وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم التاريخ وعلم الآثار

تخصص:الأنثروبولوجيا

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه

العنوان:

القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية:
مؤسسة SOITEX بتلمسان أنموذجا /دراسة أنثروبولوجية.

إعداد الطالبة:

بوزياني زبيدة

بـــإشراف:

أ.د بشير محمد

اللجنة المناقشة:

أ.د/بوحسون العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيســا
أ.د/بشير محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا مقررا
أ.د/بن بوزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشــا
أ.د/مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	مناقشــا
أ.د/حجيج جنيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	مناقشــا
أ.د/ابراهيم بن داود	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مناقشــا

السنة الجامعية: 2013-2014.

الشكـــــــــــــر

يقول الرسول صلى الله عليه و سلم:"من لا يشكر الناس لا يشكر الله ".

لذلك أتوجه بالشكر الكبير إلى الأستاذ المشرف الدكتور بشير محمد الذي ساعدني على إتمام هذا البحث بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي أتمنى أن أسير على منهاجها مستقبلا.

إلى جميع أساتذة القسم و أخص بالذكر ، الأستاذ نقادي سيدي محمد،الأستاذ بن حمو محمد، الأستاذة يوسفي أمال.

كما أشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

شكرا جزيلا.

الإهـــــــــــداء

إلى روح والدي الطاهرة أسكنه الله فسيح جنانه.

إلى من أوصى بها الله وحملتني وهنا على وهن أمي الغالية.

زوجي ، وأبنائي عبد النافع أناس ، أروى هاجر

إلى كـــــل أفراد العائلـــــة

مقدمـة

مقـــــدمة:

عرفت المؤسسة الجزائرية تغيرات في أنماط سلوك مختلف العاملين بها عقب جملة الإصلاحات التي شهدتها، وبما أن المؤسسة وحدة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها فقد اعتبرت عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية فيها باعتبارها أداة مكّملة للعملية الإدارية، وهي تمكّن القادة من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة ويساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة الهامة التي تعتمد على حصولهم على المعلومات والبيانات الصحيحة في الوقت المناسب ممّا يسهل عليهم عملية التوجيه والإشراف والتنظيم والتخطيط بل أكثر من ذلك التأثير في العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق بين مختلف أنشطة الإدارة داخل المؤسسة.

الاتصال شبكة تربط كل أعضاء التنظيم وهي أداة بيد القادة الإداريين من خلالها يقومون بنقل الأفكار والآراء والمشاعر والقرارات طالما أنهم يخططون وينظمون ويقومون بالرقابة ، وإذا كان القادة غير قادرين على التأثير في المرؤوسين لإنجاز الأعمال فسوف يعجزون عن تحقيق الأهداف المسطرة. ومن هنا يبرز دور القائد في زيادة التفاهم والتعاون بين العمال ودعم الثقة بينهم الذي يؤدي إلى زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية للعمال من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.

تعتبر المنظمة نسق اجتماعي ينبض بالحياة والقائد ما هو إلاّ فرد يشغل موقعا في شبكة من العلاقات الاجتماعية نسيجها الآخرون سواءًكانوا رؤساء أم زملاًء أم أتباعا. باعتبار أن المؤسسة هي"منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميّز وهي تَحوى ثقافة خاصة تتمثل في مجموعة القيم

والمعارف والعادات والإجراءات المتراكمة مع الزمن"[1] فقد أصبح نجاحها متوقف على كفاءة عمالها و على التعاون القائم بينهم وبين رؤسائهم. وهنا يظهر الدور الذي يقوم به الاتصال حيث تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد و الجماعات لذلك يشير مفهوم الاتصال إلى "درجة معينة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات يستهدف تحديد مجرى السلوك أو الفعل، والفعل هنا هو استجابة قد تتخذ صورة اتجاه وقبول فكرة أو الإحجام عن القيام بسلوك معين بالذات" [2].

يساعد الاتصال على تفسير السلوك الإنساني وهو َما وضحه Battson[3] عندما قال "إن سلوك الفرد هو ناتج عن أفكاره وتصوراته الذهنية، وإذا أردنا تغيير وتعديل سلوكه وتصرفاته علينا أن نقوم بتغيير تصوراته وأفكاره.ونعتمد في تغيير هذا الأخير على مصداقية المعلومات وقوة الإقناع". وقد بينت نتائج البحوث التي أجريت في إطار نموذج "الانجذاب" [*] "pied dans la porte" "أهمية إدراج تنظيم المعلومات في التأثير والإقناع من أجل تفعيل وتنشيط الالتزام Engagement " [4].

تتميز العملية الاتصالية بكثير من التعقيدات حيث يتفاعل ضمنها العديد من العوامل ذات الجوانب النفسية والاجتماعية و هي تتداخل بطريقة ودرجة

---

1) BRILMAN, **Manuel d'évaluation des entreprises**, Ed d' Organisation, Paris, France , 1990, p25.

2) محمد علي محمد، **مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيم)، ط1**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1982، ص138.

3)Battson, in Jean LOHISSE, **La communication de la transmission a la relation** ,édition de Boeck université, Belgique, 2001,p136.

*) لقد لقي نموذج الانجذاب لـ(Feed-Man و Fraser) عام 1966 اهتمام كثيرا من الباحثين أمثال: Burger ,Pinkert ,Chotrand .

4)M. BRONBERG et A. TROGNO**, Psychologie sociale et communication** , Ed dunod, PARIS, France, 2001,pp205-207.

تأثير تختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى حسب مستوياتهم الثقافية والتكوينية ورصيدهم الفكري و الثقافي .

وتؤثر نوع العلاقات بين القادة والتابعين تأثيرا قويا ومباشرا على قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها حيث لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للقادة أن يؤدوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيّدة داخل المنظمة وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.ومن هنا تؤثر نوع العلاقة التي تربط القادة بالعمال على الاتصالات، حيث إذا كان يسودها التعاون والتفاهم فإن ذلك من شأنه أن ينمى اتجاهات إيجابية بين القائد والتابعين ،في حين إذا كان يسودها التوتر وسوء التفاهم،فإن هذا قد يخلق اتجاهات سلبية. كل هذه المعطيات تدعونا إلى دراسة موضوع القيادة لما له من أهمية كبيرة في فهم واقع الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية .

لقد تناول الكثير من الباحثين الجزائريين موضوع القيادة في التنظيمات الصناعية الجزائرية وارتباطها بالاتصال ورغم ذلك فإن الكثير من الحقائق التي تجري بداخلها لا زال يكتنفها الغموض ولا يُعرف حقيقة المشكلات التي تتخبط فيها وأبعادها بطرق علمية. لذلك يسعى هذا البحث للكشف عن أبعاد الظاهرة وإزالة الغموض عن بعض أسباب إخفاق المؤسسة الجزائرية. وهي من بين الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع.

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الشاملة التي توظف منجزات العلوم الإنسانية لتحليل الظاهرة، ونركز بالطبع على علم الإنسان ذلك أن الدراسة الانثروبولوجية لموضوع القيادة والاتصال في المؤسسة الجزائرية قد يساهم في فهم ولو جزء بسيط لمشكلة معقدة تعاني منها مؤسساتنا منذ نشأتها ،كما أننا سوف نقف على حدود بعض العلوم: كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم النفس، ذلك أن طبيعة الموضوع تحتم علينا تقديم تصورات وأفكار من خلال علوم

مختلفة تطرقت للموضوع،لكن ستكون الغلبة لعلم الإنسان"فإسهامات الدراسات الانثروبولوجية والاجتماعية حول القيم والعادات والثقافة وأساليب العيش في جماعة وربط الفرد بالمجموعة لا يُستهان بها أثناء تناول دراسة المنظمات ونماذج تفسيرها[1].

إن التغيرات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية تدعو إلى مزيد من الدراسات الميدانية لكشف ما تخفيه من مشاكل متعلقة بالتسيير والوقوف على أساليب وطبيعة القيادة وتحديد الخصائص الاجتماعية والثقافية للقادة.كما أن فشلها ارتبط ولازال يرتبط بمشكلة عدم فعالية الاتصالات والبحث فيها يقودنا إلى دراسة مشكلة القيادة ،بمعنى أن مشكلة الاتصالات في المؤسسة الجزائرية هي مشكلة أشخاص بالدرجة الأولى.وعليه يهدف هذا البحث إلى فهم محيط العمل والتعرف على مشكلة القيادة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وكيف تؤثر على عمليات الاتصالات ولا شك أن البحث الميداني سيساعدنا على فهم هذا الواقع وذلك من خلال تشخيصه وتحليله تحليلا موضوعيا ومنطقيا.

الدراسـات السابقة:

- **الدراسات الغربية:**

دعى ألاكس ميشولي Alex MUCCHIELLI [2] إلى ضرورة تحليـل أسباب اللاتواصل Nom-communication بين العمال والرؤساء وتساءل عن الأسباب الكامنة وراء رفضهم الاتصالات المباشرة بينهم:

- هل هو الخوف ؟ أم الرغبة في عدم تخطي الرئيس؟

---

[1])بشاينية سعد،**تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعيةالجزائرية**،جامعة منتوري، قسنطينة، 2002 ،ص41.

2) A. MUCCHEILLI ,**Approche systématique et communicationnelle des organisations** ,Armond colin, France,1998,p36.

ويعتقد الباحث أن أسباب غياب الاتصالات المباشرة بين الإطارات العليا والمرؤوسين ترجع إلى:

- عدم رغبة المرؤوسين في تدخل الإطارات العليا في مشاكلهم لأن تدخلهم من شأنه أن يكشف لهم بعض الأمور التى يـُودون إخفاءها عنهم.

- تخُوف العمال من تدخل الإطارات العليا لأن ذلك قد يؤدي إلى إجبارهم على تنظيم عمل الفرق.

- شعور الرؤساء بأنهم غير معنيين بالاتصالات أو أنهم يريدون أن يشعروا أنهم غير معنيين بها من أجل الابتعاد عن مرؤوسيهم وتجنب القيادة عن قرب.

من خلال دراسة نظام العلاقات توصل Alex MUCCHIELLI أن لا أحد من الرؤساء (سواء كانوا إطارات عليا أو وسطى) يرغب في إحداث تفاعل عن قرب مع مرؤوسيه ويحاولون قدر المستطاع تجنب العلاقات المباشرة معهم.

وتشير الدراسات التي أجراها كل من "جراين ودانسيرو" و"هيرسي ويلا نشارد" [1] - على نحو منفصل إلى أن "القادة لا يتصرفون على نفس الشاكلة مع كل تابع وإنما يتصرفون على نحو مختلف مع العاملين وأن طبيعة سلوكهم القيادي تتوقف على كل من حاجات العاملين ومستوى نضجهم ومتطلبات الموقف الذي يواجهونه. وهذا يعني أن القائد لديه قدر مرتفع من المرونة في تبني أساليب قيادية متنوعة، فهو قد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في فترة ما ، ولعله في فترة أخرى ، كأن يصبح العمل أكثر صعوبة فإن نفس القائد يلجأ إلى أسلوب يتسم بالتركيز على المهمة، وقد يتبنى في فترة ثالثة أسلوبا وسطا بين هذا و ذاك". هذا يعني أنً القائد لا يتبنى نمطا معينا من القيادة بشكل دائم، بل إنه يتبنى النمط الملائم للموقف والذي يعتقد أنه سيكون مثمرًا.

---

[1])"جراين ودانسيرو" و"هيرسي ويلاتشارد"في **طريف** شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، د ت، ص 116-117.

في حين صور "دايفيد إمري David Emery " [1]مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله" أنها يمكن أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون وهو ما أسماه دور غير المديرين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلاّ عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يـُبديها المرؤوسين والتي تيسر له إنجاز الأهداف والمسئوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده".

وتعتبر التجربة اليابانية مثالا ناجحاً للتحكم في التسيير لما تركته من آثار جد مهّمة على حياة المؤسسة، ولا يمكن ذكر نجاحات المؤسسة اليابانية دون الإطلاع على المرتكزات التي تدعمها في التسيير ومنها الاهتمام بالاتصال ويعمل اليوم رؤساء المؤسسات الأوروبية والأمريكية على رصد طرق التسيير اليابانية وتعلم كيفية عمل المؤسسات الكبيرة خاصة في مجال سياسة مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتنظيم حياة المؤسسة. وتؤكد بعض الكتابات على أن من أهم صفات القيادة الإدارية في اليابان هي التركيز على العلاقات الإنسانية قبل العلاقات الوظيفية من منطلق أن العاملين في المؤسسة عائلة واحدة ذات هدف واحد، لذلك يطلق عليه لفظ "قائد جماعي" بدلا من أن يكون رئيسا متخصصا كما هو الحال في النموذج الغربي للإدارة. وقد أثبتت البحوث العلمية للشركات اليابانية أن السبب قي نجاحها لا يرجع إلى مستواها التكنولوجي بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي وإلى التضامن بين الرؤساء والمرؤوسين[2]

---

[1])دافيد إمري، في نواف كنعان ،**القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر،الأردن،1996، ص219.

1) انظر في هذا الصدد:

و ما تحتاج إليه المؤسسة الجزائرية في الوقت الحالي للخروج من الأزمة التي تعيشها منذ وقت طويل هو الاستفادة من التجربة اليابانية وتكييفها مع ظروفها.

- **الدراسات الجزائرية:**

إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي مؤسسة وتحقيق الأهداف العامة والخاصة وجود إدارة واعية وخبرة مؤهلة وإقامة علاقات جيّدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الإدارة والرقابة وأخذ الرأي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة. بينما نجد أن القطاع العام في الجزائر حسب "عمر صخري" يعاني من مشاكل كثيرة منها "مشكلة الافتقار إلى جهاز إداري تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة وهو يتميز بضعف روح المسؤولية التي انعكست على الإنتاج وبالتالي على أداء المؤسسة الجزائرية" [1]. وهو ما أكّد عليه " لميري A.LAMIRI "[2] عندما أشار إلي وجود ظاهرة الاحتجاز الإرادي واللاإرادي للإعلام Rétention de l' information في المؤسسة الجزائرية وهو يري أن" المسيرين يؤكدون على نشر الإعلام إلا أن ذلك ينعدم وجوده في الميدان وأكد على ضرورة التحادث والاتصال من أجل فهم جيد لسلوكات الأفراد ويضيف الباحث أنه لا يوجد أخطر من مسئول يعتقد أنه على علم بكل شيء لأن هذا قد يحدُّ من إصغاءه للغير ومن إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة. وإذا كان كل المدراء يؤكدون على تشجيعهم لهذه الممارسات إلا أن قليلا منهم من يقوم بتنفيذها. إن المناقشات والاتصالات والتشاور هي ضرورية

- عنصر يوسف، **الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر**، مختبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر،2007، ص 57 .

-دادى عدون ناصر، **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقيه**، الجزائر، د ت ، ص159.

[1]) صخري عمر ،**اقتصاد المؤسسة** ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003، ص43.

2)LAMIRI. A, **Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché**, Rest comm édition, Algerie, 1993, p88.

لكنها تبقى غير كافية إذا استعملت على إنفراد " و هذا يتفق مع ما توصل إليه " فضيل دليو"، الذي يرى بأن " ظاهرة احتجاز المعلومات واحتكارها لازالت شائعة حيث لا تولي المؤسسات الجزائرية أهمية كافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصداقية مضامينها فغالًبا ما تكون المعلومات ناقصة وخاطئة والأكثر من ذلك متأخرة"[1]. في حين توصل بوفلجة غياث إلى أن "مشكلة المؤسسة الجزائرية هي مشكلة سوء تنظيم قنوات الاتصال وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصالات داخل التنظيم". [2]وهو ما كشف عنه البحث الذي قام به "سعد بشاينية" أن " أسلوب الاتصال في المؤسسة حقل الدراسة يتميز بأنه اتصال في اتجاه واحد، أي يصدر الرئيس تعليماته وقراراته وتوجيهاته إلى المرؤوسين دون أن يكون لهم الحق في مناقشتها ويطلق على هذا النوع من الاتصال إسم التأثير وغالبا ما يأخذ طابعا رسميا. ويناسب هذا النوع من الاتصال عقلية تعظيم الأدوار داخل التنظيم حيث يجنح أفراد الخطوط الهرمية إلى تضخيم مسؤولياتهم وسلطاتهم وتعظيمها لأجل توسيع نطاق مساهماتهم في اتخاذ القرارات، لذلك يستعملون اتصالاتهم الشخصية للحصول علي المعلومات والمعطيات المتعلقة بتنظيم العمل" [3].

