثبات استعدادهم لقبول مسؤوليات اكبر:

كل مصنع معرض او يحتاج شخص في وظيفة مفاجئة ويمكن ان يظل المصنع في حاجة لشغل هذه الوظيفة لفترة فيمكن ان يقوم بعض القائمين داخل المصنع بواجبات الوظيفة المطلوب لها شخص جديد من خلال ان في المصنع اشخاص مدربين للقيام بهذه الاعمال وهي تكون فرصة لاثبات الذات وفرصة اخري للترقي (عبد الغفار حنفي - ١٩٩٣)

سادسا : يجب ان يشجع الافراد علي تنمية انفسهم في مواقعهم الاشرافية :

- ١- كلما كان الشخص اكثر ثقافة كلما كان مؤهل لحل المشاكل الجديدة
- ٢- تنمية الجانب الثقافي للفرد عن طريق الاحتكاك بأشخاص اكثر كفاءة
- ٣- تحفيز العاملين في الادارة الاشرافية علي زيادة المعرفة (اجلال عبد المنعم واخرون - ٢٠٠٠)

سابعاً يجب ان يعمل الافراد في ظروف صحية آمنة:

- ١- ضمان بيئة العمل الصحيحة من تهوية واضاءة واتباع تعليمات الامان وشروطه
- ٢- توفير الادوات والمعدات اللازمة للعمل واختبار ادائها والتي تسهم في جودة المكان (احمد سيد - ١٩٨٨)

احتياج الافراد الي المتابعة او الرقابة:

ان تعدد المستويات الادارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من والي المسئول الاول عن المنظمة وكل مستوي اداري بعده وزيادة المستويات الادارية معناها طول المسافة بين المسئول الاول والمنفذين وزيادة صعوبات الاتصال سواء الي اعلي او اسفل وبالتالي صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة الي المستويات الادارية الأقل فان بعض القرارات ولا سيما المهم منها سيتم في اعلي مستوي حيث

من الحكم ان تكون الصورة عند متخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ (وليم تريس - ١٩٩٠)

وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات او التعليمات في ضوء تركيبه السيكولوجي وربما لا تصل تلك المعلومات او التعليمات علي الاطلاق ان طول خط السلطة يحدث ما ياتي بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة او الهابطة:

- ١- اما ان تصل وبها تحريف مقصود او غير مقصود
- ٢- اما ان تصل متأخرة او متأخرة جدا بعد فوات الاوان
- ٣- واما ان لا تصل علي الاطلاق

الاسباب والدوافع وراء نطاق الاشراف الضيق في مستويات الادارة الوسطي والادارة الاشرافية:

ان نطاق الاشراف الضيق "شخصين او ثلاثة" يثير لأول وهلة فهو يتعارض مع طبيعة البشر والتركيب السيكولوجي الذي يحبذ زيادة عدد المرؤوسين كمظهر السلطة او حب معرفة كل كبيرة وصغيرة من مصادرها الاولية (عبد الفتاح دياب - اعمدة الاشراف الفعال - ١٩٩٧)

الاسباب والدوافع وراء نطاق الاشراف الواسع في مستويات الادارة الوسطي والادارة الاشرافية :

- ١- يعتقد الكثير من كبار الاداريين نطاق الاشراف الواسع يقلل من خطا السلطة او كثرة المسؤوليات الادارية بمعنى سرعة وزيادة التفاهم بين المرؤوسين
- ٢- حب بعض الرؤساء للاشراف علي عدد كبير من المرؤوسين يعتبر نوعا من مظاهر الاهمية وتأكيد لارتفاع المنصب
- ٣- الاشراف الواسع يرغم المرؤوسين علي تحمل المسؤولية امام الرئاسة الاعلي او يرغم الرؤساء علي تفويض السلطة للمرؤوسين

مخاطر نطاق الاشراف الواسع في اعمال الادارة الوسطي:

- ١- القرارات يمكن ان تكون اقل حكمة وربما تكون بطيئة علي الرغم من زيادة عمل ساعات الشخص الاداري فوق الحد المعقول
 - ٢- الميل الي تعارض القرارات وتوقفها علي اخر شخص قابله الرئيس قبل اتخاذ القرار
 - ٣- صعوبة مقابلة الرئيس لانشغاله بالغير فلا يحصل علي المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة الي انشغاله بضغوط تعوقه عن العمل او التركيز
 - ٤- اغلب الوقت لمقابلة طلبات اشخاص اخرين علي حساب اشخاص يريد هو مقابلتهم
- يصبح كل تصرف في حكم "الحالة المستعجلة" لكثرة التراكمات والمتأخرات (عبد الفتاح دياب - اعمدة الاشراف الفعال - ١٩٩٧)

واجبات الادارة الوسطي تجاه الادارة الدنيا (الادارة التنفيذية):

- ١- يجب توجيه جهودات العاملين والمسئول عن الاشراف من خلال فهم مبادئ الاشراف ودراسة العوامل النفسية للعاملين
- ٢- فهم كيفية عمل المصنع التي يعتبر هذه الادارة والاقسام التابعة لها جزء منها معني ذلك اي لابد من معرفه مبادئ المنظمة بدقة وكيفية تشغيلها بكفاءة

- ٣- القدرة علي تدريب المستوي الاداري الاقل وتعليمهم القيام بعملهم وكذلك المقدرة علي تدريب الموظفين لوظائف ذات مسئولياً أكبر
 - ٤- القدرة علي الاتصال والاستقبال الفعال من والي الادارة التابعة او الرؤساء
 - ٥- تختص هذه الادارة في قطاع الملابس بتحليل اعباء العمل اي ما يمكن القيام به خلال يوم عمل عادي او في اسبوع او شهر ومن خلال ذلك يمكن تحديد ما اذا كان المهام المكلف بها الادارات التابعة بها عماله زائدة او نقص وكذلك كيفية تحديد نوع النقص وتحديد وتعيين انواع العمل المختلفة
 - ٦- من مهام هذه الادارة رسم خطة عمل او تشغيل ذلك لأهمية التخطيط السليم لكل وظيفة وعلي الاخص في المهام الادارية
 - ٧- من مهام هذه الادارة الجدول الزمني للخطة وتحديد الاولويات المختلفة في الوظائف المختلفة التي تتضمنها كل قطاع
 - ٨- القدرة علي رفع كفاءة الاداء ذلك لأهمية هذا الهدف لأداء سهل قليل التكاليف
- التوجيه والإشراف والمتابعة في مصانع الملابس الجاهزة كأداة تدريبية تستخدمها الادارة الوسطي في تحسين كفاءة الادارة التنفيذية:**
- اولا : التوجيه / التدريب غير المباشر في مصانع الملابس الجاهزة :**
- معني التوجيه غير المباشر هو استخدام الاساليب الاساسية لحل المشكلات في مواقع مختلفة داخل مصنع الملابس والتي تتضمن تحديد المشكلة واسبابها ووضع البدائل المختلفة كلها ثم اختيار انسبها في مساعدة المرؤوس علي التوصل الي قراره بنفسه بدلا من ان تخبره بما يجب عليه القيام به.
- لماذا يستخدم التوجيه غير المباشر :**
- ١- ان اهم واقوي هذه الاسباب هو انه اذا قرر شخص ما بنفسه ما يجب عليه عمله فانه غالبا ما يكون اكثر التزاما واستعدادا لتنفيذ قراره
 - ٢- ان كل شخص يعرف اكثر من غيره ما يمكنه عمله وكيف يعمل
 - ٣- ان طريقة العمل قد لا تتناسب دائما مع المرؤوسين الذين يكون لديهم طريقة اخري بديلة لا تقل فاعلية عن طريقة رؤسائهم
 - ٤- من صفات الادارة الناجحة ان تساعد مرؤوسين علي ان يفكروا لانفسهم بدلا من الاعتماد علي رؤسائهم في كل شئ بينما من صفات الادارة الفاشلة ان يعتمد المرؤوسين علي مشرفيهم في كل صغيرة وكبيرة (وليم تريس - ١٩٩٠)
- ومن بين المشكلات التي قد تنجح هذه الطريقة في علاجها :**
- ١- الصراعات الشخصية التي قد تؤثر في مستوي اداء المرؤوسين لوظيفته
 - ٢- المشكلات الشخصية
 - ٣- المشكلات الخاصة باكتساب مهارات اتخاذ القرار
 - ٤- المشكلات التي يعرف عنها المرؤوسين اكثر مما يعرفه المشرف
- اهداف التوجيه الغير المباشر :**
- ١- مساعدة المرؤوس للتعبير عن نفسه بجدية ومن ثم يمكنه الالمام بكافة جوانب المشكلة
 - ٢- مساعدته علي التفكير في المشكلة بإمعان حتي يصل الي انسب الحلول الممكنة لها

ثانيا : التوجيه المباشر في مصانع الملابس الجاهزة:

لعل السمة الاساسية لهذه الطريقة هي السيطرة علي كل الامور ويحدد للمرؤوس المهام الواجب عليه انجازها وكيفية انجازها كما يحاول ان يحصل علي موافقة العاملين معه علي ما يكون قد قرر عمله كما ان التوجيه المباشر بالمعني التقليدي هو الاسلوب الاساسي المتبع في الاشراف او الادارة رغم انه لم يكن يتضمن محاولة الحصول بما تريده منه بكل واضح محدد دعوته للمناقشة ليعبر عن افكاره واستفساراته وردود افعاله كلما كان ذلك ممكنا (عبد الغفار حنفي - ١٩٩٣).

الاسباب التي تستخدم من خلالها طريقة التوجيه المباشر :

- ١- عندما يكون الموظف جديدا في حاجة لخبرة ومعرفة رئيسه التي قد تساعده علي حل المشكلات التي تواجهه في مستهل عمله.
- ٢- عندما تتطلب اللوائح اتباع اجراءات محددة فحينئذ يشرح المسئول في الادارة الواسطي الاجراءات ويبين كيفية تنفيذها.
- ٣- عندما يتبين عدم قدرة المرؤوس علي التعامل مع مشكلاته الوظيفية وعندما تفشل الطرق التعاونية والطرق التي يكون التوجيه المباشر فيها قليلا فان مسئول الادارة الواسطي قد يلجا الي استخدام طريقة التوجيه المباشر.
- ٤- عندنا يؤدي المرؤوس عمله علي نحو سيئ او لا يؤديه علي الاطلاق ففي هذه الحالة يجب علي مسئول الادارة الواسطي ان يلفت نظره.
- ٥- عندما يكون المسئول في حاجة الي مزيد من المعلومات قبل ان يتخذ قرارا فانه يسأل المرؤوس مباشرة.

ثالثا : التوجيه بالطريقة التعاونية في صناعة الملابس الجاهزة :

يعتبر التوجيه التعاوني افضل اساليب التوجيه جميعا لعدة امور منها :

- ١- يتضمن تقدير واحترام نظر الجماعة
- ٢- يتم من خلاله امتزاج اهتمام الادارة الواسطي والتنفيذية ومسئوليتها المشتركة
- ٣- السماح بمشاركة المرؤوسين بدون التخلي عن السلطة واقامة الحدود لعدم التخطي (Carr, H. & Latham, B-1988)

بينما تكمن صعوبة التوجيه التعاوني في :

- ١- صعوبة تحول الشخص الي هيئة المسئول الوحيد الي ان يكون تعاونيا والاداري الضعيف سوف يشرع بتهديد ومهاجم من المرؤوسين الذين يحملون افكارا تختلف عن افكاره.
- ٢- يفترض من الجانب الاداري ان يكون لديه عدد من المهارات التدريبية اكثر مما تتطلبه الطريقة الدكتاتورية من خلال الدراية بمشاعر المرؤوسين وان يكون مؤمنا حقا بالتعاون.
- ٣- صعوبة تحول المرؤوسين من السلبية الي الايجابية والي ممارسة الاسلوب التعاوني. وينضح مما سبق ان الاعمال الادارية التي يجب ان تتبعها الادارة الواسطي في العمل داخل اروقة مصانع الملابس الجاهزة هي منظومة متكاملة من العمل الجماعي الذي يربط بين مستويين من الادارة في خدمة هدف واحد للحفاظ علي مستوي الاداء الجماعي فلا بد من تطوير