وجد بوفلجة غياث أن" المشكل الشائع هو ترقية عمال تقنيين ليس لهم تكوين مناسب في العلوم الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية، ممّا يؤدي إلى صعوبات في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين. إن المشرفين بحاجة إلى تعديل في

---

1) دليو فضيل ، **اتصال المؤسسة: اشهار، علاقات عامة،علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع2003، ص39.

2) غياث بوفلجة ، **التسيير البشري** ، دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر ، د ت، ص 13.

3) بشاينية سعد، مرجع سابق، ص166.

الاتجاهات وطرق المعاملات وهو ما يتطلب تكوينا مناسبا لتطوير القدرات الإشرافية "[1]. وإذا كان المسئول هو الذي يتحمل نتائج أفعاله وأفعال تابعية وأن القيام بالسلطة يتطلب تضافر هذين الجانبين فلقد توصل عبد الرزاق بن حبيب إلى نتيجة مؤداها أن " الإطارات في أي مركب مؤسساتي يبحثون عن القيادة ويتجنبون المسؤولية "[2]. ونحن نعتقد أن تجنب القادة المسئولية يفسر إلى حدّ ما إتباعهم الأسلوب الاستبدادي في تعاملهم مع مرؤوسيهم حيث توصلنا في دراسة سابقة[3] أن" قيام المديرين باحتكار السلطة وعدم إشراك العمال وممثليهم في القرارات المتخذة كان سببا في ضعف الاتصالات الصاعدة وزيادة المركزية داخل المؤسسة وهو يمثل أصعب مشكل يواجه مؤسساتنا ،لأنه إذا تّم التخلص من المركزية الخارجية (علاقة المؤسسة بالجهة الوصية) في إطار استقلالية المؤسسات فإن المركزية داخل المؤسسة متوقفة على الأسلوب الذي يتبعه المسير في التعامل مع التابعين حيث كانت تتخذ قرارات بعيدا عن استشارة المرؤوسين فظهرت خلافات حادة بينهم إلى درجة المطالبة بفصل بعض الإطارات العليا رغم كفاءتها وهذا يشير إلى أن الأسلوب الُمتَبع في التسيير يؤثر على علاقة المسؤول بالتابعين و يلعب دورا كبيرا في الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة". وهو ما يراه ناصر دادي عدون عندما ذكر بأن " المؤسسة الجزائرية لا زالت تعاني من ضعف وسوء العلاقات وأن العمال التنفيذيون في العديد من المؤسسات يرون أن رؤسائهم لا يقومون

---

[1]) غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص80.

3) بن حبيب عبد الرزاق، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ط3، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص70.

[3]) بوزياني زبيدة، **الاتصال في المؤسسة : دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية للحرير الاصطناعي (SIOTEX)**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص انثروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،الجزائر، 2001-2002، ص150.

بمهامهم أو ليس لهم من مهام سوى الضغط والأمر دون فهم لحقيقة ما يفعلون، في حين أنهم يستفيدون من المكافآت أكثر من غيرهم. كما وجد بأن المؤسسة تشكوا من نقص الحوار بين الرؤساء والتابعين و أن ذلك له علاقة بقدرات المسئولين لأن المعلومات المقدمة وكميتها ترتبط بشكل مباشر بطرق المعاملة داخل المؤسسة والحوار فيها، وتتناسب طاقة التعاون فيها على كمية المعلومات الموزعة بينهم. ويعتبر توفر المعلومات أولى شروط نجاح عملية الحوار الداخلي وبدونها يصبح التأطير سوى توجيه واسع وهكذا فإن إدخال نظام معلومات في المؤسسة لا يصبح مقبولا إلاّ إذا غيّر رئيس المؤسسة نظرته الخاصة وقَبلَ الحوار مع عماله، وهذا يعني أيضا قبول حرية التعبير والاستعداد لمتابعة اقتراحات مساعديه وهكذا سوف يفقد جزءا من سلطاته ليصبح بعد ذلك منشطا للأفراد في مؤسسته وبالتالي سوف يتم تفادى انقطاع الاتصال في مختلف المستويات"[1].

لقد كشفت الدراسة التي قام بها يوسف عنصر" أن النمط الإشرافي السائد يميل إلى استخدام الممارسات الإشرافية ذات الطابع التسلطي الموجه للعمل والإنتاج أساسا المعتمد على المراقبة الدقيقة والمستمرة والصارم فيما يخص الالتزام بالوقت والمهتم بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والملتزم بتطبيق القوانين واللوائح لكنه لم يتضمن الروابط بين المشرفين و العمال حيث ظهرت تلك"المسافة" بين المشرفين ومرؤوسيهم فكانت العلاقات علاقات " تباعد وتنافر" أكثر منها علاقات تفاوت وانسجام و تكتسي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أهمية بالغة حتى أن البعض يرى أنه يفضل أن ترقى هذه العلاقة إلى مستوى" الصداقة " التي لا يمكن أن تكتمل داخل المؤسسة بل يجب أن تكملها خارجها، بمعنى

---

[1]) دادي عدون ناصر، **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية**، مرجع سابق، ص 160،162.

ينبغي أن تكون العلاقة بينهما علاقة إيجابية تتضمن تفاهمًا و تعاونا وانسجاما لكن ضمن حدود معينة"[1].

و يرى ناصر دادي عدون أن" محاولة رفع المردودية في هذه المرحلة التي تعرف فيها المؤسسة اتجاها نحو اقتصاد السوق يجب أن يبدأ بتحسين العلاقات الإنسانية وتوفير جَو مناسب من الراحة النفسية وتحسين العلاقة بين المستويات العليا والمتوسطة والسفلى. إنه يرى ضرورة إعادة الدور الفعال للمشرفين على العمال بالاتصال والحوار المستمر عكس ما كان يحدث منذ فترات سابقة من تشنج بين الطرفين وانعزال العمال وهو يدعوا إلى التضامن والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لبدء مرحلة جديدة يرتبط بها مصيره بمصير مؤسسته [2]، ويتناقض ما توصل إليه دادي عدون مع ما توصل إليه "سعيد لوصيف"[3] حيث وجد أن نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة(رؤساء الفرق والمراقبين ورؤساء الورشات ورؤساء المصالح) يتسمون بنمط قيادي متشابه وهو ذلك النمط الذي يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل وأرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري عموما والتي تميل عادة إلى تثمين الروابط الاجتماعية و العلاقات الإنسانية ولو على حساب العقلانية والفاعلية بل وحتى القانون. كما أثبتت الدراسة التي قام بها ،أن قادة المستويات الإشرافية الأربعة يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة وفي نفس الوقت تربطهم علاقات جيدة بأتباعهم و توصل بذلك إلى أن نمط القيادة الذي يميز قادة المستويات الإشرافية هو غير

---

[1]) عنصر يوسف، مرجع سابق، ص 207-208.

[2]) دادي عدون ناصر، **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** ، مرجع سابق، ص188.

[3]) لوصيف سعيد ، **أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية**، م:23، ع:1، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1995، ص102.

ملائم بالنظر إلى الموقفين اللذين يحددان هذا النمط (علاقات بأتباع جيدة ووضعية سلطة ضعيفة)، لذلك كان من الأفضل لهؤلاء القادة أن يوجهوا اهتمامهم نحو إنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية بما أنهم تربطهم علاقات جيدة بأتباعهم، ممّا يسمح لهم باستغلال هذه العلاقة في توجيه الأتباع نحو انجاز العمل بوتيرة أسرع و نوعية أحسن، كما تمكنهم هذه العلاقة من أن يستمدوا سلطتهم منها وأن يستعملوها استعمالا إيجابيا في ضبط أمور العمل.

الإشكالية

يتفق جميع الباحثين الجزائريين على أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية هي مشكلة عدم فعالية الاتصالات حيث رافقتها عبر كل المراحل التي مرت بها وقد إرتبط ظهورها بأشكال التنظيم رغم الجهود المبذولة لتحسين أداءها في إطار الإصلاحات المستمرة التي شهدتها وهكذا بات من الضروري للظر إلى المشكلة بطريقة مختلفة وأكثر عمقًا علّنا نصل إلى أصل المشكلة وذلك من خلال تحليل الواقع المُعاش في المؤسسة الذي سيساعدنا على التعرف على ماهية تصرفات القادة وأنماط تفكيرهم ومتى وكيف ولماذا يتصرفون على نحو معين، وهي أمور تساعد على التعرف على نظرة القادة إلى الاتصال وهو الجانب الذي لم يوليه الباحثين الجزائريين القدر الذي يستحقه من الدراسة و التحليل المعمقين.

إن البحث في مشكلة عدم فعالية الاتصالات تجعلنا نربطها بمسألة القيادة باعتبار أن القادة يمثلون حلقة وصل بين الإدارة والعمال، لذلك لا يمكن نجاح أي خطة إصلاح دون كسب تضامنهم ودعمهم في إنجازها وتحقيقها. ونحن نعتقد أن أسباب فشل الاتصال في المؤسسات العامة هي أسباب داخلية بالدرجة الأولى وهي تتعلق بالمستخدمين: عاداتهم وتقاليدهم، تنظيمهم وتوزيعهم

على المهام، في مؤهلاتهم وقدراتهم، بينما تعتبر العوامل الأخرى كحجم المؤسسة وشكل التنظيم والوصاية عوامل خارجية مساعدة ومعوقة لفعالية الاتصالات. وإذا كان هناك وعي بأهميتها ورغبة شديدة من طرف العمال لمواجهتها لاستطاع الرؤساء التغلب على تلك المعوقات ومواجهتها.

ومن خلال عرض نتائج الدراسات الجزائرية تمكنا من الوصول إلى نتيجة مفادها:

هناك صنفين من القادة: الصنف الأول من القادة لا يولي أهمية للاتصال لعدم وعيهم بأهميته في نجاح دورهم القيادي و نجاح المؤسسة، و هنا تطرح مشكلة تعلم القادة أسلوب القيادة السليمة من رؤساءهم، فلو كان لديهم الدافع القوى الذي ينمي لديهم الرغبة في تعلم السلوك الصحيح لقيادة مرؤوسيهم لفعلوا ذلك حتّى لو لم تقم المؤسسة بتكوينهم في مجال الإشراف و القيادة. أما الصنف الأخر من القادة فهو يتجاهل عمدا الاتصال في علاقتهم بمرؤوسيهم لدوافع كامنة .

إن كلاً من صنْفَيْ القادة يساهمان في إعطاء خصوصية للاتصالات التي تجمعهم بمرؤوسيهم من خلال أسلوبهم الخاص في التعامل معهم. وسواءً تجاهل القادة الاتصال عن قصد أو عن غير قصد فهناك دافع مشترك بينهم يجعلهم غير راغبين في الاتصال ما نتج عنه مشكلات اللاتواصل بين القادة الإداريين و المرؤوسين .

نحن نرغب بدراسة دافع المنفعة الذي يحدد طريقة و أسلوب ممارسة القادة الاتصال وينمي الرغبة لديهم في الاهتمام بالاتصال أو تجاهله.

و بعد تحديد الإشكالية لم يبق لنا إلا ترجمتها إلى عناصرها الافتراضية.

الفرضية العامة:

يمارس القادة الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من إتباع سلوك أو نمط قيادي لذلك فإنهم يسعون إلى خلق علاقات الثقة مع من يتفقون معهم في الأهداف والمصلحة لتحقيق هذه المنفعة.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى:

تساهم الخصائص الاجتماعية والثقافية في بناء تصورات تتعلق بتحديد المنفعة والسلوك المشّكل في هذا الإطار هو سلوك يقاوم أي سلوك عقلاني رشيد يخدم أهداف المؤسسة .

- الفرضية الثانية:

تساهم التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين في تعليم منظومة القيم والمعايير التي تشكل أنماط السلوك الذي ينبغي على القائد إتباعها أو تجنبها وهذا حسب تصوره للمنفعة أو الضرر الذي يعود عليه من إتباعها.

- الفرضية الثالثة :

عدم رغبة القادة في خلق علاقات الثقة بالمرؤوسين الذين يختلفون معهم في الأهداف فيحدث تعسفٌ في استخدام السلطة وتظهر الخلافات والانشقاقات التي تؤدي إلى صعوبات في الاتصال.

تحديد المفاهيم الإجرائية:

اختلف الباحثون في تحديد مفهومي الإدارةManagement والقيادة Leadership:

فالإدارة في نظر فيليب ماسون « Masson.P » هي "وظيفية"[1].

ويرى ألاكس ميشولي« Muccheilli. A »بأنها "مجموعة من التفاعلات تساعد القائد الإداري على القيام بأعماله وهي بذلك ليست مجموعة من الأعمال و النشاطات التي تسهل على الرئيس القيام بها، بما أنه يتعامل مع مرؤوسين من جهة و رؤساء أعلى منه من جهة أخرى"[2].

بينما القيادة هي "ذلك التأثير الذي يحدثه الفرد"[3]. وبناء عليه هناك فرق بين القائد و المدير.

وحدّد "فيليب ماسون" الفرق بينهما في كون "المدير أو المُسير Manager هو شخص مكلف بالمراقبة و التوجيه بينما القائد هو شخص يقود الآخرين ويتولى تنظيم و مسئولية المجموعة"[4]. بمعنى آخر القائد هو"الذي لديه القدرة على التأثير في توجهات و آراء المجموعة"[5].

لذلك ميّز الباحثين بين نوعين[6] من القيادة:

القيادة الرسمية و تتم عن طريق الاختيار وفق أسس معينة أو التعيين كما يحدث في حالات رؤساء العمال و غيرهم.

القيادة غير الرسمية و هي لا تنشأ عن الانتخاب أو التعيين بل يحددها أعضاء الجماعة .

نجد في النوع الثاني أن القيادة تنبع عن الجماعة و هي ليست صادرة عن سلطة معينة، بينما تتضمن في النوع الأول سلطة رسمية تمنحها الإدارة للفرد

---

1) Masson .P**, Manager Humaniste,**édition d'organisation, France, 2004, p150.

2)Muccheilli.A, **Approche systématique,** Op-cit, p39.

3) Albéric Hounounou, **100 fiches pour comprendre le Management**, 3eéd, France, 2011, p224.

4)Masson.P, Op-cit,p150.

5)Albéric Hounounou, Op-cit,p224.

6) عنصر يوسف، مرجع سابق، ص22.

الذي تعينه رئيسا لذلك يسميها بعض الباحثين القيادة الإدارية. وللتأكيد نحن نهتم بدراسة هذا النوع من القيادة.

المنهج المتبع:

لمعالجة موضوعنا، اعتمدنا على منهج "التفاعلات الرمزية L'interactionnisme symbolique" بهدف تحليل السلوك القيادي كفاعل محدد لفعالية الاتصال وهذا من خلال دراسة التفاعلات مع الأفراد حيث تقدم التفاعلات الرمزية نمطاً آخر من التصور والبحث "الذي يطرح أشكالا لبناء الحقيقة اجتماعيا بواسطة الرموز ومكانة الذات والمجتمع في صيرورة التفاعل الاجتماعي ومناهج البحث في سياقه"[1] وهي إحدى الطرق الأربعة المعتمدة في تحليل المجتمع والسلوك الإنساني [2] واعتبرها جون لوهيسJean LOHISSE " إحدى تيارات أنثروبولوجيا الاتصال "[3].

وترتكز التفاعلية الرمزية على ثلاثة مبادئ [4]:

- يرتبط الأفراد في سلوكهم اتجاه الأشياء بالمعنى الذي تحمله هذه الأشياء: قد تكون أشياء مادية (أشجار، كراسي) أو مرتبطة بالإنسان(الأم، الزملاء)، أو تكون مؤسسة كالمدرسة.

- تكتسب هذه الأشياء معاني من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.

---

[1])عزي عبد الرحمان، **التفاعلات الرمزية وحقيقة الحياة في المجتمع العربي**، ع08، حوليات جامعة الجزائر، 1994، ص14.

2) ETIENNE. J, MENDRAS. H, **Les grands thèmes de la sociologie par les grands sociologues**, Armand Colin, France, 1999, p225.

3) LOHISSE .J, Op-cit , p154.

[4])اعتمدنا في تحليلنا لهذه المبادئ عن:

- ETIENNE. J, MENDRAS. H, Op-cit, p225.
- LOHISSE. J, Op-cit, p154.

- يتم تناول أو تعديل هذه المعاني من خلال التفسير والتأويل الذي يمنحه الفَعل لهذه المعاني.