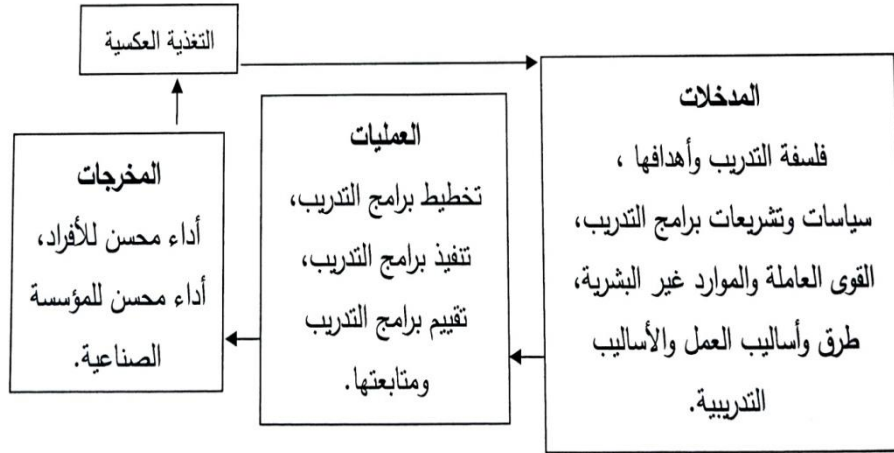
هذا العمل وعملية التطوير يستلزم لها برامج مختلفة تكمن في جوهرها الي عملية التدريب المنتظم والمباشر لجميع مستويات العاملين في كافة المستويات الادارية وجميع الاقسام ومن هنا يجدر الاشارة ماهو التدريب ؟ هل هو علم ان فن ام مهنة ؟

يعتبر التدريب نوعا من انواع النشاط المقصود والمخطط في اي منشأة صناعية حيث يعمل علي تعريض اعداد من العاملين بها الي خبرات معينة بهدف تحسين اداء كل منهم يسند اليه عمل لذلك فلا بد من الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب ان تؤخذ بيعن الاعتبار جميع العناصر والقوي والعوامل التي تؤثر في تلك العملية (عبد الفتاح دياب - ١٩٩٧).

فتدريب العاملين في المستويات التنفيذية والحرفية لتحقيق اداء احسن لعلمهم النمطي ولبقية الافراد الرؤساء والمديرين علي مختلف مستوياتهم الاشرافية والتنفيذية والعليا لتحقيق اهداف التنمية الادارية ليست في واقع الامر الا عمليات تعليم وتعلم فهي اولا : عملية تعليم من جهة المديرين والمسؤولين عن تخطيط وتنفيذ التدريب او التنمية الادارية وثانيا : عملية تعلم من جهة المتدربين تستهدف تحقيق اهداف ذلك التدريب او تلك التنمية (احمد سيد - ١٩٨٨).

التدريب :

هو نشاط منظم مستمر يركز علي الفرد لتحقيق تغير ف معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة الوضع الراهن المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره فيالمجتمع وهو ايضا : مجموعة الافعال التي تسمح بإعادة تأهيل الافراد لان يكونوا في حالة استعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في اطار المصنع الذي يعملون فيه (وليم تريس - ١٩٩٠)



شكل (٥) التدريب كنظام مفتوح

فمن خلال التخطيط السابق لابد وان نحدد الاسلوب التدريبي الذي يمكننا من بلورة اهداف التدريب وعلي هذا الاساس يمكن تحديد خمس عناصر اساسية تتكون منها منظومة التدريب

اولا : الهدف من التدريب :

يقصد بالأهداف التدريبية النتائج المحددة زمنيا ومكانيا ونوعيا والتي تسعى منظومة التدريب لتحقيقها داخل مصانع الملابس الجاهزة

ثانيا : مدخلات العملية التدريبية :

- ١- المدخلات البشرية : المتدربون – المدربون – المساعدون – الاداريون
- ٢- المدخلات المادية : الاموال – المعدات – المعينات التدريبية والاجهزة والتركيبات واماكن التدريب
- ٣- المدخلات المعنوية : نظرية البحوث والدراسات – النظم والاجراءات – الحقائق والمشكلات

ثالثا : العمليات اللازمة للتنفيذ

- ١- عمليات تحضيرية : الاهداف – البرامج – الامكانيات – مستوي الاداء المتوقع
- ٢- عمليات تنفيذية "التدريب": نقل المهارات – نقل المعارف – نقل الخبرات – تغيير الاتجاهات
- ٣- عمليات تكميلية : متابعة التدريب- تقييم الاداء التدريبي – تجهيزات المساعدات والمعينات التدريبية

رابعا مخرجات العملية التدريبية :

- ١- مخرجات انسانية : متدربون ذو خصائص ومهارات وقيم واتجاهات ومعارف جديدة
- ٢- مخرجات مادية : زيادة في الاداء – تحسين طرق عمل مما يؤدي الي ارتفاع الانتاجية – زيادة الارباح
- ٣- مخرجات معنوية : تتلخص في زيادة المعارف لدي الافراد مع تحسين العلاقات – تطوير المهارات وتعديل الاتجاهات للمتدربين

خامسا : ارجاع الاثر :

مقارنة المخرجات الناتجة من العمليات التدريبية بالأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحراف وتعديلها بصفة مستمرة (لويس كامل – ١٩٨٩)

العوامل التي يجب مراعاتها عند التدريب في مصانع الملابس الجاهزة :

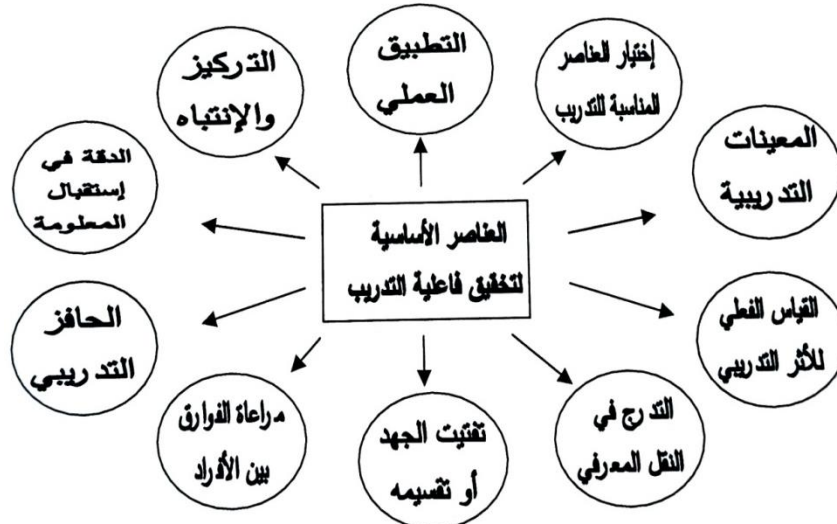
- ١- نوعية التدريب المراد تعلمه : مرتبط واحتياجات المتدرب في العمل بصورة مباشرة ليكون بشكل سهل وسريع ويكون احتفاظه بما تعلمه اكثر من غيره.
- ٢- طريقة التدريب المتبعه : يكون التدريب مباشرا في مواقع العمل ولا يكون في الوضع المتلقي حيث يجعل ذلك المتدرب اكثر ايجابيا في عملية التعلم وتكون الطريقة حسب رغبة وقدرة المتدرب وليس المدرب.
- ٣- التسلسل المنطقي للبرنامج التدريبي : لا بد من توافر سيناريو للبرنامج التدريبي يضمن عدم تداخل او التعارض في المادة التدريبية وبين الوحدات التدريبية المتتالية.

٤- الاهتمام بالحالة النفسية والبدنية للمتدرب : يؤدي الارهاق للتأثير علي حالة المتدرب ويؤثر علي نتائج التعلم لذلك يلزم الراحة كذلك فترات الزمن بعيدة الصلة عما تعلم يكون معرض للنسيان بينما التطبيقات المتتابعة ولها صلة بما تعلمه تكون نتائجها مرضية (وليم تريس - ١٩٩٠).

٥- استمرارية التدريب : كلما زاد الاتقان كلما احتفظ الفرد بما تعلمه بدرجة اكثر واستمرار التدريب يساعد علي الاتقان بالنسبة للمفاهيم والعلاقات.

٦- الخبرات التراكمية : الخبرات من خلال برنامج التدريب والمواقف التدريبية تساعد علي الاحتفاظ بما تعلمه داخل البرنامج.

وعلي هذا الاساس يمكن استنباط العناصر الاساسية لتحقيق فاعلية التدريب في قطاع الملابس في الشكل التالي :



شكل (٦) العناصر الاساسية لتحقيق فاعلية التدريب

بعض الاساليب داخل المؤسسة للتخفيف من حدة الضغوط بين المنظمة والافراد:

- تذكر ان تشكر الافراد علي انجازاتهم وتشجعهم
- علم الموظفين لديك كيف يقولون "لا" بطريقة لينة ومقبولة
- اثبت للموظفين لديك ان الخطأ او الفشل ليس عيبا في حد ذاته
- شجع التسامح بين الافراد وبعضهم
- تجنب المركزية قدر المستطاع من خلال اشراك الافراد في الادارة بمعالجه المشاكل
- ركز علي الافعال بدلا من الاقوال
- ساعد الموظفين علي حل مشاكلهم الشخصية والعملية
- ساعد الموظفين علي الاستعداد للتعامل وتقبل التغيير (T.b Scott , others -1958)

مجلة الاقتصاد المنزلي- مجلد ٢٦ - عدد يناير - ٢٠١٦ م

- اشعر الافراد لديك بانك مهتم بهم وليس بالعمل فقط
- كن موجودا عن الحاجة اليك بدلا من التهرب او العزلة
- اظهر للاخرين تعبير الاهتمام والابتسام
- وفر قنوات اتصال ملائمة بينك وبين الافراد
- امنح الافراد صلاحيات بقدر ما تعطيمهم مسئوليات
- توخ العدالة في تعامله من الموظفين
- حاول ان تبعد السأم عن جو العمل من خلال التجديد واللقاءات غير الرسمية
- اسمح للافراد بان يعبروا عن غضبهم بالطرق الملائمة
- استخدم الاسلوب الاشرافي الذي يتلاءم وامكانات كل شخص (محمد كمال - ٢٠١٠م)

العوامل التي يتصف بها المدير غير المبدع :

- الخوف من الفشل - الضغوط غير المرغوب فيها
- عدم الثقة في النفس - السكون
- قلة المعرفة - عدم القدرة علي حل المشكلات
- نقص الخبرة - الياس
- التراجع والانسحاب - عدم الطوح
- النمط التقليدي في الاداء - ضعف الادراك
- الخوف من الجديد - انعدام روح الاقدام والمبادرة
- صراع الدور - الاعتمادية بمعني عدم الاستقلال
- صراع الاله - التشاؤم
- النزاع الهدام - القولية الذهنية (سعيد يس - ٢٠٠٠م)

مميزات المدير المبدع :

- دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع
- لديه درجة عالية من ادراك القصور او العيوب
- قادر علي الاحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها
- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات
- لديه اصالة في التفكير وعدم التقليد
- التعمق في الامور والبعد عن السطحية
- متفتح العقل علي كل الخبرات التي تتاح له
- علي وعي بأهدافه ومثابر لتحقيقها
- ذو رأي مستقل وموضوعي في حكمه
- واثق من نفسه دون غرور
- قادر علي التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر
- مواجه للتحديات ولديه اصرار علي تجاوز الصعوبات
- متحمس لافكاره ويبدل جهدا ووقتا لتحقيقها
- لديه قدرة عالية علي تنظيم افكاره والتعبير عنها
- طموحاته عالية جدا (محمد كمال - ٢٠١٠م)

اهم عناصر الوظيفة الادارية :

- تحديد الاهداف
- التخطيط
- تنفيذ الاعمال
- المتابعة
- التوجيه والرقابة
- خلق الروح المعنوية
- مواجهه الاخطاء والانتهاكات في العمل
- الاجتماعات (كمال البنا - ١٩٨٧م)

مراحل القيادة الادارية :

- ١- تعريف العاملين بأهداف المشروع
- ٢- توضيح دور كل فرد او جماعة في تحقيقي تلك الاهداف
- ٣- اقناع العاملين بوحده اهدافهم الشخصية
- ٤- تنسيق جهود العاملين وتوجيههم الاتجاه الصحيح
- ٥- تنمية العلاقات الانسانية السليمة وخلق روح العمل الجماعي (احمد زكي - ١٩٧٢م)

صفات القائد الاداري :

- ١- المهارة الفنية : تفهم طبيعة ومتطلبات العمل
- ٢- المهارة الفكرية : القدرة علي تصور الامور والنظر الي المشكلة بأبعادها واتخاذ القرارات
- ٣- المهارة الانسانية : وهي القدرة علي التعامل مع الناس وتوجيههم (احمد زكي - ١٩٧٢م)

انماط الادارة الصناعية :

- ١- نمط الادارة السلبية : حيث لا يمكن الحصول علي انتاج كافي لان الافراد معرضون في العمل الي جو غير مثالي
- ٢- نمط الادارة العلمية : حيث ان الاهتمام بالإنتاج في اقصى درجاته
- ٣- نمط الادارة الاجتماعية : حيث الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين لتحقيق اهداف المنشأة
- ٤- نمط الادارة المتارحة : حيث تتارجح الإدارة بين التشدد واللين
- ٥- نمط الادارة الجماعية : حيث تعمل علي الاهتمام بالإنتاج وبالعلاقات الانسانية معا ويكون فيها ام الجماعة هي الوحدة الاساسية (خلف طايح - ١٩٨٧م)