ويمكن تلخيص وإيجاز هذه المبادئ في مبدأ واحد وهو:

يتصرف الأفراد اتجاه الأشياء حسب الدلالة والمعاني التي تعبر عن نظرة الأفراد الآخرين لهذه الأشياء.

وبهذا " تنظر التفاعلية الرمزية إلى المعنى"كنتاج" لتفاعلات الأفراد فالطريقة والأسلوب الذي يتصرف بها الأفراد مع الفرد اتجاه الشيء ينتج معنى للشيء"[1]

ويطرح بلومر BLUMER [*]في منهجه "إن التفاعلات الرمزية تدرس الفعل الاجتماعي الذي يملك سوابق سببية وعواقب لاحقة تتدخل في الفعل. و في تحليله فإن مقاربة الفعل الاجتماعي يـُمّكن من دراسة الصيرورة التي يعدّل بها الأفراد وبصفة متبادلة سُبـُلا متعددة من الفعل على أساس التأويل المستمر للعالم. ومنهجيا فإنه يرى دراسة الفعل الاجتماعي الذي يتم من موقع الفرد الفاعل حيث أن فعل الفاعل تَم تلقينه من طرف الفاعل بناء على ما يدركه ويؤوله ويحكم عليه. ففي هذه الحالة ، يتطلب الأمر رؤية الوضعيات الفعلية كما يراها الفاعل وإدراك الأشياء كما يدركها الفاعل، واستنباط معناها من حيث المعنى الذي تحمله للفاعل وإتباع سبيل الفاعل كما ينظم هذا الأخير هذه الوضعيات. وبإيجاز اتخاذ دور الفاعل كما يرى العالم من موقعه" .

إن تبنينا لهذه المقاربة، يعني توظيف المفاهيم التحسسية حيث ميّز"بلومر BLUMER " بين ما يسميه بالمفاهيم الثابتة والمفاهيم التحسسية. وحسب ما ذكره "عبد الرحمن عزي" فالأولى تقدم وصفات، بينما تقوم الثانية باقتراح توجهات

---

1) ETIENNE. J, MENDRAS. H, Op-cit,p226.

[*])يعود إلى بلومر BLUMER الأصل في إحداث تسمية التفاعلات الرمزية.

للبحث وعلى اعتبار أن حقيقة الفعل الاجتماعي حقيقة متغيرة لا يمكن إيقـاف مسَارهـــا بشيء ثابت، فـإن المفاهيــم التحسسيــة تقــاوم التحجيـر والتنميط والاستقرار"[1].

1)عزي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 26-34.

أدوات وتقنيات البحث:

اعتمدنا لإجراء البحث الميداني على مجموعة من التقنيات:

1. **الملاحظة** : إنها أداة مهمة تساعد على رصد الحقائق الواقعية التي تخص الممارسة القيادية بما فيها سلوكهم والعلاقات التي تربطهم بالمرؤوسين على اختلاف أدوارهم ومراكزهم في المؤسسة.

2. **المقابلة:** أجرينا مقابلات مع أعضاء النقابة وأعضاء لجنة التسيير وبعض العمال الذين أُبدو اهتماما ورغبة في إجراء مقابلة معهم وقد أخذت ساعات طويلة اتسمت بالصراحة وأحيانا كان الخوف واضحا على المبحوثين من وجود عمال يسترقون السمع فيسببون لهم المشاكل.

3. **الاستمارة الموجهة:** احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وقد شكلت خلفية لتفسير بعض عناصر الظاهرة، حيث تحولت في أحيان كثيرة إلى مقابلة مفتوحة ثرية. ونظرا لحساسية الموضوع والمشاكل التي يعيشها العمال في المؤسسة حاولنا قدر الإمكان عدم الضغط على المبحوثين الذين كانوا متخوفين من الإجابة على بعض الأسئلة من خلال التهرب عمدا من الإجابة.

ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة ، بوبنا البحث إلى فصلين: نتناول في فصل أول السلوك القيادي و الاتصال و هو يمثل الجانب النظري للبحث و فرعنا هذا الفصل إلى جزء ين :

- القيادة ، السلطة و الاتصال (الجزء الأول).
- مشكلات القيادة و فعالية الاتصالات (الجزء الثاني).

و أفردنا الفصل الثاني لدراسة القيادة والاتصال في المؤسسة الجزائرية وهو يمثل الجانب التطبيقي للبحث، وتم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاثة أجزاء:

- مشكلة القيادة في المؤسسة الجزائرية (الجزء الأول).

- خصائص القيادة في المؤسسة الجزائرية ومشكلة الاتصال(الجزء الثاني).
- قدرة القادة على خلق علاقات الثقة الضرورية للاتصال الفعـــال (الجزء الثالث).

الفصل الأول

الفصل الأول

السلوك القيادي و الِاتصال.

الجزء الأول: القيادة و السلطة و الِاتصال.

الجزء الثاني: مشكلات القيادة وفعالية الاتصالات.

تؤثر روح القيادة على تصرفـات وسلوك الأتبـــاع وحتى على قادتهـــم، وعلى الإدارة العمل على تطبيق السياسات والقوانين بعدالة وتدريبهم على أصول القيادة السليمة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية في معاملة الرؤساء للتابعين وعلى القادة التخلص من الفكرة السائدة لدى أغلبهم أن القيادة الإدارية تعني "القدرة على السلطة والكفاية لممارسة السيادة والسلطات أو بمعنى آخر يجب أن تكون القيادة آمرة ناهية تستند إلى سلطان. إن هذه الفكرة لم تؤدي إلى جعل القائمين بالعمل يعملون دون اختيار أو مشاركة لتنفيذ عمل ما. ويكون هذا النوع من القيادة الإدارية نوعًا من ممارسة السلطة وإرغام الموظفين أو المرؤوسين قسرًا على الطاعة والتنفيذ فحسب"[1]، لذلك لا يمكن الاستفادة من تدريب العمال على القيادة السليمة إذا كانت روح القيادة المتسلطة على تصرفاتهم تتجه إلى الديكتاتورية وكانوا لا يؤمنون فعلا بتغيير أسلوبهم وتبني الأسلوب الملائم.

وتُعد قدرة القائد الفعال من أهم عناصر قوته التي يستطيع من خلالها أن يُشبع جوا من التواصل المستمر. و يقصد بعملية الاتصال الفعال "قدرة القائد على توصيل الأوامر والمعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات، بالإضافة إلى اهتمامه للحصول على المعلومات والبيانات والشكاوي والاهتمامات التي تمثل المادة الخام لصنع القرارات"[2] .

---

[1]) بن ملوح المطيري ثامر، **القيادة العليا والأداء:دراسة ميدانية لدور القيادات السعودية-الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره(نموذج تطبيقي)**، دار الفجر للتوزيع، السعودية، 2003، ص18.

[2])منصور هالة، **المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات**، المكتبة الجامعية، مصر،2002 ، ص75.

إن الميكانيزم الأساسي والذي يُعد عصب عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين في إطار الموقف الاجتماعي هو "القدرة على الاتصال والتواصل الفعال بين عناصر الموقف القيادي بشكل عام فمن خلال عمليات الاتصال بمستوياتها وأنماطها وأساليبها تبرز قوة وقدرة القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الهدف من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والمتابعة المستمرة لردود الأفعال وتقييم النتائج"[1] .

تعتبر كفاءة الإدارة عنصر مهم في توحيد جهود العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فسلطة إجبار الآخرين على تنفيذ الأوامر والتعليمات المصدرة لا تؤدي إلى إنجاز الأعمال بالطريقة المطلوبة مما ينعكس سلبا على أداء العاملين وعلى كفاءة المؤسسة. وهنا يبرز دور القيادة في توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة فالقيادة هي "تعبير عن علاقة بين مجموعة من الأفراد (لهم احتياجات وأهداف) وشخص آخر قادر على الوفاء باحتياجاتهم وأهدافهم بتوحيد جهودهم ولذلك على المديرين والرؤساء أن يتحولوا إلى قادة في منظماتهم عندها فقط يمكنهم ممارسة أدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيق تعاون بينهم وبين مرؤوسيهم والذي لن يتحقق إلاّ في ظل قيادة فعالة"[2] .

إذا كان القادة في المؤسسات ينظرون إلى الاتصال "بأنه مجرد نشاط غير ضروري و مكلف"[3] فقد ثبت أن مشكلة تنظيم العمل ليست مشكلة مستقلة عن ظواهر الاتصال و الإعلام في المؤسسة وليست مستقلة أيضا عن المسائل المرتبطة بالسلطة والقيادة وعن مشاكل الدافعية. هذا يعني انه "إذا أردنا الاهتمام بتنظيم جديد للعمل فإن ذلك لا يتم إلّا من خلال التفكير في وظيفة شبكات الاتصال وعادات الإعلام والأسلوب الذي يطغي على ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرارات"[4].

---

[1]) المرجع نفسه، ص59 .

[2]) بربر كامل ،**الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان،1996، ص139-140.

[3]) MIEGE. B, **L'information –communication,objet de connaissance**, édition de Boeck université, Belgique,2004, p14.

[4]) MUCCEILLI. A ,**Role et communication dans les organisations**, ed entreprise Moderne, France, 1983, p11.

و بغرض دراسة السلوك القيادي و الاتصال قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى جزأين، نتناول في الجزء الأول: القيادة، السلطة والاتصال ويتضمن الجزء الثاني السلوك القيادي و فعالية الاتصال.

الجـــــزء الأول

القيـــادة والسلـطة والاتصـــال

1- القيادة : المفهوم والأدوار والوظائف.
2- أنماط وأساليب القيادة .
3- السلطة و القيادة.

يصعب على القادة القيام بالأدوار المسندة إليهم و إجبار المرؤوسين على طاعتهم ما لم تكن لديهم السلطة التي تعتمد على أسلوب القيادة المتبع، لذلك نحاول في هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى:

- القيادة : المفهوم والأدوار والوظائف.
- أنماط وأساليب القيادة .
- السلطة و القيادة.

1- القيادة : المفهوم، الأدوار و الوظائف:

عرّف "آلن" القيادة بأنها" النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"[1] .

وحسب "ليكارت" القيادة هي" قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"[2].

يرى "كوهان" "kohan" أن القيادة هي "نوع من القدرة أو المهارة في تأطير المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"[3].

ويظهر من التعاريف السابقة للقيادة أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز الأعمال المحددة لهم بحماس وإخلاص ، أما من وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص التأثير قي الآخرين فإنه يجعل شعورهم و إدراكهم بالأهداف تتماشى تماما مع أهدافه الشخصية.

---

[1]) آلن في و معن محمود عياصرة و آخرون، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص138.

2) ليكارت في،المرجع نفسه، ص138

[3])KOHAN في، حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص426.

ينطوي هذا التعريف على بعدين هما:

1. التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداؤه.

2. ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم[1].

يظهر من خلال ما سبق أن للقيادة سيف ذو حدين،فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلاّ إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه ،ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلاّ إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم،وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة على فعل ذلك وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

توجد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الرؤســـاء أو القـــادة الإداريون حدّدها Guy DESANA [2] فيما يلي:

- رغبة الرئيس القوية في تقلد منصب الرئاسة ورغبة شديدة لإصدار الأوامر وجعل الآخرين يمتثلون لما يقوله.هذا لا يعني رفض الرئيس لأن يكون تابعًا لرئيس أعلى منه مرتبة وإلاّ كيف يـُفسر وجود رؤساء متشددين و متسلطين في علاقتهم بالتابعين لكنهم في الوقت نفسه مطيعين لأوامر رؤسائهم.
- يمتاز الرؤساء بثقتهم القوية بأنفسهم رغم ترددهم و قلقهم في حياتهم اليومية. إن مصدر ثقة الرئيس نابع من اعتقاده على أنه على صواب في كل ما يقوله لتابعيه لأنهم أقل درجة منه.

---

[1]) حنفي عبد الغفار، المرجع السابق، ص426.

2) DESAUNA. G, **Comment gérer éfficacement sou supérieur hierarchique** ,2°édition , Dunod , 2000, pp13-15.

- إدراك الرئيس للأثر الذي يمكن أن يحدثه في مرؤوسيه حيث نجد الكثير من الرؤساء تربطهم بمرؤوسيهم علاقات وجدانية وشعورية ويمكن تفسير وفهم هذه العلاقة على ضوء تصورين.

- اعتقاد الرئيس أنه يمتاز بصفات لا تتوفر في التابعين كالذكاء والإرادة وقوة الشخصية، هذه الصفات تُبهر المرءوسين وتجعلهم يتصورونه على أنه رئيس مثالي.

- ينبهر المرءوسين برئيسهم لأنهم يرون أنه بإمكانه القيام بتصرفات وأفعال لا يستطيعون القيام بها كالعنف والقسوة والتضليل. و رغم أن المرءوسين يرفضون مثل هذه الأفعال إلاّ أنهم يودون لو استطاعوا فعلها.هذا يعني أن الرئيس يؤثر في أحاسيس وشعور التابعين عن قصد ورسميا و ما كان لهذا التأثير أن ينجح لولا وجود هذا الشعور مسبقا لدى المرؤوسين.

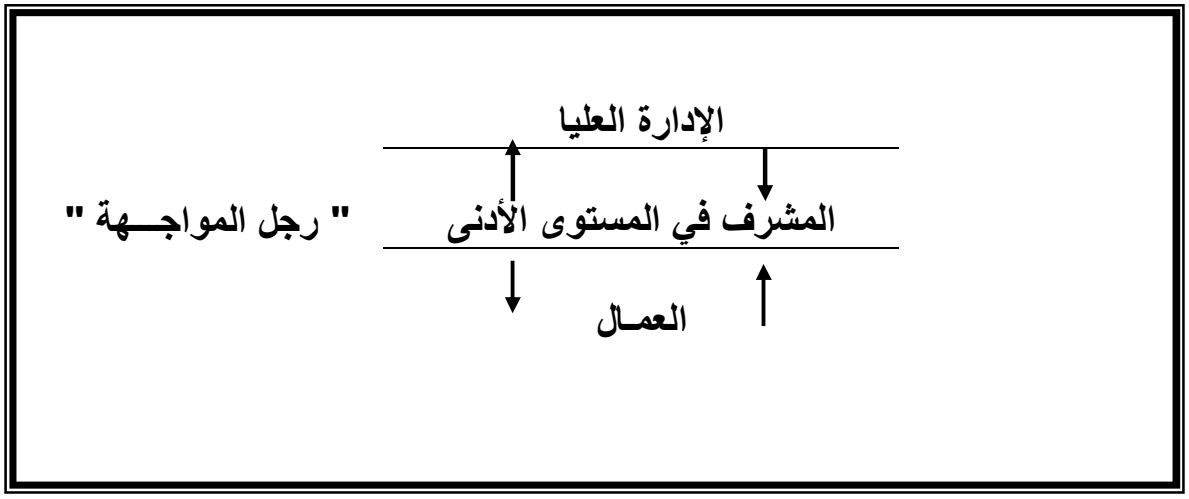
أ) <u>أدوار القيادة :</u>

يعتمد التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه على الدور الذي يلعبه القائد و قد تناول يوسف عنصر الأدوار المسندة للمشرف في المستوى الأدنى و سوف نورد أهمها فيما يلي [1]:

1. **<u>الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل</u>:** يقوم المشرف بدور هام وخطير يتمثل في كونه"مفتاح العمل" أو "رجل والمواجهة فالمشرف باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة والعمال –ينظر إليه العمال باعتباره الممثل المباشر للإدارة العليا،وفي

1) **عنصر** يوسف، مرجع سابق، ص 43، 53.

نفس الوقت تعتمد عليه الإدارة في توصيل المعلومات في الإتجاهين الصاعد والهابط والشكل التالي يوضح هذا النمط من الدور:

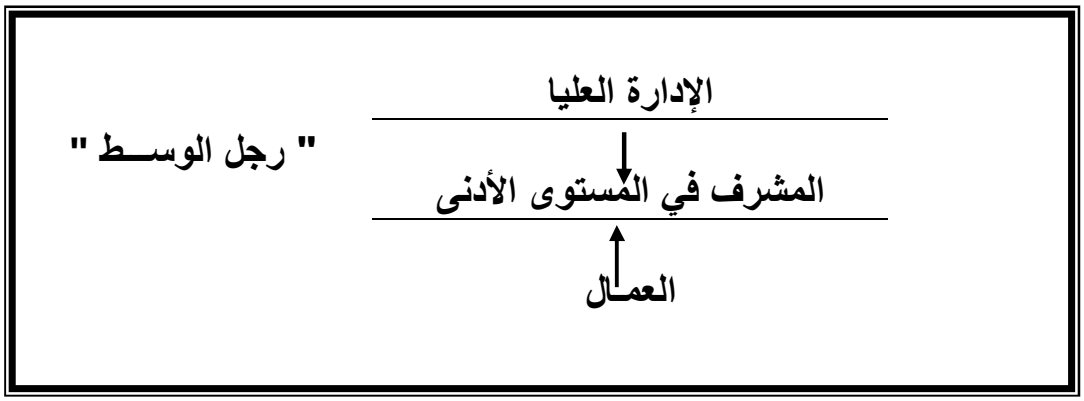


شكل رقم01: المشرف"رجل المواجهة"

اعتبرت الإدارة التقليدية المشرف شخصا لا غنى عنه بل اعتبرته "مفتاح العمل" فهو الوحيد القادر على اتخاذ الإجراءات اللازمة وفي الوقت المناسب باعتباره المراقب المباشر للأعمال المنجزة.

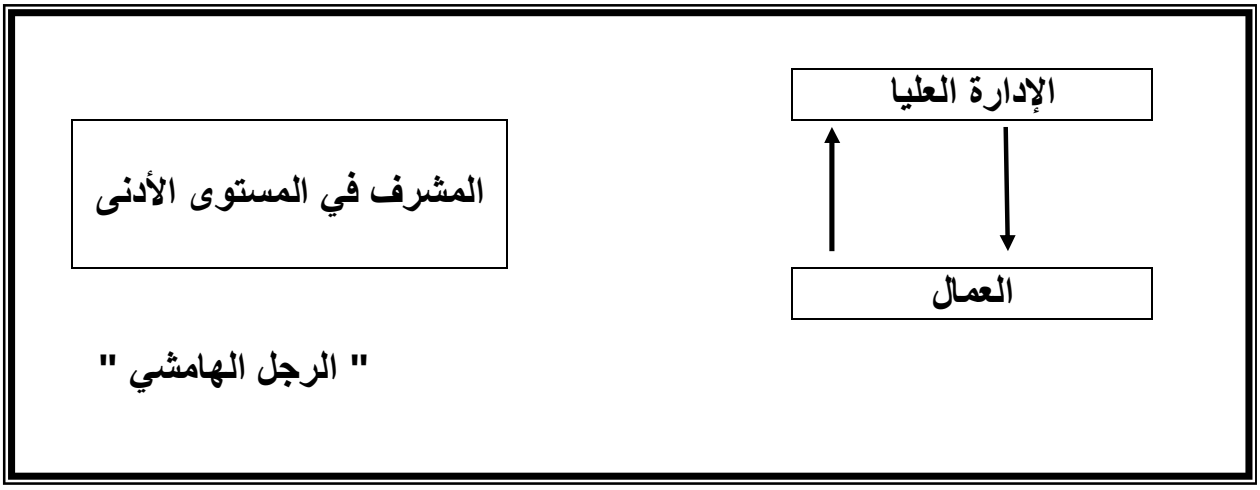
2. **رجل الوسط:** يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية. يتعرض المشرف في هذه الحالة لضغوطات كثيرة متعارضة: فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام، في حين يطلب منه العمال تحقيق مطالبهم و احتياجاتهم، والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم"رجل الوسط" (أُنظر شكل رقم 02). وهو بذلك يقف بين

جماعتين هما: الإدارة والعمال لذلك يحاول تقريب وجهات النظر وامتصاص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين. قد ينحاز إلى جهة الإدارة باعتبارها صاحبة السلطة والنفوذ وهي الجهة التي عينته في منصب الإشراف ،وقد يميل إلى مرؤوسيه إذا أراد أن يحظى بثقتهم وعليه أن يكون منصفا وعادلا قدر الإمكان.



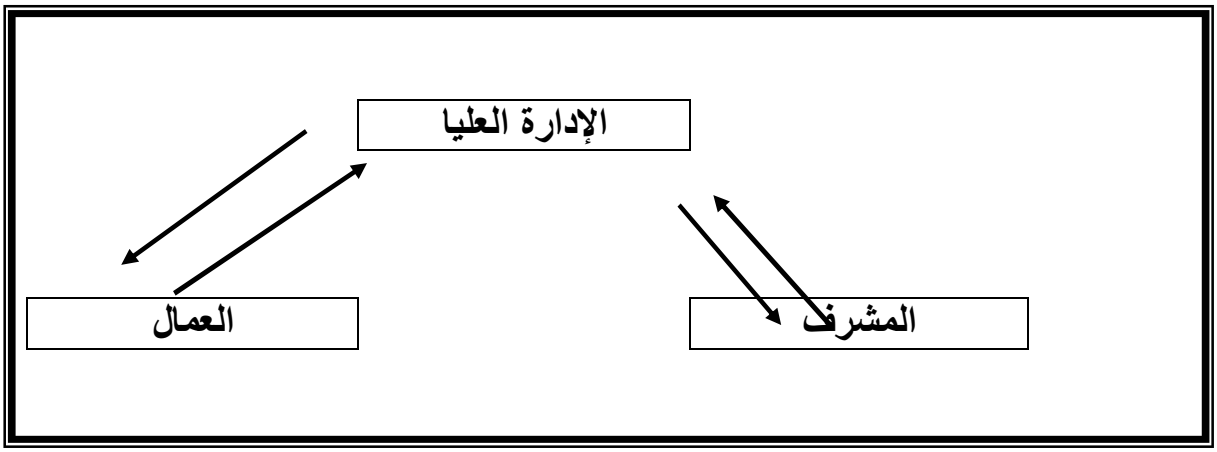
شكل رقم02: المشرف"رجل الوسط"

3. **الرجل الهامشي:** وهو النمط الذي يكاد ينعدم فيه دور المشرف، إنه على هامش النشاطات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم لهذا فهو لا يؤثر ولا يتأثر بالإدارة و العمال باعتباره على الهامش. في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى الفنيين والاستشاريين والخبراء سّيما فيما يخص اتخاذ القرارات، وتتم عملية الاتصال مباشرة بين الإدارة والعمال دون مناقشة فدوره إن لم نقل سلبيا فهو منعدم تماًما، ويوضح هذا النمط من الدور في الشكل رقم (03):



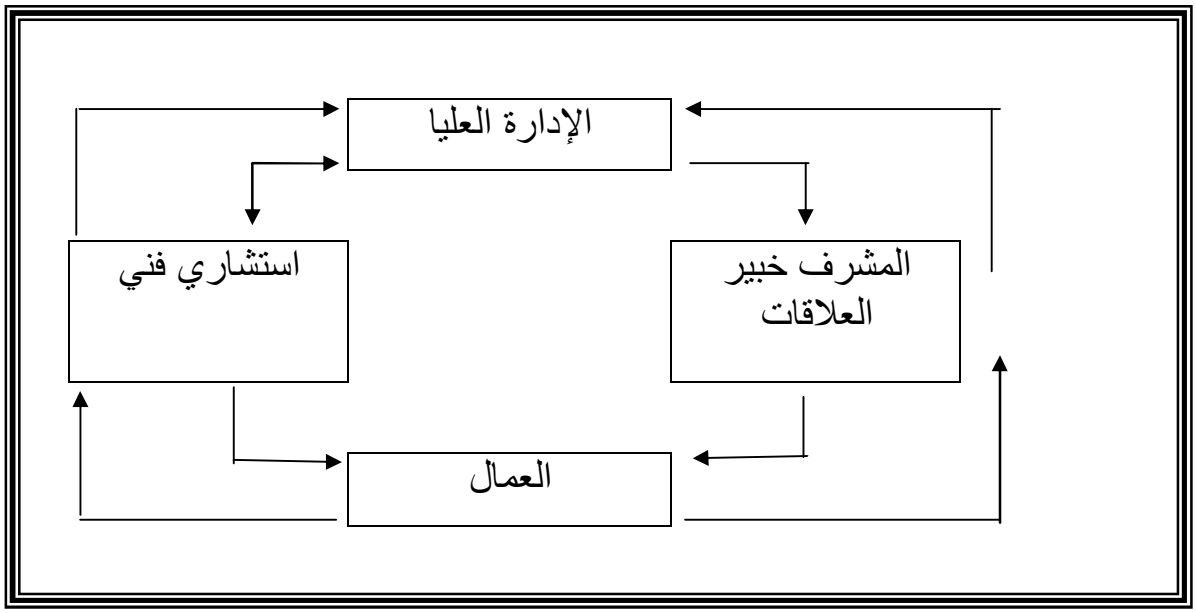
شكل رقم03: المشرف" الرجل الهامشي "

4. **المشرف مجرد أيّ عامل:** هناك وجهة نظر تعتبر المشرف أنه مجرد عامل كغيره من العمال، إذ يعتبر مشرفاً لدى الإدارة لكنه في الواقع يقوم بالكثير من مهام العمال، فهو ملزم بالقيام بدوره كعامل ويعمل على تسهيل وتنفيذ تعليمات وقرارات الإدارة، كما أنه مطالب برفع التقارير الخاصة بسير العمل وكل ما يحدث داخل القسم الذي يشرف عليه والشكل رقم (04) يوضح هذا النوع من الدور:



شكل رقم04.:يبين المشرف" مجرد عامل "

5. **خبير العلاقات الإنسانية:** في هذه الحالة يُنْظَرُ إلى المشرف باعتباره خبيرًا في العلاقات الإنسانية وتعتمد عليه الإدارة في إدراك وتفهم مشاعر واِتجاهات العمال تجاه الإدارة و مشرفيهم و المؤسسة. وفقا لهذه الوجهة يجب أن يكون المشرف متميزًا بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة سّيما تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة. وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء متخصصين يقدمون له المساعدة اللازمة والشكل رقم(05) يوضح هذا النموذج من المشرفين:



شكل رقم05: المشرف" خبير العلاقات الإنسانية "

ج)وظائف القيادة :

تقوم الإطارات مقام محرك القيادة داخل نظام الاتصالات إنهم يتوسطون عملية نقل الأوامر من المستوى الأعلى إلى الأدنى[1] وتتحمل الإطارات مسؤولية الاتصال في المؤسسة ويجب أن يتمتعوا بقوة الإدراك لأنهم سيجدون أنفسهم وسط تيارات رسمية وغير رسمية[2]، وإذا كانت المؤسسة حريصة على أن تجمع العمال علاقات طيبة فللإطار دور مهم وحيوي في تحقيق ذلك فهو أداة أساسية للاتصال الداخلي وفاعل مهم في التغذية العكسيـةFeed-back[*]، ويعتبر منظما لجهود الأفراد الذين يعملون معه للإنتاج و وحسب "كلود ديتارن" يقتصر عمله على مهتمين[3]:

أولا: يجب على الإطار العمل على التنظيم الداخلي للمصلحة التي يعمل بها وعليه أن يعتمد في ذلك على مهاراته في الإصغاء وقدراته في إدراك التفاعلات[*] المتبادلة.

---

1) DUTERNE. C ,**La communication interne en entreprise** ,édition de boeck universite, France,2004, p140.

2) BEREAD. M ,Op-cit, p38.

*)مصطلح " التغذية العكسية" " Feed-back" مأخوذ من علم التحكم la Cybernitique و هو مصطلح أنجلو أمريكي و يعني الإعلام الراجع Information en Retour أو المفعول الرجعي Rétroation أو الإعلام المتبادل .و الإعلام المتبادل هو كل شكل من أشكال الاستعلام و الجواب ترسل الى بداية السلسلة أي المصدر، أنُظر:

MUCCHELLI. R ,**Communication et Réseaux de communication**, 6éme édition entreprise Moderne, France ,1984, p46.

3) DUTERNE .C, Op-cit , p141-142 .

*) نعتمد في ضبط مفهوم التفاعل " interaction" على التعريف الذي قدمه "ميد" G.H.Mead حيث أكد على عدم وجود" الفعل الفردي او الشخصي" في الواقع لأنه فعل مجرد.بينما أثبت الواقع وجود"الفعل الاجتماعي "Acte Social" أو "التفاعل" .بمعنى اخر لا يمكن حصول التأثير من دون مشاركة مجموعة من الأفراد وبناءً عليه فالتفاعل هو ذلك التأثير المتبادل يحدث بين شخصين أو أكثر في آن واحد.

ثانيا: يجب أن يقوم الإطار بربط المصلحة التي يعمل بها بالمؤسسة حسب الإجراءات التي تتضمن معالجة المعلومات المتعلقة بالعمل.

وفي هذا الصدد يقول الباحث "لا يقوم الرئيس بتحويل ونقل المعلومات فقط و إنما هو مطالب بنشر كل المعلومات التي تسمح لكل فرد منهم بفهم وتحليل الوضعية التي يعملون فيها. بمعنى يجب أن يساعد الرئيس على إعطاء مفهوم للسياق الذي تعمل فيه المجموعة ويجب عليه أيضا أن يساعدهم على تحليل عمل المجموعة بالنسبة للآخرين: الزملاء أو الرؤساء المباشرين"[1].

يعتمد حجم التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه على حجم القوة التي يمتلكها كما يعتمد أيضا على تصور المرؤوسين وإدراكهم لوجود وحجم هذه القوة وقد قام"فرنش"[2] وزملاؤه بالتمييز بين خمسة أنواع من القوة التي يستخدمها القائد:

1. **القوة التأديبية:** وهي القوة التي يستخدمها القائد لمعاقبة المرؤوس إذا فشل في الامتثال لأوامر القائد.
2. **القوة الحافزة:** وهي القوة التي يستخدمها القائد لحفز المرؤوسين الذين يمتثلون لأوامره سواءً بمدحهم أو الاعتراف بأدائهم أو مكافآتهم أو غير ذلك.

- MUCCHEILLI .A, **Aproche systemique et communicationnelle des organisations** .Op-cit , p30.

1)DUTERNE. C , Op-cit, p 142

2) R.FRONCH and RAVEN, **the Bases of social power in Dorwin cart wright and Zanider**,in :

الشرقاوي علي، **العملية الإدارية :وظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2002، ص 403.

3. **القوة الرسمية:** وهي القوة التي يستمدها القائد من مركزه في الهيكل التنظيمي.
4. **القوة التخصيصية :** وهي القوة التي تعتمد على المهارة التخصيصية أو القدرة التي يمتلكها القائد والتي يعتبرها المرؤوسين بأنها تزيد عما يمتلكوه من قدرة.
5. **القوة الكريزمية:** وهي القوة التي يستمدها القائد من جاذبية المرؤوسين إليه بسبب امتلاكه لسمات معينة.

2) أنماط وأساليب القيادة Styles de Management:

إذا كانت القيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اِختلاف وسائل التأثير المستخدمة في توجيه تابعية تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها. وقد ركز كثيرا من الباحثين اهتمامهم بتحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يـُمكّن القائد من تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية.

إن المعيار الرئيسي لتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وما إذا كان يركز كل السلطات في يده ويهتم بالإنتاج فقط أو يعتمد في إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، أو أنه لا يركز كل السلطات في يده ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينهم ومنحهم المسئوليات والاعتماد عليهم في الإدارة بدون توجيه أو اشتراك معهم في القرارات.

لقد تناولت دراسات عديدة ظاهرة القيادة[*] والإشراف من زوايا مختلفة، حيث ركز بعضها على الإشراف العام والإشراف التفصيلي في حين ركز البعض الآخر على الإشراف المهتم بالإنتاج والإشراف المهتم بالمرؤوسين،وهناك من قام بتحديد أساليب وأنماط القيادة من حيث الإشراف الديمقراطي والأوتوقراطي والحر.

ونظرا لأهمية تحديد أنماط وأساليب القيادة المتبعة في التنظيمات ارتأينا تناول هذه الأنواع بالتفصيل.

أ) <u>الإشراف الموجه للعمال و الإشراف الموجه للإنتاج:</u>

لقد سمحت الدراسات المتعلقة بتأثير الاتصالات الإدارية للباحثين الإهتمام بدراسة تأثير أساليب القيادة وسوف نعتمد في هذا الصدد على أشهر الدراسات عن"أبعاد الإدارة" لـ "بلاكBLAKE " و " موتانMOUTON " [1]حيث صنفا القادة من خلال موقفين:

- الموقف الذي يرتكز على الاهتمام بالأشخاص.
- الموقف الذي يرتكز على الاهتمام بالإنتاج وإنجاز المهام. أُنظر شكل رقم (06) ولكل أسلوب قيادة تأثير خاص على المناخ وجو العمل وتصرفات التابعين.