اسس اعطاء الحوافز :

- ١- الاعتراف بوجود الفروق الفردية بين الافراد
- ٢- تأكد المدير ان لدي الافراد اهدافا واضحة من وراء الاعمال التي يقومون بها
- ٣- استخدام اساليب التحفيز المتنوعة (المال ، الترقية
- ٤- المزج بين الثواب والعقاب بشكل متوازن
- ٥- العدالة في تطبيق الثواب والعقاب (H.Hank and Cl.Cooper-1993)
- ٦- اتجاه العامل نحو تحقيق ذاته (خلف طايح - ١٩٨٧م)
- ٧- العمل للبقاء سواء بقاء المؤسسة او بقاء العامل داخل المؤسسة (عبد الكريم راضي - ٢٠٠٠م)

انواع نظم الحوافز :

اولاً: حوافز علي مستوي الفرد

- ١- حوافز العمال (حوافز بالقطعة – حوافز الوقت)
- ٢- حوافز المتخصصين والاداريين (نسبة مئوية من الديون التي يحصلونها – العلاوات المختلفة)

ثانياً : حوافز علي مستوي المنظمة ككل

- ١- المشاركة في الارباح
- ٢- خطط لتخفيض تكاليف العمل
- ٣- ملكية العاملين لاسهم الشركة (محمد كمال – ٢٠١٠م)

نتائج الحوافز :

- ١- زيادة الانتاج وجودة الانتاج والمبيعات والارباح
- ٢- تخفيض فاقد العمل وتخفيض التكاليف
- ٣- اشباع احتياجات العاملين بشتي انواعها
- ٤- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- ٥- جذب العاملين للمنظمة ورفع روح الولاء
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين
- ٧- تحسين صورة المشروع امام المجتمع (محمد كمال – ٢٠١٠م)

الوسائل التي ترفع الروح المعنوية في العمل :

- توفر الكفاءة في اشراف الرئيس
- توفر الامن للمرؤوسين
- الثقة في كفاءة المنظمة واهدافها
- قيام التوافق بين الفرد وزملائه
- روح الفريق الواحد او روحية الفريق الواحد (محمد كمال – ٢٠١٠م)

توصيات لتنمية الروح المعنوية للعمال داخل المنشأة الصناعية :

- ١- ضرورة تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية الملائمة للإنتاج الابتكاري في مجالات العمل
- ٢- ان يضع القادة قيمة عالية للتفكير الابتكاري وتشجيع ومكافاة العمل المبتكر وتنمية العلاقات مع العمال
- ٣- الاستفادة من انتاج العاملين المبتكرين
- ٤- ينبغي اعطاء العمال فرصة لكي يبرزوا انتاجهم
- ٥- الاهتمام السليم للقادة من خلال الدورات التدريبية
- ٦- العمل علي رفع الروح المعنوية لدي القادة والعمال وذلك عن طريق نبذ الخلافات و المشاكل في جو العمل وخلق تفاهم تام بين مختلف الاطراف
- ٧- الاهتمام بالعمل علي تنمية القدرة علي التفكير الابتكاري لدي العمال بتهيئة الظروف التي تساعد علي تعميق الذكاء العام
- ٨- العمل علي تحديد الافراد الذين لديهم قدرة علي التفكير الابتكاري من خلال سماتهم الشخصية من اجل توجيههم في الاتجاه الذي يساعد علي تنمية هذه القدرة (فاطمة رمضان – ١٩٨٨م)

نتائج رفع الروح المعنوية :

- ١- زيادة متوسط الانتاج
- ٢- انخفاض عدد الشكاوي والتظلمات
- ٣- انخفاض معدل نقل العمال داخل اقسام المنشأة (مجد كمال - ٢٠١٠م)

الدراسة التطبيقية :

استهدفت الدراسة التطبيقية الي دراسة الادارة والقيادة وتأثيرها علي العمال وانعكاس ذلك علي الانتاج كما استهدفت دراسة تأثير الحوافز والروح المعنوية للعمال داخل مصانع الملابس الجاهزة .

تمت الدراسة التطبيقية في عدد (١٠) مصانع للملابس الجاهزة وتم عمل استمارة استبيان لعدد (١٥٠) عامل داخل صالات الانتاج.

وكانت محاور الاستمارة تشمل :

المحور الاول : الادارة او القيادة

المحور الثاني : الحوافز

المحور الثالث : الروح المعنوية

المحور الرابع : مستوى رضا العمال

المحور الخامس : مستوى الانتاج والجودة داخل المصنع

نتائج البحث ومناقشتها

- **النتائج المتعلقة بالفرض الأول وتفسيره :**

نص الفرض الأول :

" يوجد تأثير معنوي للإدارة والقيادة على كلا من الحوافز ومستوى الروح المعنوية ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة " .
وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بإتباع الخطوات التالية :

١ . حساب معامل الارتباط للتعرف على مدى قوة العلاقة بين الادارة والقيادة وكلا من (مستوى الروح المعنوية لدى العمال ، ومستوى رضا العمال عن العمل ، ومستوى الانتاج والجودة) داخل مصانع الملابس الجاهزة .

جدول (١) العلاقة بين الادارة والقيادة وكلا من (الحوافز والروح المعنوية للعمال ورضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة)

م	المتغيرات	الادارة والقيادة	
		معامل الارتباط	الدلالة
١	الحوافز	**٠.٩٤٢	٠.٠٠٠
٢	الروح المعنوية لدى العمال	**٠.٩٩٩	٠.٠٠٠
٣	رضا العمال عن العمل	**٠.٩٣٥	٠.٠٠٠
٤	ومستوى الانتاج والجودة	**٠.٩٢٤	٠.٠٠٠

**** دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠١)**

٢. ترتبط الحوافز بالإدارة والقيادة داخل المصانع وكان معامل الارتباط (٠.٩٤٢)** ومستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية

إيجابية بين الحوافز ونظام الادارة والقيادة داخل المصانع ويتضح من ذلك أن نظام الادارة والقيادة داخل مصانع الملابس لها تأثير على الحوافز المحددة للعمال.

٣. يرتبط مستوى الروح المعنوية للعمال بالإدارة والقيادة داخل المصانع وكان معامل الارتباط (٠.٩٩٩)** ومستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الروح المعنوية للعمال ونظام الادارة والقيادة داخل المصانع ويتضح من ذلك أن نظام الادارة والقيادة داخل مصانع الملابس لها تأثير على مستوى الروح المعنوية لدى العمال .

٤. يرتبط مستوى رضا العمال عن العمل بالإدارة والقيادة داخل المصانع وكان معامل الارتباط (٠.٩٣٥)** ومستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى رضا العمال عن العمل ونظام الادارة والقيادة داخل المصانع ويتضح من ذلك أن نظام الادارة والقيادة داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى رضا العمال عن العمل .

٥. يرتبط مستوى الانتاج والجودة بالإدارة والقيادة داخل المصانع وكان معامل الارتباط (٠.٩٢٤)** ومستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الانتاج والجودة ونظام الادارة والقيادة داخل المصانع ويتضح من ذلك أن نظام الادارة والقيادة داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة .

ويتبين من كل ما سبق أنه إذا كانت القيادة والادارة داخل المصانع جيدة كلما كان نظام الحوافز جيد ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الروح المعنوية مرتفع ومستوى الانتاج والجودة جيد .

• النتائج المتعلقة بالفرض الثاني وتفسيره :

نص الفرض الثاني :

" يوجد تأثير معنوي للحوافز على كلا من مستوى الروح المعنوية ومستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة . وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بإتباع الخطوات التالية :

١. حساب معامل الارتباط للتعرف على مدى قوة العلاقة بين نظام الحوافز وكلا من (مستوى الروح المعنوية لدى العمال ، ومستوى رضا العمال عن العمل ، ومستوى الانتاج والجودة) داخل مصانع الملابس الجاهزة .

جدول (٢) العلاقة بين نظام الحوافز وكلا من (الروح المعنوية للعمال ورضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة)

م	المتغيرات	الحوافز	
		معامل الارتباط	الدلالة
١	الروح المعنوية لدى العمال	**٠.٩٣٢	٠.٠٠٠
٢	رضا العمال عن العمل	**٠.٩٩٥	٠.٠٠٠
٣	ومستوى الانتاج والجودة	**٠.٩٦١	٠.٠٠٠

** دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠١)

٢. ترتبط الروح المعنوية للعمال بنظام الحوافز وكان معامل الارتباط (0.932^{**}) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز ومستوى الروح المعنوية للعمال داخل المصانع ويتضح من ذلك أن نظام الحوافز داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى الروح المعنوية للعمال
٣. يرتبط مستوى رضا العمال عن العمل بنظام الحوافز وكان معامل الارتباط (0.995^{**}) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز ومستوى رضا العمال عن العمل ويتضح من ذلك أن نظام الحوافز داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى رضا العمال عن العمل .
٤. يرتبط مستوى الانتاج والجودة داخل المصانع بنظام الحوافز وكان معامل الارتباط (0.961^{**}) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز ومستوى الانتاج والجودة ويتضح من ذلك أن نظام الحوافز داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى منتوي الانتاج والجودة .

ويتبين من كل ما سبق أنه إذا كان نظام الحوافز متميز بالمصانع كلما كان مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الروح المعنوية لهم مرتفع ومستوى الانتاج والجودة متميز .

• **النتائج المتعلقة بالفرض الثالث وتفسيره :**

← **نص الفرض الثالث :**

" يوجد تأثير معنوي لمستوى الروح المعنوية على مستوى رضا العمال ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة .
وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بإتباع الخطوات التالية :

١. حساب معامل الارتباط للتعرف على مدى قوة العلاقة بين الروح المعنوية للعمال وكلا من (مستوى رضا العمال عن العمل ، مستوى الانتاج والجودة) داخل مصانع الملابس الجاهزة .
جدول (٣) العلاقة بين الروح المعنوية للعمال وكلا من (مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة)

م	المتغيرات	الروح المعنوية للعمال	
		معامل الارتباط	الدلالة
١	رضا العمال عن العمل	0.922^{**}	0.000
٢	ومستوى الانتاج والجودة	0.909^{**}	0.000

**** دال إحصائيا عند مستوى (0.01)**

١. يرتبط مستوى رضا العمال عن العمل بمستوى روحهم المعنوية وكان معامل الارتباط (0.922^{**}) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الروح المعنوية للعمال ومستوى رضاهم عن العمل ويتضح من ذلك أن مستوى الروح المعنوية للعمال داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى رضاهم عن العمل .

٢. يرتبط مستوى الانتاج والجودة داخل المصانع بمستوى الروح المعنوية للعمال وكان معامل الارتباط (0.909^{**}) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية

(٠.٠١) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الروح المعنوية للعمال ومستوى الانتاج والجودة ويتضح من ذلك أن الروح المعنوية للعمال داخل مصانع الملابس لها تأثير على مستوى الانتاج والجودة .
ويتبين من كل ما سبق أنه إذا كلما ارتفعت الروح المعنوية للعمال داخل مصانع الملابس كلما كان مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة مرتفع .

• النتائج المتعلقة بالفرض الرابع وتفسيره :
نص الفرض الرابع :

" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة .

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باتباع الخطوات التالية :

١ . حساب معامل الارتباط للتعرف على مدى قوة العلاقة بين مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة داخل مصانع الملابس الجاهزة .

جدول (٤) العلاقة بين مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة

م	المتغيرات	رضا العمال عن العمل	
		معامل الارتباط	الدلالة
١	ومستوى الانتاج والجودة	**٠.٩٨٢	٠.٠٠٠

** دال احصائيا عند مستوى (٠.٠١)

١ . يرتبط مستوى الانتاج والجودة داخل المصانع بمستوى رضا العمال عن العمل وكان معامل الارتباط (**٠.٩٨٢) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى رضا العمال عن العمل ومستوى الانتاج والجودة ويتضح من ذلك أن رضا العمال عن العمل داخل مصانع الملابس له تأثير على مستوى الانتاج والجودة .

ويتبين من كل ما سبق أنه إذا كلما ارتفع مستوى رضا العمال عن العمل داخل مصانع الملابس كلما كان مستوى الانتاج والجودة مرتفع .