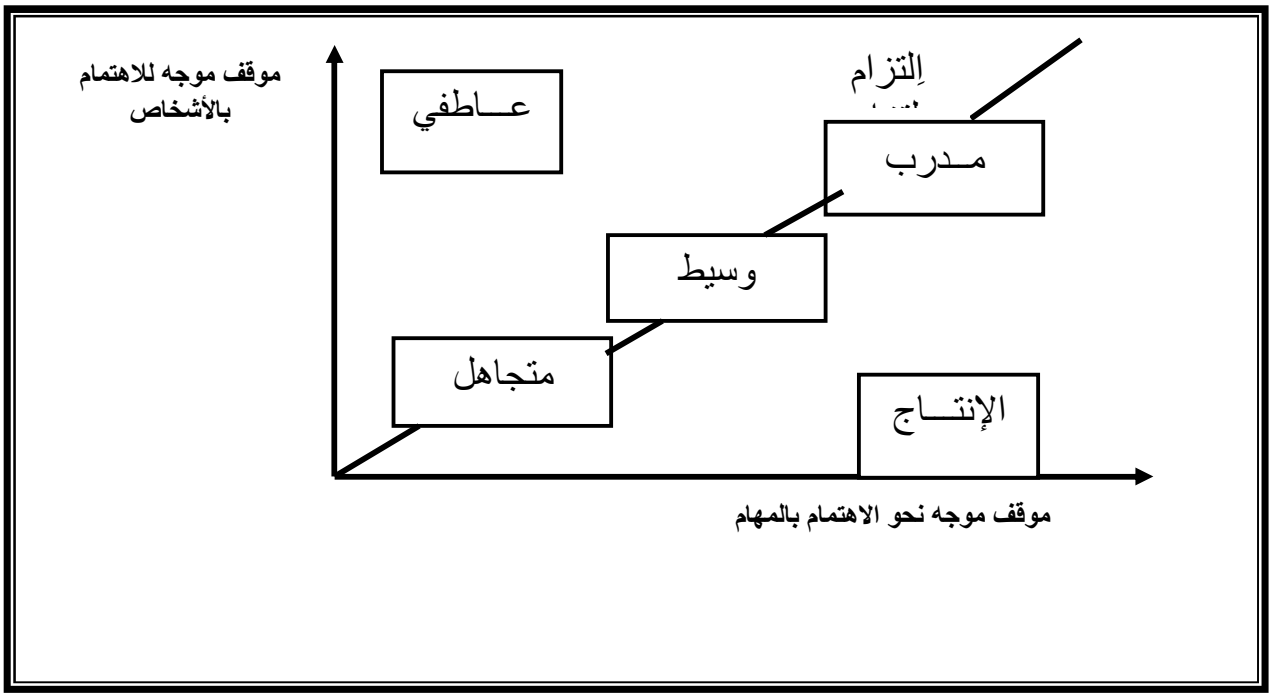
---

[*]) يرى MUCCHEILLE. A ضرورة تحليل أساليب القيادة أو الإدارة Styles de Management من خلال دراسة النظام العلاقاتي للإدارة (Systèmes relationnel de Management) الذي يوظف أشكال تفاعلات القائد بمرؤوسيه بدلا من دراسة شخصيات القادة.أنُظر:

MUCCHEILLE. A, **<u>Approche systémique et communicationnelle des organisations</u>**, Op -cit,p39.

1) voir :

BLAKE .R et MOUTON .J, **<u>La troisième Dimension du Management</u>**, France, 1987.



شكل رقم(06) أساليب القيادة حسب المواقف

- تصرفات القائد الموجه اهتمامه إلى الإنتاج والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه:في هذا النوع من أساليب القيادة يُجهد الرئيس نفسه كثيرا في العمل كما أنه ينظم ويراقب بنفسه كل شيء ، إنه بعيدا نفسيا عن مرؤوسيه ويذكرهم دوماً بنفوذه وقوته. ويظهر ضمنيا من تصرفاته أنه يؤمن بالقيم الآتية: العقلانية Rationalité، الفعالية والمثابرة في العمل.والواضح لِمتداد تأثيره إلى مساعديه فينقل إليهم قيمه التي يؤمن بها ويطلب منهم بصفة غير مباشرة تأييد وجهات نظره والأخذ والعمل بقيمه. إن العلاقة التي تجمعه بهم هي علاقة سطحية أي"علاقة

خضوع" ترتكز أساسًا على إسناد المسئوليات فهو يدير ويوجه ويطلب الامتثال لأوامره وفعل كل ما يطلب منهم.

والملاحظ قبول بعض المرؤوسين خضوعهم لتصرفات مثل هذا الرئيس الذين يعتبرون العمل معه واضح ودقيق. وبالطبع تتطلب تصرفاته معهم التبعية والخضوع له رغم أنهم مدركون لصرامته وعدم قبوله إشراك أي أحد منهم في اتخاذ القرارات.

أّما بالنسبة للمرؤوسين الذين يرفضون الخضوع له-لأنه لا يراعي النواحي الإنسانيةفإنهم لن يلتزموا بما يـُطلب منهم وقد يصل بهم الأمر إلى درجة اللامبالاة به وإلى الاستقالة،كما قد يـُبدون ردود أفعال عدوانية خفية أو ظاهرة.وفي المقابل يواجه الرئيس معارضتهم له و سوف يستمر هذا الأخير في الضغوط عليهم حتى يستجيبوا لطلباته ويرضخوا له وإلّاَ يضطرون إلى الإستقالة.

- تصرفات القائد"العاطفي" Affectif والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه: يهتم هذا النوع من القادة بإشباع حاجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى ويعمل على خلق علاقات متبادلة معهم ويضفي حميمية عليها،كما أنه يراعي كثيرا الجو السائد في العمل.في بعض الأحيان يـُقدر المرؤوسين ما يفعله معهم و أحيانًا أخرى قد يؤدي ذلك إلى ظهور المنافسة والغيرة بين أعضاء الفريق التي تستوجب تدخل الرئيس العاطفي وعندما يعجز عن حل مشاكلهم فإنهم يـُقَللون من إحترامهم له ،لأنه في نظرهم غير قادر على تسيير الإدارة ويرونه متجاهل للأمور التي يصعب عليه حلّها.

يفسر المرؤوسين تصرفات رئيسهم على أنها تعبير عن حاجته للرضى عنه، فالمعنى أو الدلالة التي تحملها صفة"اللطافة أو الرقة" La gentillesse تخفى ضعفه وعدم كفاءته التقنية . في حين آخر يستغل بعض المرؤوسين الماكرين عواطف الرئيس(في شكل شكاوي) للتلاعب به.

- تصرفات القائد من النوع"الوسيط" Médiateur والتأثيرات التي يحدثها في مرءوسيه:

يـُعير الرئيس في هذا الأسلوب من أساليب القيادة اهتماما بمرؤوسيه أكثر من اِهتمامه بالإنتاج، وتحمل معظم تصرفاته معايير من مثل"تصرف تصرفـًا محايدًا" وهو بذلك يـُحث على معايير الاعتدال، اللباقة والهدوء إضافة إلى تجنب التورط في مشاكل.

يقضي هذا الأسلوب على الدافعية (لأن لدى الرئيس معايير عدة لتقييم فعل َما ولا يجد ما يصلح منها)، كما يؤدي إلى الشك حيث توجد عدة معايير للتقييم ولا يدري ما هو المعيار الذي يستخدمه"للمفاوضة" Négocierحتى تلقى تعليماته القبول.وتـُجبر مواقف المرؤوسين المفاوضين الرئيس على إنتهاج "أسلوب الوسيط".

- تصرفات القائد من النوع"المتجاهل" والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه: يتجنب الرئيس الإلتزام بمسؤولياته ولا يتصرف على الفور بل ينسحب للتفكير،وعندما يتوجب عليه إتخاذ قرار َما فإنه يتحجج بالعادات والإجراءات الإدارية والقوانين، كما يترك لمرؤوسيه حرية التنظيم دون تدخل منه شريطة أن يتسم عملهم بالوضوح.إضافة إلى تجنبه العقاب والمسؤولية قدر الإمكان.و يمكن تمثيل المبدأ الأساسي الذي يحكم أفعاله وتصرفاته بـ"لا أريد أي نوع من المشاكل، عليكم التصرف". وأثناء غياب الرئيس يضطرون إلى اتخاذ مبادرات من تلقاء أنفسهم

تتماشى ومصالحهم.وهكذا يُفتح الباب أمام الصراعات والخلافات الخفية لسلبه مكانته وتنتج عن ذلك منافسة غير شرعية(حيث لوحظ في كثير من الإدارات كيف أن الكل يسعى إلى التآمر على الرئيس للإستلاء على منصبه).

- تصرفات القائد من النوع"المدرب"والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه: يشبه المعيار الذي يحكم أفعال وتصرفات الرئيس بـ " يجب أن أوجه بنفسي الفريق لتحسين فعاليته إلى أقصى ما يمكن".والمؤكد أن المرؤوسين يتناقلون هذه الرسالة لا شعوريًا،فتصرفاته تشجعهم على الالتزام بما يطلب منهم وتُحمس كل فرد منهم على تقليد تصرفاته وبذلك تظهر المبادرات والإبداع طبيعيا أثناء المنافسة.لكن أحيانا يمكن أن تؤدي المنافسة وضغوط العمل إلى ظهور توترات وخلافات في المجموعة على الالتزام وتحمل ضغوط العمل وهكذا فإنهم قد يفضلون ترك العمل معه.

ب)الإشراف العام و الإشراف التفصيلي:

هناك دراسات أخرى قامت ببلورة أنماط القيادة في النمطين الآتيين[1]:

- الإشراف العام.
- الإشراف التفصيلي.

- **الإشراف العام:** يقصد به ذلك النمط الإشرافي الذي يقدم فيه المشرف الخطوط العامة تاركا حرية التصرف للمرؤوسين في حدود معينة، أي أنه لا يعطي تفاصيل العمل ولا يراجع كثيرا عمل مرؤوسيه وهو بذلك يعطي مزيدًا من الحرية للعمال ويحاول أن يشركهم في تخطيط عملهم بأنفسهم و يعطيهم حق

1)عنصر يوسف، مرجع سابق، ص 31-32

المبادرة، وهو يعمل على الاحتفاظ بعلاقات إنسانية حسنة مع مرؤوسيه. إن هذا النمط الذي يوجه العمال توجيها عامًا مع وضع الحدود التي ينبغي العمل في إطارها ثم يعطى حرية العمل والتصرف للعمال من شأنه أن يجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبمسؤوليتهم الشخصية.

- **الإشراف التفصيلي:** إنه يتضمن الإشراف الدقيق المحكم والمراجعة المستمرة مع استعمال الضغط المستمر إذا تطلب الأمر مع الرقابة الصارمة على جميع حركات وتحركات العمال، إذ يقوم بتحديد مستويات الإنتاج المطلوب تحقيقها وتحديد سرعة الإنجاز والمراقبة المستمرة والدقيقة للإنتاج عبر مراحله المختلفة.

وقد أثبتت بعض الدراسات "أن الإشراف العام يرتبط بالإنتاجية العالية في حين أن الإشراف التفصيلي يرتبط بالإنتاجية المنخفضة.

ج) أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من "لوينLewin"، "لبيت Lippit " ،"وايت white" في أواخر الثلاثينات، حيث قامت الدراسة على بيان أثر أنماط القيادة وسلوك القائد على التابعين وولائهم التنظيمي.

يستخدم الرئيس لتوجيه مجهودات الأفراد أحد أساليب القيادة: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، خليط من هذه الأساليب.

- **القيادة الحرة أو المنطلقة أو غير الموجهة:**

يميل الرئيس الإداري في هذا الأسلوب إلى إعطاء أفراد المجموعة التي تعمل معه تعليمات عامة ويترك لكل فرد منهم حرية اتخاذ و تنفيذ القرارات ما

دامت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة. أي تكون الرقابة وتأثير الرئيس الإداري على تصرفاتهم في أضيق نطاق حيث إن ترك الحرية لكل فرد في اتخاذ القرارات فإن ذلك قد يؤدي إلى تضاربها وتشعبها في اتجاهات مختلفة[1].

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية [2] نجد:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في إنجاز أعمالهم.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها.

- ***تقييم الإدارة الحرة:***

هناك اتجاها من الباحثين يُقيِم أسلوب القيادة الحرة بأنه غير مجد في التطبيق العملي،لأنه يقوم أساسًا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل،ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقى مسؤولية إنجاز

1) حسن عادل، **الأفراد في الصناعة**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص46.

2) محمد عبد الباقي صلاح الدين، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ،2002، ص227.

العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم، إلاّ أن اتجاها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي وانه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه[1].

- **القيادة الأوتوقراطية:**

يستعمل الرؤساء في هذا الأسلوب من القيادة:التخويف والتهديد و العقوبات، كما أن الاتصالات تَحدث من أعلى لأسفل فقط وهي قليلة الحدوث وغالًبا ما تكون مرفوقةً بتشوهاتٍ، أما عن علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم فنجد كلا منهما بعيدا نفسيا عن الآخر[2] كما يميل الرئيس في هذا الأسلوب إلى اتخاذ جميع القرارات ووضع كل سياسات العمل بنفسه لأفراد المجموعة التي تعمل معه.لذلك هو يتحمل المسؤولية كاملة ولا يطالب الأفراد إلاّ بالطاعة العمياء في تنفيذ أوامره.فيتجه هذا الأسلوب من القيادة إلى "مركزية الإشراف الدقيق حيث يحدد الرئيس كافة تفاصيل المهمة المطلوبة من كل فرد ويشرف بدقة على تنفيذ كل جزء من أجزاء هذه المهمة،ويوضح بالتفصيل دور كل فرد في العملية الإنتاجية وطريقة أدائه لهذا الدور على أحسن وجه ويحدد مسالك الاتصال بين الأفراد والمجموعات.والثابت أنه من الصعب إشباع الحاجات الذاتية للأفراد بتطبيق هذا الأسلوب من القيادة" [3] .

---

1) محمد عبد الباقي صلاح الدين، المرجع السابق، بتصرف، ص228.

2) CLAUDE SHEID. J,**Les grands hauteurs en organisation**, , bodas, France, 1980,p 137 .

3) أُنظر بهذا الصدد:

- عادل **حسن**، مرجع سابق، ص46.

- DESAUNA. G, Op- cit, p47.

وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية تطبع سلوكهم و هي تتمثل في "اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال"[1].

إلاّ أن وجود بعض الخصائص الُمَميزة لسلوك القادة من هذا النمط ،لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يـُمكِن من تمييز القائد الأوتوقراطي عن غيره ،ذلك أن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة مّما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي،فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين: يمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة ، ويمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة.ويرى صلاح الدين محمد عبد الباقي أن "هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن تضع حدودا فاصلة بين كل نمط وآخر، لذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي"[2].

---

1) محمد عبد الباقي صلاح الدين ، مرجع سابق،ص225.

2) محمد عبد الباقي صلاح الدين، المرجع السابق، ص226.

ج) القيادة الديمقراطية:

إنها القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات ورغبات التابعين.

يميل الرئيس في هذا الأسلوب إلى تشجيع أفراد المجموعة التي تعمل معه على اتخاذ بعض القرارات وعلى المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم لحل ما يعترضهم من مشاكل. ففي هذا الأسلوب يفوض الرئيس بعض سلطاته للأفراد ويحملهم بعض مسؤوليات العمل ويدير جهودهم بطريقة مرنة فلا يعطي تعليمات دقيقة كما لا يشرف على أدائهم بالتفصيل ،لكنه يعتمد على تصرفهم وطريقة تفكيرهم في تسيير العمل ،لذلك يتمتع كل فرد في هذا الأسلوب بحرية أكبر في تخطيط ما يؤديه من أعمال.

وبالتأكيد يشبع أسلوب القيادة الديمقراطية "الحاجات الذاتية للأفراد بطريقة فعالة إنه يشعر كل فرد انه إنسان مهم في عمله وأنه محترم من جانب رئيسه لصلاحية طريقة تفكيره وامتياز تصرفاته في أداء المهام الموكولة إليه"[1].

ومن بين أهم مزايا هذا الأسلوب في القيادة انه "يتلاءم مع عقلية أفراد الشعوب التي تؤمن بالديمقراطية والحرية ولهم مستوى عال من الثقافة"[2]، ومع ذلك فإن القول بتفوق القيادة الديمقراطية لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب مثالي و يجب أن يقبل بصفته أفضل أسلوب قيادي على الإطلاق في جميع المواقف،ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يسعى إلى التوفيق بين توقعات وخبرات

1) محمد عبد الباقي صلاح الدين ، المرجع السابق ،ص 226.

2)عادل حسن، المرجع السابق،ص47.

العمل من جهة و بين أهداف الإدارة من جهة أخرى. و عليه أن يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي وفقا للإحتياجات التي تفرضها ظروف معينة.ومن هنا ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى "أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية وهم بذلك يرون أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع"[1].

- **خليط من الأساليب السابقة:**

يتوقف اختيار الأسلوب القيادي الواجب تطبيقه على أمرين:"ماهية الظروف التي تعمل فيها المؤسسة ونوع الأفراد. فقد يحقق الرئيس الذي يعمل مع مجموعة تتكون من أفراد على ثقافة وخبرة عالية نجاحا أكبر ونتائج أفضل لو إتبع أسلوب القيادة الحرة،كالرئيس الإداري لمجموعة من العلماء والباحثين يعملون بقسم البحوث بإحدى الشركات،في حين قد يحقق الرئيس الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد غير المهرة نتائج أحسن لو طبق القيادة الأوتوقراطية،كما قد يجد الرئيس الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد المهرة أنه من الأفضل أن يطبق أسلوب القيادة الديمقراطية" [2].

1) محمد عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص227.

2) محمد عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق،ص 49.

3) السلطة و القيادة:

أ) مفهوم السلطة:

تقوم الإدارة على مفهوم السلطة و هي بذلك تقوم على العلاقات التي ترتبط الرئيس و التابعين حيث يتصرف كل فرد وفقا لتصرفات و سلطات الآخرين.وإذا كانت السلطة هي "قدرة الفاعل مع الآخرين لتحقيق حاجاته ومصالحه فإن التبادلات والخلافات والإصلاحات داخل المؤسسة كلها مظاهر مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد أكثر من ارتباطها بالتنظيم وهي تشير إلى طريقة حياة الأفراد في المؤسسة" [1] لذلك يمكننا تحليل علاقة السلطة Relation de pouvoir من خلال فهم التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد حيث يمتثل المرؤوس لأوامر رئيسه ويُجبره على إنجاز ما طلب منه بالطريقة التي حدّدها الرئيس،وهو بذلك يُحرم المرؤوس من حرية التصرف بالطريقة التي يراها مناسبة ويرى "كلود ديتارن" "Claude Duterne"بأن السلطة خاصية تبرز شكل العلاقة بين الأفراد والتي وصفها بأنها علاقات متشابكة ومعقدة وتكمن أهميتها في توظيفها كمفهوم يساعد على تفسير سلوكات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة حيث يصعب رؤيتها وملاحظتها في نطاق التفاعلات التي تحدث بين الأفراد.وفي تصور الرئيس فإن السلطة هي مجرد إجبار وإكراه المرؤوس على القيام بعمل ما من أجل الحفاظ على تماسك المجموعة التي يترأسها وهو بذلك لا يولي أي اهتمام لجانب العلاقات التي تجمعه بهم"[2].

---

2) أنظر:

-CROSIER. M et FRIEDBER.G,**L'acteur et le systeme**, éd Seuil, France, 1977.

2) DUTERNE. C, Op-cit , p49.

والسلطة كعملية تنظيمية يمكن تعريفها أيضا بأنها "الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الغير لتحقيق الأهداف التنظيمية"[1]. و ينطوي هذا التعريف على ثلاثة عناصر هي: الحق والتصرف والقوة. فالسلطة تعطي الحق لصاحبها بالتصرف أي تعطيه المساندة والتدعيم اللازم لطلب الأشياء وتوقع الالتزام من الغير، وامتلاك هذا الحق يخول صاحبه القدرة على التصرف إما بنفسه أو بواسطة الغير، أّما القوة فتعني "استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة"[2].

ويظهر من خلال التعاريف السابقة أن السلطة هي الصلاحية الممنوحة للرؤساء الإداريين لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لإعطاء الأوامر من أجل تنفيذ الخطط الإستراتيجية سواءً كان ذلك بالإقناع أو الضغط .

ب)<u>أنواع السلطـة:</u>

تؤثر ممارسة السلطة سلًبا على المردودية وفعالية المؤسسة لذلك اهتم العديد من الباحثين بالبحث عن الأسلوب الصحيح لممارسة السلطة و التمييز بين أنواعها قصد تحديد أعمق لمشكلة السلطة . من بين هؤلاء الباحثين "J.Beakler "(*) الذي ميز بين ثلاثة أنواع أو أشكال للسلطة[3] وهي:

- السيطرة - النفوذ - الإدارة

---

1) الشرقاوي علي، مرجع سابق، ص393.

2)انظر: بربر كامل ، مرجع سابق.

*) تعتبر الدراسة التي قام بها J. Beakler من الدراسات القليلة التي تطرقت إلى جوهر مشكلة السلطة في المؤسسة.

3) BEAKLER .J ,**<u>Le pouvoir pur</u>**,1978.cite par DESSAUNA. G , Op,cit, p43-44.

• **السيطرة:** عرفها J.Beakler على أنها ممارسة القوة المفروضة على الأفراد وإذا كان أفراد الجماعة غير متماسكين فإنهم لن يكون بوسعهم مواجهة ومقاومة سيطرة الرئيس.أما إذا كانوا متماسكين فإنهم سيشكلون في توحدهم قوة يواجهون بها سيطرة الرئيس وتُحدث قوة الرؤساء الخوف لدى التابعين الذين يضطرون إلى الامتثال لسلطات القوة وعلى مرّ الأيام يتعود أغلبهم على الطاعة بينما المرؤوسين الذين يرفضون الامتثال والطاعة لأوامر رئيسهم فإن أمامهم خيارين:الهروب أو العصيان.وقد يكون العصيان غير ظاهر وهو سلبي وفردي كتحجج الفرد بأي شيء لعرقلة إنجاز أعمال الآخرين ،ويكون معاقبة العمال الذين يرفضون الامتثال للرئيس الطرد من المؤسسة أو التعرض للعقاب النفسي كالتهميش والعزل.

• **النفوذ:** يستمد الفرد النفوذ من الهيبة التي يمتلكها فالفرد الذي يتميز بخصائص وصفات مثل المعرفة والذكاء والإبداع تجعله متميزا عن الآخرين فينجذبون إليه إعجابا وانبهارا به.

• **الإدارة** : ترتكز الإدارة على التقسيم التقني للعمل وما ممارسة السلطة سوى جزء من تقسيم العمل.

و هناك من الباحثين الذين قاموا بتقسيم السلطة[1] إلى أنواع أخرى:

- السلطة الرسمية.
- السلطة الوظيفية.
- السلطة الشخصية.

1) بربر كامل ، مرجع سابق، ص.95

السلطة الرسمية: وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة التي تفوض له في إطار المنظمة.

السلطة الوظيفية: هي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين.

السلطة الشخصية: وهي السلطة التي يستمدها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة.

إضافة إلى التقسيمات الأخرى تم تقسيم السلطة [1] من زاوية أخرى:

- السلطة التنفيذية - السلطة الاستشارية.

فالسلطة التنفيذية هي التي تعبّر عن السلطة الأساسية في المنظمة ومصدرها مبدأ التدرج في السلطة، وتختلف باختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي وهي تمثل السلطة النهائية لاتخاذ القرارات أي أنها سلطة آمرة تعبّر عن طبيعة العلاقات بين مستوى إداري ومستوى إداري أدنى.

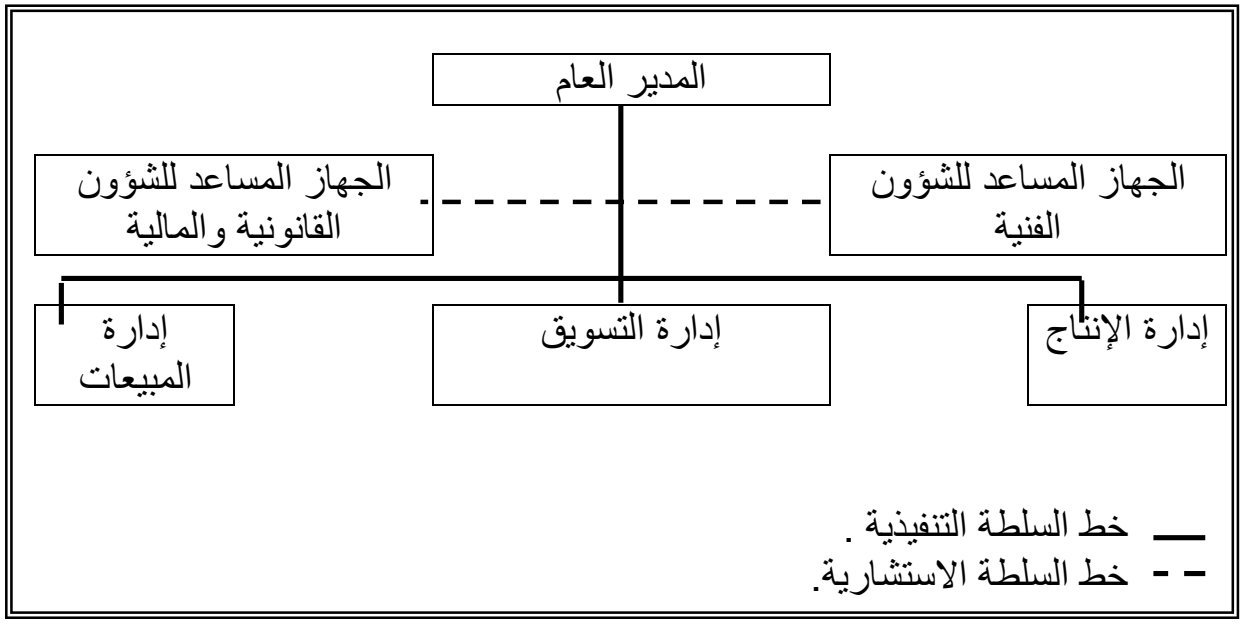
أما السلطة الاستشارية فهي سلطة لا يحتوي مضمونها صفة الأمر أو اتخاذ القرار.

إن وجود السلطة الاستشارية يعنى أن الوظائف الاستشارية هي وظائف مساعدة للوظائف التنفيذية وهي تخضع لها بحيث لا ترقى سلطتها إلى مستوى اتخاذ القرارات و تنحصر مهمة السلطة الاستشارية في تقديم المشورة في صورة توصيات في المجالات التي تجد السلطة التنفيذية نفسها غير قادرة على اتخاذ القرارات النهائية بشأنها وذلك بهدف رفع كفاءة قراراتها،وفي هذا الإطار يحق

1) المرجع نفسه، ص96.

للسلطة التنفيذية إذا ما رأت جدوى في توصيات السلطة الاستشارية أن ترقى بها إلى مستوى القرارات،كما يحق لها رفض التوصيات وبالتالي فالتوصيات غير ملزمة التنفيذ.

هذا ويوضح الشكل (رقم 07) السلطتين التنفيذية والاستشارية.



شكل رقم07: " السلطة التنفيذية والاستشارية "

يمكن كذلك تقسيم السلطة حسب تدرجها، وحددت بثلاثة أنواع:

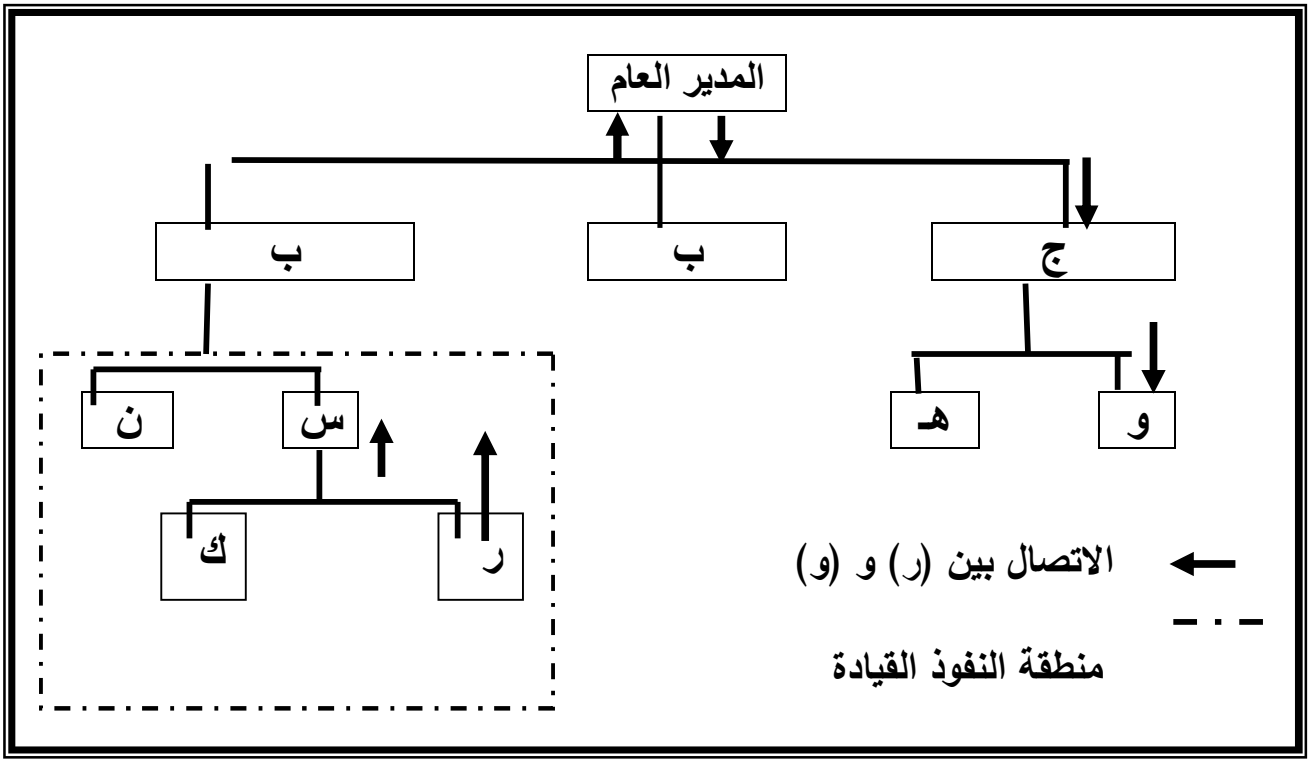
التدرج الخطي، التدرج الوظيفي والتدرج الخطي الوظيفي.

وفيما يلي سوف نتعرض لكل نوع من هذه الأنواع.

- **التدرج الخطي:**

حدد هذا النوع من التدرج فايول "Fayol"[1] ، حيث يرى ضرورة أن يكون "للمأمور مسئول واحد" وهو ما يوضحه الشكل رقم" 08 " ، حيث يسمح هذا

1) FAYOL في، بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 70.



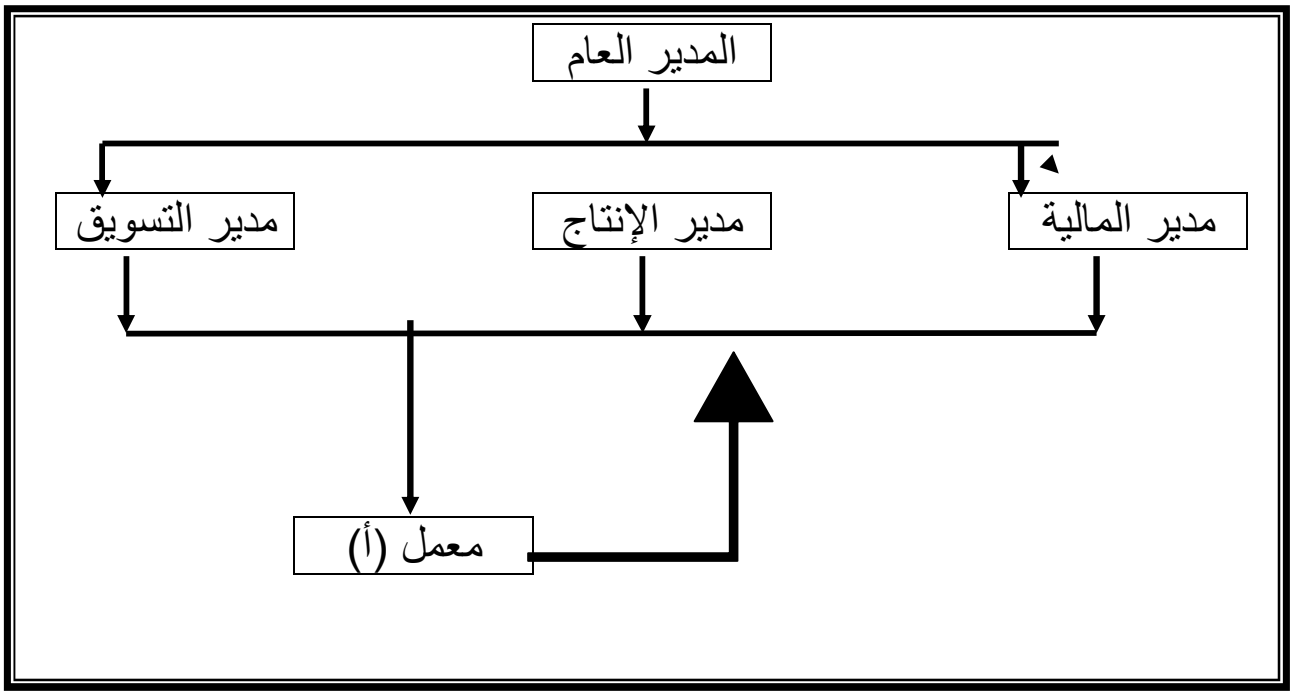
شكل رقم08: "التدرج الخطي"

التدرج بتحديد المسؤولية والانضباط ومن سلبياته: سوء انتقال الإعلام وكثرة العمل (تكثيف العمل) بالنسبة للمسئولين الكبار (المديرية العامة) المطالبين بإظهار كفاءة عالية.