تجريب وتقنين الاستبيان :

إستبيان الإدارة والقيادة :

١ . الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

تم عرض الاختبار في صورته الأولية على المحكمين وعددهم (١٠) محكمين وذلك لإبداء آرائهم فيما يلي :

- تحديد إنتماء كل عبارة من عبارات الاختبار للمحور الذي وردت ضمنه أو عدم إنتمائها صلاحية العبارات لقياس ما وضع من أجله .
- شمولية الاختبار ودقته علمياً ولغوياً .
- وضوح ودقة التعليمات .
- إرتباط الاهداف بأسئلة الاستبيان .
- كفاية عدد العبارات لتوضيح المحور الذي يتضمنها .
- وضوح صياغة كل عبارة لأفراد العينة وإمكانية تعديل صياغة أو حذف أو إضافة عبارة جديدة ليصبح الاختبار أكثر قدرة على تحقيق الغرض الذي وضع من أجله .

ز. نظام تقدير الدرجات للاستبيان
وفي ضوء إتفاق المحكمين استيق الباحث على العبارات التي حصلت على نسبة إتفاق (٨٠% فأكثر) من عدد المحكمين ، وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات وأدخل بعض التعديلات عليها ، بناءً على ملاحظات المحكمين .
الثبات : معامل ألفا كرونباخ :

جدول (٥) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

الاختبار	قيمة معامل الثبات	مستوى الدلالة (٠.٠١)
الادارة والقيادة	٠.٩٥٩	دالة
الحوافز	٠.٩٥٦	دالة
الروح المعنوية	٠.٩٢٩	دالة
مستوى رضا العمال	٠.٩٥٠	دالة
مستوى الانتاج والجودة داخل المصنع	٠.٩٤٩	دالة
ثبات الاستبيان ككل	٠.٩٨٩	دالة

وفي ضوء نتائج معاملات الثبات لمحاوَر الاستبيان الخمسة الرئيسة الموضحة بالجدول السابق، لم يتم حذف أي محور من المحاور، حيث كانت معاملات الثبات مرتفعة في كل المحاور، وتراوحَت ما بين ٠.٩٢٩ و ٠.٩٥٩ ، كما يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل ثبات الاستبيان الكلي ٠.٩٨٩ ، وجميعها دالة .

التوصيات :

- رفع كفاءة عمل الادارة الوسطي عن طريق التدريب المباشر لتحسين القدرة علي توصيل المعلومات والمهام من الادارة العليا الي الادارة التنفيذية لضبط جودة العمل وتوفير وقت اداء المهام المكلف بها اعضاء الادارة التنفيذية .
- توزيع الادوار علي الادارة التنفيذية من قبل الادارة الوسطي لتحسين العمل داخل صالات التشغيل وعلاقة الاقسام مع بعضها البعض في عمليات تحميل المهام طبقا للجدول الزمنية .
- رفع نسبة ولاء الادارة التنفيذية للمصنع عن طريق تقدير الاعمال الجيدة في التوقيات المناسبة مما يساعد علي بذل جهود اكبر تساعد علي رفع كفاءة العاملين .
- زيادة التعاون بين الفريق الواحد عن طريق تصحيح الاعمال غير الجيدة في الوقت المناسب بشكل يحفظ كيان العاملين في الادارة التنفيذية .
- المساعدة علي خلق فرص لتحمل الادارة التنفيذية مسؤوليات اكبر في المستقبل وتشجيعها مما يوفر عماله اكبر يقوم المصنع باستقطابها.
- المساعدة علي خلق ظروف عمل مريحة وهادئة من خلال تحسين صورة الادارة التنفيذية من قبل الادارة الوسطي مما يسهم في القضاء علي المكملات .
- عمل خطة سنوية لتدريب العاملين طبقا لجدول زمنية بين الاقسام سواء خارج المصنع او داخله لتطوير العمل الاداري والفني .
- انشاء قسم خاص للتدريب والتطوير داخل المصنع لما يمثله التدريب من اهمية في تحسين مستوي جودة الاداء .
- الاستفادة من مراكز التدريب المتخصصة في عمليات تصميم الاعمال داخل المصانع وتحديد الاحتياجات التدريبية بكل قسم منها .
- تلعب الادارة الوسطي الدور الاساسي لتحقيق اهداف المصنع عن طريق حسن اختيار الافراد في الادارة التنفيذية وتدريبهم بشكل يضمن تحقيق الاهداف ورفع مستوي الجودة .

المراجع :

١. احمد زكي صالح (١٩٧٢م) : علي النفس التجريبي ، دار النهضة العربية - القاهرة
٢. احمد سرور واخرون (١٩٩٧م) : ادارة العمليات والانتاج - مكتبة عين شمس
٣. احمد سيد مصطفى (١٩٨٨م) : الادارة في البيئة المصرية - مكتبة الانجلو المصرية
٤. احمد فهيم محمد البربري (٢٠١٢م) : تطوير أداء الادارة الهندسية لتحسين انتاجية عمال مصانع الملابس الجاهزة ، رسالة ماجستير ، كلية الفنون التطبيقية - جامعة حلوان
٥. انجهان حسن (١٩٨٥م) : اهم الصفات الجسمية والقدرات العقلية اللازمة للاداء الناجح لصناعة الملابس الجاهزة - رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان
٦. إجلال عبد المنعم واخرون (٢٠٠٠م) : اساسيات ادارة الاعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس - مطبعة الدار الهندسية
٧. بدیع جرجس الجوهري (٢٠٠٧م) : القيم السالبة و أثرها علي أداء و ربحية المنظمات ، رسالة ماجستير ، المعهد القومي للإدارة العليا - أكاديمية السادات.
٨. حسين محمد عبد السلام (٢٠٠٥م) : تدريب العاملين في مجال انتاج الملابس الجاهزة واثر ذلك في الارتقاء بمستوي الجودة والانتاج ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة المنوفية
٩. خالد محمود عبد الوهاب احمد (١٩٩٢م) : صورته السلطة لدي الموظف ، رسالة ماجستير ، كلية الاداب - جامعة عين شمس
١٠. خلف طابع محمد (١٩٨٧م) : دراسة مقارنة بين مديري الادارة ومديري الانتاج في ادراهم لبعض في المجال الصناعي ، رسالة ماجستير ، كلية الاداب - جامعة عين شمس
١١. زينب عبد الحفيظ (١٩٩٢م) : دراسة العوامل البيئية المرتبطة بتحسين مستوي الاداء في مراحل اعداد الملابس الجاهزة - رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان
١٢. سعيد يس عامر (٢٠٠٠م) : استراتيجيات التغيير والتفكير الابتكاري ، مركز التنمية لعلوم الادارة والحاسب - القاهرة
١٣. عبد الغفار حنفي (١٩٩٣م) : السلوك التنظيمي لادارة الافراد - المكتب العربي - الاسكندرية
١٤. عبد الفتاح دياب (١٩٩٧م) : دور التدريب في تطوير العمل الاداري - المجموعة الاستشارية العربية
١٥. عبد الفتاح دياب (١٩٩٧م) : اعمال الاشراف الفعال - المجموعة الاستشارية العربية
١٦. عبد الكريم درويش وليلي تكا (١٩٧٢م) : اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة
١٧. عبد الكريم راضي الجبوري (٢٠٠٠م) : المدير الناجح والتخطيط الاداري الفعال ، دار التيسير - القاهرة
١٨. علاء الدين محمد علي حسنين (٢٠١٥م) : دراسة تباين تنافسية المنتجات المصرية من الملابس الجاهزة بأهم الأسواق العالمية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة المنوفية

مجلة الاقتصاد المنزلي- مجلد ٢٦- عدد يناير -٢٠١٦ م

١٩. فاطمة رمضان محمود حسين (١٩٨٨م) : علاقة الروح المعنوية وشخصية المشرف بالابتكار لدي العمال ، رسالة ماجستير ، كلية الاداب – جامعة عين شمس
٢٠. كمال عبد محسن البنا (١٩٨٧م) : التوافق النفسي للمديرين (دراسة عن العلاقة بين النمط الاداري ونوع الاضطرابات السيكوسوماتيه في الصناعة ، رسالة دكتوراه ، كلية الاداب – جامعة عين شمس
٢١. لويس كامل (١٩٨٩م) : سيكولوجية الجماعات والقيادة – الهيئة المصرية العامة للكتاب
٢٢. محسن لطفي احمد ابراهيم (٢٠٠١م) : علاقة الابداع بنمط السلوك الاداري والشخصية لدي المديرين وبالكفاية الانتاجية للعاملين بادراتهم في المجال الصناعي ، رسالة دكتوراه ، كلية الاداب – جامعة عين شمس
٢٣. محمد احمد كمال (٢٠١٠م) : دراسة مقومات الارتياح النفسي لدي العاملة بمصانع الملابس الجاهزة ومدى تأثيرها علي مستوي الجودة والانتاج، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد المنزلي – جامعة المنوفية
٢٤. نرمين شكري منصور (٢٠١١م) : معايير تنمية الجوانب المعرفية والمهارية لأفراد الإدارة الوسطى بمصانع الملابس الجاهزة ، رسالة دكتوراه ، كلية الفنون التطبيقية – جامعة حلوان
٢٥. هبه رضا عبد العزيز محمود (٢٠١٤م) : الاسس العلمية والفنية لاعداد الملف التقني للعينات في صناعة الملابس الجاهزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد المنزلي – جامعة حلوان
٢٦. وليم تريس ترجمة / سعد الجبالي (١٩٩٠م) : تصميم نظم التدريب والتطوير – معهد الادارة العامة للبحوث - السعودية
27. Aquilano, J (1991): Handbook of clothing production management, BSP, Great Britain
28. Carr, H & Latham, B (1988): The technology of clothing management , BSP Professional Book , London , UK
29. Chuter, J (1988): Introduction to clothing manufacture , BSP Professional Book , London , UK
30. Cooklin, G (1991): Introduction to clothing production management
31. H. hank and Cl.Cooper (1993) : stress in the dealing room high performance under pressure London routledge
32. Hunter, A (1990): Quick response in apparel manufacturing , the textile institute , Manchester
33. Krech .d Crutchfield (1958) : elements of psycholory new York , knopf
34. T.bscott, others (1958) : definition of work adjustment USA industrial relations center , university of Minnesota
35. Tyler. D (1992) : Materials management in clothing production , Blackwell scientific publications , Oxford
36. Dictionary of industrial Psycholog

استمارة استبيان

المحاور	اوافق	إلى حدما	ارفض
المحور الاول : الادارة والقيادة			
١-يوزع المدير العمل على العاملين دون مراعاة لقدراتهم			
٢-لا يقبل ولا يفهم المدير أى اعتذار للتأخر أو الغياب			
٣-لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب للعاملين			
٤-يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها			
٥-لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته			
٦-يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل			
٧-يهتم المدير بمصالح ومشاكل المرؤوسين			
٨-يضع المدير خطة العمل بطريقة أدائه بمشاركة الآخرين			
٩-يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية			
المحور الثاني : الحوافز			
١-علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضيه			
٢-أجرى لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به			
٣-احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي			
٤-ثمة التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الاداء			
٥-كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء ، اضاءة ، تهوية ...) جيدة			
٦-فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة			
٧-عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم			
المحور الثالث : الروح المعنوية			
١-تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عمالك بكفاءة			
٢-ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي			
٣-إهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم			
٤-يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره ورفع روحه المعنوية			
٥-إهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم			
٦-العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الاداء ويذلل المهام الصعبة والمعقدة ويرفع من الروح المعنوية			
المحور الرابع : مستوى رضا العمال			
١-أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي			
٢-هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال			
٣-بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل			
٤-سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة			
٥-عدم تفويض السلطات يعيق العمل ويضعف من أدائك الوظيفي			
٦-أشعر بالرضا عن مستوى أدناليوظيفةلأدنى عمل ضمن جماعة (فريق)			
المحور الخامس : مستوى الانتاج والجودة داخل المصنع			
٧-تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والالتقان			
٨-يحدث تحسن مستمر على نظام الانتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة			
٩-تتحسن منتجات وخدمات المصنع بشكل مستمر			
١٠-يسعى المصنع الى تحمل المسؤولية تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج			
١١-يعتمد المصنع على اساليب وأدوات علمية لغرض تحسين المنتج والجودة			

Study effect of Adminstration and leadership on workers ingarment factories

Abstract:

This research aimed to study the effect of managment and leadership on workers' garment and determine the impact of incentives and their types on work in the industrial facility in addition to determine the effect of morale and its impact on workers, amount of production, level of quality and workers' satisfaction level a swell as determination the role of administration in raising production's level.

The results found that:

1. There is a significant effect of management and leadership on the level of incentives, morale, workers' satisfaction at work and the level of production and quality in the garment factories.
2. There is a significant effect of incentives on both level of morale and workers' Satisfaction and level of production and quality in the garment factories.
3. There is a significant effect of morale's level on level of workers' Satisfaction ,level of production and quality in the garment factories.
4. There is a statistically significant relationship between workers' satisfaction with work and level of both production and quality in garment factories.