- **التدرج الوظيفي:**

مع بداية القرن العشرين ،وضع "تايلور" Taylor[1] التدرج الوظيفي حسب ما يبينه الشكل (رقم 09)الذي يوضح أن كل مأمور هو تابع لعدد من المسئولين

1) Taylor في، بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق ،ص ص 71-72.



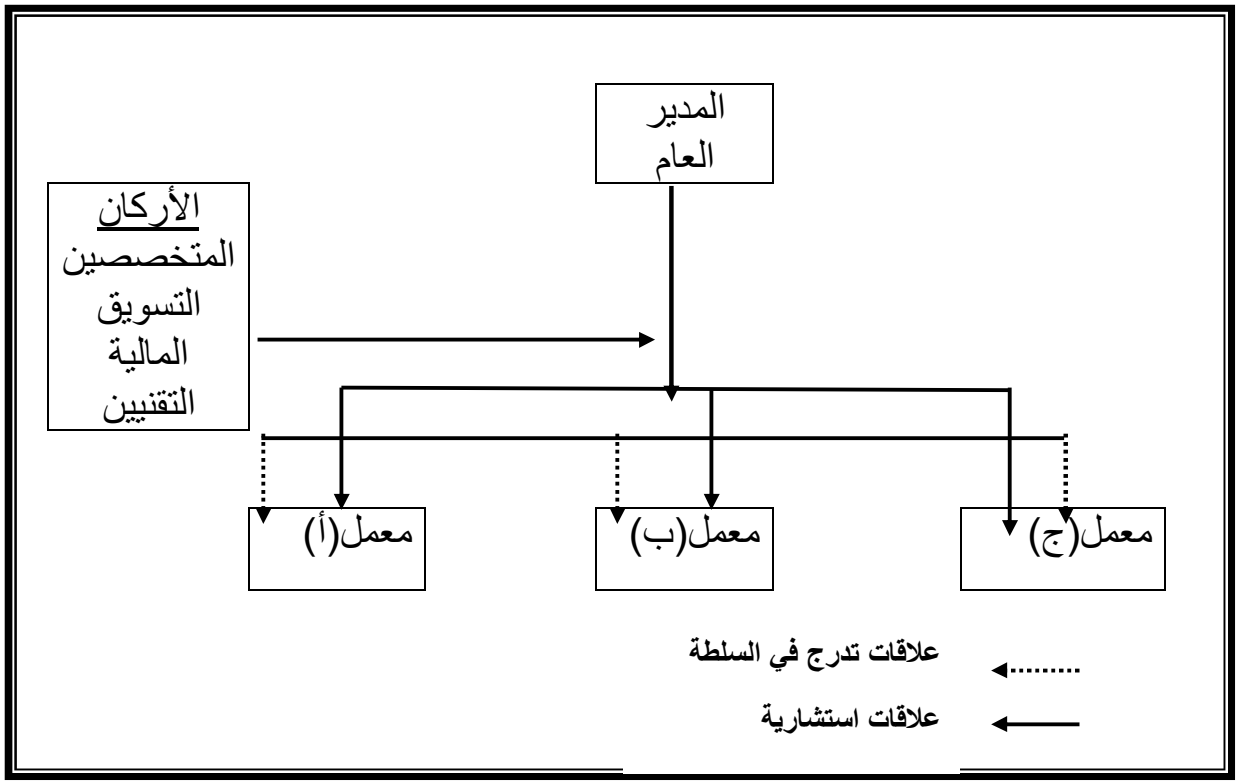
شكل رقم09: "التدرج الوظيفي"

الوظيفيين يقوم كلا منهم بتخصص معين حيث أن المأمور في المعمل (أ) يقوم بتشخيص كل الأوامر الصادرة من طرف المدراء الثلاث(مدير المالية،مدير الإنتاج ،مدير التسويق)، يؤدي هذا التعدد إلى تجزئة السلطة ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى ظهور النزاعات والتهرب من المسؤولية .

- **التدرج خطي / وظيفي:**

في هذا النوع من التدرج، "مبدأ السلطة مبني على النظامين السابقين للقيادة والتخصص لهذا فإن البنية وخاصة البنية التدرجية التابعة للأركان تسمح

بتجنب سلبيات التدُرجين السابقين"[1]:و الشكل رقم 10 يوضح التدرج الخطي/الوظيفي.



شكل رقم10: التدرج خطي/وظيفي

عن: بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 73.

ج)السلطة والقيادة:

تكمن القدرة الفعلية للقائد الإداري في التأثير على المرؤوسين لإنجاز الأعمال من خلال قدرته على جعلهم يمتثلون لأوامره ولن تجدى القوة نفعا معهم إذا إستعملها بطريقة غير عقلانية و بدلا من أن تساعده على تحقيق و انجاز الأعمال من خلال التركيز على مجهودات الآخرين فإنها قد تعمل عكس ما كان يرغبه من مرؤوسيه لذلك يجب أن يعمل الرئيس على تلبية حاجات تابعيه

1) بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق، ص73.

لضمان تعاونهم معه . و عليه لا يمكن تصور قيادة دون سلطة ،فهي تعطي الحق للرئيس في إعطاء و توجيه الأوامر لمرؤوسيه و تجبرهم على الامتثال له لتحقيق أهداف و خطط المؤسسة و بذلك يمكن تجنب الفوضى التي قد تحدث نتيجة قيام كل مرؤوس بعمل ما يريد وفقا لنظرته الخاصة. فحق إعطاء الأوامر هي التي تمكن القائد من تنظيم عمل الفريق الذي يشرف عليه و على القائد حسن استعمال السلطة لأداء أحسن لعمل المجموعة و أن لا يستخدما بطريقة تعسفية فإذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده. فالإقناع هو إحدى الوسائل المهمة التي تزيد من تأثير القائد في مرؤوسيه وعليه أن يلجأ إلى القوة و استخدام العقوبات إلا عند الضرورة لتعديل و ضبط سلوك وتصرفات التابعين وهذا عندما يحاولون عمدًا تجاهل أوامره عندها يدرك هؤلاء أن عليهم الطاعة لأنهم ملزمون بها وهم يتحملون تبعات أخطاءهم . إن هدف السلطة هو "التأكد من التناسق في التخطيط رغم أن المهام تسند لأشخاص قادرين على القيام بها. بمعنى أن الإدارة الجّيدة هي التي تخلق جوًا للعمل يشعر من خلاله المرؤوسين بأن قيادة رؤسائهم هي خير قيادة تخدم مصالحهم وبالتالي يستجيب الموظفون لرؤسائهم الذين يصممون بثبات وينضمون بوضوح ويختارون ويدربون مرؤوسيهم جّيًا وأيضا يدركون كيفية إرشاد مرؤوسيهم بفعالية ويتأكدون من إنجاز خططهم"[1] .

تتوزع السلطة عبر مستويات التنظيم الإداري وهي "تتناسب مع الدور الذي يلعبه كل فرد في المؤسسة. فالرؤساء هم بحاجة دوما إلى المعلومات و نقصها

1) الشرقاوي علي، مرجع سابق ،ص 374-375.

قد يثير استياء العمال ممَّا تنعكس على أداءهم لذلك لابد من حسن اختيار روابط الإتصال(*) فكل رئيس على المستوى الذي يترأسه يقوم باستقبال المعلومات من المستوى الأعلى وهو مطالب بتوصيل وتبليغ هذه الملومات إلى المستوى الأدنى منه وهكذا إلى أن تصل إلى الجهة المعنية. في نفس الوقت الذي يرسل فيه الرئيس معلومات فانه يقوم باستقبال المعلومات من المستويات الأدنى و يرفعها إلى المستوى الأعلى منه إلى جانب تبادل المعلومات أفقيا–أي بين رؤساء يشغلون نفس المراكز على نفس المستوى–وحسب" ليبور Thierry LIBEART " يلجأ زملاء العمل إلى هذا الأسلوب من الاتصال الأفقي للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الهابط خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدر من مصادر القوة و السلطة"[1]. وهكذا فإن السلطة هي "القوة التي تبعث الحركة في أنشطة المرؤوسين التي تكّمل بعضها بعضا وبدونها تحدث الفوضى"[2] .

وهي أيضا " قوة إصدار الأوامر والتعليمات إلى الآخرين عبر وسائل الاتصال " [3] وهنا تطرح مسألة فعالية قنوات الاتصال

---

*) قد تكون روابط الاتصال Les Relais de Communication أشخاصا أو مجموعات، وقبل أن تقوم بدور المرسل فلقد كانت مستقبلة للاتصال و الفرق بينها و بين المستقبلين الآخرين هو قدرتها على تحويل الاتصال. أنظر:

- NUGYEN-THANTT. F**, la communication : une strategies au service de l'entreprise** , Econonica, France, 1991, p110

1) LIBEART. T, **la communication d'entreprise,** Economica, France, 1998

2) الشرقاوي علي، مرجع سابق، ص 384.

3) أبو سمرة محمد،**الاتصال الإداري و الإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2008، ص21.

ووسائلـــــه[*] إضافة إلى مشكلة نقص إمكانية الاستقبال للميسر التي تجعله حسب "Robert Papins" " يفقد جزء من المعلومات التي يرغب الآخرون في إيصالها إليه فهو يستعمل أحيانا أهدافه وتفضيلاته الخاصة كمعايير مرجعية تجعله يصدر أحكاما تقويمية فيستبعد المعلومات التي تخالف آراءه و توجيهاته و أحكامه السابقة"[1]. فكلما كانت قنوات الاتصال محدّدة وثابتة وغير خاضعة لتأثيرات سلبية على الرسائل النازلة و الصاعدة كانت الاتصالات مقبولة ونتائجها مفيدة في عملية ممارسة السلطة و المسؤولية" .

د) تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة عملية يتم بمقتضاها تحويل بعض سلطات الرئيس إلى مرؤوسيه لانجاز مهام مَا ويتحمل المفوض كافة مسؤولياته عن نتائج أداء الأعمال لأنه لا يزال مسؤولا أمام رؤسائه فالإنابة لا تعفيه من المسؤولية ،إذن هناك مخاطرة يتحملها هذا الأخير في حال عدم قدرة المفوض إليه على إنجاز المهام المطلوبة منه لأنها ستنعكس على تحقيق الأهداف المسطرة لذلك على الرئيس عدم الإفراط في التفويض إلاّ للمرؤوسين الذين تتوفر فيهم الكفاءة و الخبرة والمعرفة التامة بكيفية استخدام السلطة و القدرة على القيام بأداء الأعمال المطلوبة منهم. ولغرض التأكد من حسن استخدام السلطة على الرئيس

---

*) إن وسائل الاتصال الأكثر فعالية هي الوسائل التي تقترب كثيرا من ثقافة المؤسسة و ثقافة المجموعات ،كما أن إيجاد الوسائل الأكثر فعالية هو ناتج عن التوفيق بين ثقافة المؤسسة و الاتصال بين الأشخاص .

-NUGYEN-THANTT .F , Op-cit, p100.

2) PAPINS .R, **Generation Busness**, ed Dumod,France, 1989, p90.

ممارسة الرقابة على من فوضه السلطة بغرض متابعة الأداء ويستحسن أنْ لا تكون الرقابة شديدة وصارمة بل يترك له مجالا لحرية التصرف ضمن حدود معقولة. عندما يفوض الرئيس سلطاته عليه الاحتفاظ بالمهام التالية:

1. المهام التي لا يستطيع غيره معالجتها.
2. مسؤولية التنسيق.
3. تحسين الإنتاجية.

لذا يرتكز تفويض القائد لسلطاته على قناعته بالمبدأ القائل:"بأنه يمكن أن يضاعف من فاعليته من أجل بناء ونمو المنظمة من خلال تفويضه للسلطة. "[1] .

من المكاسب[2] التي يمكن أن يُسْفِر عنها التفويض:

- تنمي إحساس المرؤوس بالمسؤولية.
- تعود المرؤوس على القيادة.
- توسع من نطاق فهمه العام.
- تزيد من رضاه عن عمله فكثيرا من الأشخاص ينجحون كلما تنوعت الأعمال التي توكل إليهم و يزداد اهتمامهم كلما زادت مسؤولياتهم.

و تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية[3]:

---

[1]) بربر كامل، مرجع سابق، ص99.

2)آورين يوريس، **فن القيادة و التوجيه**، تر: محمود نافع، دار النهضة العربية، مصر، د ت، ص 222.

3) بربر كامل، مرجع سابق، ص 99.

- تفويض السلطة المناسبة للمسؤولية.
- إسناد المسؤولية.
- المساءلة.

- **تفويض السلطة:** عندما يتم تفويض سلطة ما من المدير إلى المرءوس يعني ذلك أن المرؤوس قد تلقي الدعم من رئيسه في التصرف تماما كالرئيس، لكن يحق له أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف ذلك.

- **إسناد المسئولية:** أي تحديد المهمة أو المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.

- **المساءلة:** عندما يتم التفويض يعني ذلك خلق التزام لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة.وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الجديدة المسندة إليه بموجب التفويض.

رغم إدراك المديرين لأهمية تفويض السلطات، إلّا أنهم لا يقومون بتفويض إلاّ القليل منها وذلك راجع إلى [1]:

- يعتبر الرؤساء مسئولين عن النتائج المترتبة عن تفويض السلطة لذلك فإنهم يميلون إلى عدم الثقة في الآخرين لاتخاذ قرارات بدلا منهم. و يعلل الرؤساء ذلك بأنهم لا يجدون الأفراد الأكفاء القادرين على اتخاذ القرارات اللازمة والسليمة فيقولون عنهم "أنهم لا يعلمون ما فيه الكفاية عن عملهم".

- يعتقد بعض الرؤساء أن بإمكانهم إنجاز الأعمال في وقت قصير إذا قاموا بها بأنفسهم دون إسنادها إلى غيرهم . كما يمكن إرجاع امتناع القائد عن تفويض

1) الشرقاوي علي، مرجع سابق، ص379-380

سلطاته إلى خبرته السابقة فكثيرا من المديرين وصلوا إلى مراكزهم عن طريق الترقية. والمركز الجديد غالبا ما يختلف تماما في طريقة الأداء مقارنة بالمركز السابق، لذلك فهو يشعر بعدم الأمان إذا قام بتفويض بعض سلطاته حتى القليلة الأهمية منها لمساعديه ويفضل توليها بنفسه سّيما إذا كانت تلك الأعمال مشابهة للعمل الذي تعود عليه. لهذا السبب فإن بعض الرؤساء لا يتحولون كُلِيَة إلى مراكزهم الجديدة ولاَ يتَخَلْون عن عاداتهم بسهولة.

- إن الامتناع عن تفويض السلطات غالبا ما ينسب إلى الرؤساء ،فإن كانوا لا يقومون بتدريب مرؤوسيهم على الإدارة بحيث يكون باستطاعة المرؤوس اتخاذ جميع القرارات بنفسه ويقوم بالإشراف المباشر فإن الظروف المحيطة به لا تساعده بسهولة على تفويض السلطات.
- في حالات أخرى، يرجع سبب الامتناع عن تفويض السلطات إلى عدم المعرفة بكيفية تفويض السلطات لأن ذلك يتطلب درجة عالية من المهارة وليس مجرد التنازل عن المسؤولية ونسيانها. فمفوض السلطة يجب أن يتابع ويساعد الشخص الذي فوضه بعض سلطاته عند اتخاذه القرارات فهو لا يزال مسئولا عنها.

من جهة ثانية توصل "كامل بربر" عند قيامه بدورات تدريبية في الوطن العربي إلى مجموعة من الأسباب تجعل القادة لا يميلون إلى تفويض بعض سلطاتهم، وهي تتمثل في الآتي :

- إنهم يعرفون بعدم قدرة مرؤوسيهم على تحمل المسؤولية.
- إنه موظف جديد.
- هذه أسرار الوظيفة ولا يمكن البوح بها.

- إنه يفتقر إلى التدريب.
- إنه ليس في المكان المناسب.
- لا يسمح لي الوقت لتصحيح الأخطاء[1].

هـ)السلطة والمسؤولية:

إذا كانت السلطة حسب فايول [2] هي" حق إعطاء الأوامر فإنه يرى ضرورة ترابط السلطة والمسؤولية،فالمسؤولية بنظره تتبع من السلطة وتنبثق عنها لذلك رأي ضرورة تساوي المسؤولية مع السلطة.ويضيف انه لا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض سلطة وبدون سلطة يبقى المسئول مكتوف الأيدي مّما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ ويؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين".

إن المسؤولية لا تحدد الواجبات التي يستلزم بها كل عضو بل تحدد الأشخاص الذين يـُعتبر العضو مسئولا أمامهم وعنهم في القيام بهذه الواجبات.وبذلك فهي تـُحدد "الوضع الرسمي لكل عضو ومكانته في التقسيم الطبقي بالمنظمة.إن السلطة والنظام الرسمي في المنظمة ما هو إلاّ مظهر من مظاهر توزيع المسؤولية فيها"[3].

إن تفويض السلطة لا يعفى صاحبها من تحمل المسئولية عن انجاز المهام المسندة إلى المفوض إليهم ،لذلك على المفوض الحرص على اختيار

---

1) بربر كامل ، مرجع سابق، ص 100.

2) FAYOL. H, **Administration Industrielle et générale**, Emag édition, Algerie, 1990, p33-34.

3) دوروين كاتريت وآخرون، **تنظيم وقيادة الجماعات:أساليب البحث والأصول النظرية**، تر: محمد طلعت عيسى، ط1،مكتبة القاهرة الحديثة، مصر،د ت، ص140.

الأشخاص المناسبين الذين تتوافر فيهم المؤهلات و القدرات و الخبرة اللازمة لأداء المهام المفوضة إليهم بنجاح.

ومن الباحثين الذين تناولوا السلطة "فولات" "Follet" و"برنارد" "Bernard "[1]"، حيث انتقدت "ماري باركر فولات" "Mary Parker Follet" (1868-1933) العلاقة بين الرئيس- الذي يتمتع بسلطة إصدار الأوامر-والمرؤوس حيث رأت "أن هناك ميلا للمرؤوس لمعاداة رئيسه في حالة ملاحظته حب الرئيس للترأس مع وجود ثقل سلطته عليه.في هذه الحالة تصبح محاولة الإقناع التي يقوم بها الرئيس غير مجدية وتنقلب إلى نوع من السيطرة .ولهذا فإن حل المشكل حسب "فولات" "Follet" يكون عبر تحديد ودراسة الظروف التي لها علاقة بالموقف. وحسب قانون الموقف، فإن السلطة يجب أن تعطي للجهة الأكثر معرفة ودراية بمتطلبات الموقف أو الظرف والأقدر على تصريف الأمور. وسلطة الأمر في هذه الحالة ليست بالضرورة صاحبة السلطة،وبالتالي فالموقف وليس الرتبة التنظيمية هو الذي يحدد لِمَن تكون السلطة وبذلك تكون " Follet" قد ركزت على ربط السلطة بالمتخصصين والمتمرسين وإعطائها صبغة غير شخصية لكي لا تثقل على المرؤوسين. وبملاحظة قانون الموقف لديها تكون قد لفتت النظر إلى مشكلة حقيقية كثيرا ما تقع فيها المؤسسات وهي تظهر في حالة عدم تطابق أو اقتراب أهداف المرؤوسين بأهداف المؤسسة.فينتج عن ذلك نوعا من

---

1) Voir :
- FOLLET. M ,**The illusion of final and authority** 1962.
- CHESTER. B, **the functions of the exécutive** 1938.

في دادي عدون ناصر،**الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية تطبيقية** ،مرجع سابق، ص 62،65.

اللامبالاة وضعف التحفيز بين العمال والمؤسسة". لقد تناول "برنارد" "Bernard" هذا المشكل لكن بطريقة أخرى ، من خلال ارتباط السلطة وفعاليتها بالمرؤوس ومدى تلقيه الأوامر فيرى "أن السلطة هي تلك الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي والتي يتم قبوله على أساسها. و لما كان الأمر ودرجة قبوله ترتبط بالمأمور وتقديره ما إذا كان هذا الأمر يتمتع بالسلطة أم لا، فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه قرار قبول أو رفض الأمر وليس هو الأمر نفسه.فقبول السلطة من المرؤوس هو العامل المحدد لفعاليتها و لتحقيق ذلك يجب أن يتمتع الأمر بالعناصر الأساسية التالية:

1. إدراك وفهم المرؤوس للمعلومة أو الرسالة التي تضمنها اتصال الأمر.
2. أن لا يعتقد المرؤوس بأن الأمر يتعارض مع أهداف المؤسسة وغاياتها.

تظهر هذه الأفكار أهمية عملية الاتصال في المؤسسة وضرورة الاهتمام بها وتوفير الوسائل الضرورية لها من اجل استمرارية المؤسسة".

الجـــــــــــــزء الثـــــــاني

مشكلات القيادة وفعالية الاتصالات

1- إدارة الجوانب الفنية للعمل.

2- عملية اتخاذ القرارات .

3- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاكل الاتصال.

نتناول في هذا الجزء دراسة مشكلات القيادة - التي تظهر في الممارسات القيادية والأنشطة والأدوار التي يمارس القائد في ظلها مهامه القيادية- وتأثيرها على فعالية الاتصال.و هذا من خلال التطرق إلى أهم الصعوبات التي تعترض القادة في مجالات إدارة الجوانب الفنية للعمل وعملية اتخاذ القرارات وأخيرا العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين .

1. إدارة الجوانب الفنية للعمل:

تتعارض مواقف الرئيس ومرؤوسيه بطريقة يظهر فيها الرئيس أنه يحتل مركزًا أعلى مقارنة بمؤوسيه الذين يحتلون مرتبة أدنى منه.هناك رؤساء يـُصدرون الأوامر باستمرار –في غالب الأحيان تنعكس سلًبا على الإنتاج والسير الحسن للمصلحة أو القسم - والهدف من إصداره الأوامر ليس إنجاز الأعمال والمهام وإنما يريد فقط أن يـُظهر للآخرين أنه يترأس مرءوسيه من خلال إجبار الآخرين على طاعته لأوامره.إن ذلك ما هو إلاّ تعبير على نوع العلاقات التي تربطه بهم في إطارها الشامل .

و من بين مشاكل القيادة المتصلة بإدارة الجوانب الفنية للعمل والتي تؤثر على فعالية القائد.

أ) العجز عن حل المشكلات الفنية في العمل:

تختلف تصرفات القادة مع المشكلات التي تصادفهم في العمل. فهناك من يعيرها اهتماما ويحاول إيجاد حلول لها وهناك من يتجاهلها فتتفاقم أكثر

فأكثر وتزداد تعقيدا وخطورة فتقل إمكانية مواجهتهم لها مع مرور الوقت، وهناك من يقوم بإحالتها إلى أشخاص آخرين و كأن الأمرلا يهمه ولا يـُفـَكِر في تبعات تصرفاته. و تبرز قدرة القائد على حل مشكلات العمل من قدرته على التنبؤ بحدوثها و إعطاءها القدر الكافي من الاهتمام لحلها و عدم تركها تستفحل أكثر مما هي عليه فيصعب عليه حلها. والقائد الفعال هو الذي يسعى إلى بحث أسباب المشكلة إذا أراد فعلا إيجاد حلول للمشكلات التي تصادفهم في العمل و يعتبر إصدار القادة الأوامر المتعارضة دون وعيهم بالآثار السلبية التي تنجم عنها من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مشكلات فنية في العمل .

ففي كثير من الأحيان يتلقى الأفراد رسائل متعارضة تجعلهم في حيرة من أمرهم، لذلك يضطرون للتصرف من تلقاء أنفسهم لتنفيذ ما طلب منهم.لكن هيكلة الاتصالات تجعل الأمور أكثر صعوبة ويجدون أنفسهم في وضعية حرجة.

لتوضيح الانعكاسات السلبية للأوامر المتعارضة، أعطى كلود ديتارن Claude DUTERNE مثالا[1] يبّين فيه النتائج المترتبة عن إعطاء أمر يتعارض مع مضمونه.

---

1) يعلم رئيس مصلحة الأطباء ورئيسة الممرضات طاقم الممرضات بأن المستشفى يعاني من ضغوطات تتعلق بعدم قدرته على تلبية المتطلبات المتزايدة ونقص الوسائل لذلك طُلب من الممرضات بدل مجهود أكبر وتحسين أدائهم لمساعدة الأطباء.

حسب مضمون الرسالة، ينتظر من الممرضات أن تولي اهتماما أكبر للمهام التي تؤديها وأن تستقل في عملها لأن الأطباء أصبحوا غير قادرين على التكفل بكل أعباء العمل ومواجهة المتطلبات اليومية للمصلحة.

من جهة تمثل الرسالة أمرًا يلتزم المرؤوس بطاعته وتنفيذه، ومن جهة أخرى فإن مضمونها يمنح الفرد الحرية المطلقة بالتصرف وفق ما يراه مناسبًا من دون تفكير في النتائج المترتبة عن تنفيذه، إذن:

- كيف يمكن للمرءوس طاعة الأمر والتصرف من تلقاء نفسه في آن واحد؟
- و كيف يتصرف عن طواعية من نفسه وينفذ الأمر المطلوب منه دون ارتكاب أي خطأ؟

وحسب "كلود ديتارن" مهما فعل المرؤوس فإنه سوف يقع في الخطأ لا محالة عند تنفيذه الأمر، ومهما كانت درجة استقامة المرءوس في انجاز الأعمال المطلوبة منه، فإنه سوف يلقى اللوم من رئيسه.وسواءًكان ما فعله صحيحا أم خاطئا فإن درجة مخاطرته في القيام بهذا العمل تتناسب مع مضمون الرسالة التي تلقاها. كما أن التوبيخ الذي قد يلقاه من رئيسه يتعارض مع الأمر الذي أُوجِه إليه.

بعد فترة وتنفيذا للأمر الذي أُوجِه للممرضات، تقوم إحداهن بعلاج مريض دون استشــارة الطبيب أو رئيسة الممرضات.

تسوء حالة المريض ويقدم شكوى للطبيب، الذي سوف يثور ويغضب –للعمل الذي قامت به من تلقاء نفسها دون أخذ رأيه- و يقوم بتوبيخها ويعتبر أن ما قامت به هو مخالف لّما يجب أن تقوم به الممرضات وهي بذلك تفتقد إلى الكفاءة المهنية.

وبعد أيام وجدت الممرضة نفسها في وضع حرج، حيث أصبح الجميع يلومها على تصرفها:المسئولين وزملائها وحتى الممرضات.

ففي نظرهم لم تحاول الاستفادة من خبرتها المهنية لذلك ارتكبت مثل هذا الخطأ الفادح. أنظر:

-DUTERNE. C, Op-cit, pp56-58.

بمعنى، في المواقف التي تتضمن أوامر متعارضة فإنه لا يمكن للتابع تنفيذ أمر لا يكون بوسعه التقرير فيه، لذلك قد يجد نفسه في وضع لا يحمد عليه. إذا نفّد الأمر فإنه سيقع في الخطأ وإن إمتنع عن تنفيذه سوف يُعاقب على ذلك.

ب)<u>عدم تفويض السلطة:</u>

يعتبر عدم تفويض السلطة من بين المشكلات الشائعة في العديد من المؤسسات التي ارتبط ظهورها بتصرفات و ممارسات بعض القادة في المستويات العليا للتقليل من قدرة مرؤوسيهم على القيام و لو بجزء من المهام التي يقوم بها رؤساءهم ، لذلك يقوم هذا الصنف من القادة "بحجب المعلومات والخبرات التي بحوزته عن أتباعه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أنها تمثل موطن قوة لديهم وأن انتقالها إليهم سَيُخِلُّ بِهِ تلك القوة،لأنه حينئذ سيصبح في غير حاجة إليهم ومن ثم يصعب عليه قيادتهم ،بل إنه في المقابل يحرص على أن يخلق لديهم حالة من الاعتماد المطلق عليه حتى يصعب عليهم العمل من دونه ويغذي لديهم الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أقل ثقة في أنفسهم. ومن المفترض أن تبني القائد ذلك المسلك يرجع إلى رغبته في الاستئثار بالنجاح لنفسه أو لاعتقاده أن تنمية أتباعه سَيُسَبِب له مشكلات عديدة فسوف تتزايد أسئلة التابع واستفساراته ومطالبه وطموحاته ممّا قد يؤثر على مكانة القائد مستقبلا، خاصة حين تكون خبراته محدودة وقدرته على مواجهة الأسئلة الصعبة التي يطرحها عليه تابعه ضعيفة و هذا قد يكون نتيجة عدم تَعَوُّدِه على العمل في ظل قيادة سابقة، أو تكراره لسلوك نموذج قائد سابق كان يرفض تزويده

بالمعلومات الأساسية التي تُيسِر عليه إنجاز المهام وتدريبه على عمليات اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية"[1]التي تجعل منه قائدا ناجحا في المستقبل. لهذا السبب دعى "فايول" Fayol المسير "بتوزيع ماله من المعلومات على مساعديه تفاديا لما قد يحدث في حالة غيابه وتحضيرا لهم لاتخاذ القرارات"[2] .

يقلل تفويض السلطة من مركزية اتخاذ القرار الذي ينطوي على تركيز السلطة في مواقع محددة مما يعرقل أنجاز الأعمال بحيث يتم إشراك المرؤوسين وتنفيذ الأعمال جزئيا أو كليا دون الرجوع إلى الإدارة المركزية وهذا سيساعد على إنشاء جيل جديد من القادة الإداريين القادرين على تحمل المسئولية وإدارة الأعمال و حل المشكلات دون الرجوع إلى الرئيس، وحتى يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على المسائل البسيطة أو عندما يكون الرئيس مشغولا بل يجب أن يكون التفويض عملية مستمرة تهدف إلى إنشاء وتدريب قيادات جديدة يكون باستطاعتها ممارسة دورها بنجاح . فتفويض السلطة يساعد الرئيس على الغرس في مرؤوسيه روح المبادرة والإبداع والمثابرة في انجاز الأعمال دون خوف من تحمل المسئولية ويُولد لديهم الثقة بالنفس ويُدربهم على القيادة ويمنحهم الفرصة لإبداء الآراء والاقتراحات حول المهام المسندة إليهم وكيفية إنجازها. فإذا غاب الرئيس تمكّن المرؤوسين من القيام بالأعمال بأنفسهم دون حاجة للرجوع إليه وطلب المنشورة في كل صغيرة كبيرة فَيخف بذلك عن كاهل الرئيس عبء القيام بالمهام البسيطة ويتفرغ للقيام بالمهام القيادية الأكثر أهمية التي لا يستطيع

[1])طريف شوقي، مرجع سابق، ص257 - 258.

[2])أنظرFAYOL في : أوكيل سعيد وآخرون، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي**، جامعة الجزائر، الجزائر،1994، ص155.

إسنادها إلى غيره وهكذا يقل عدم رضا المرؤوسين عن الدور الذي يقومون به إذا قام رئيسه بتفويض بعض سلطاته ويحدث العكس عندما "يرغب مشترك في الاضطلاع بمسئوليات شاملة و في أن يزود بسلطات واسعة و كان مستعدا لتحمل النتائج التي تترتب على إصدار القرارات لكنه حرم من هذه الفرصة ، فان رضاه عن الدور الذي كلف به يكون منخفضا حتى لو كان العمل يناسب حاجاته في جميع النواحي الأخرى ، ولكي يشبع هذا المشرف حاجاته فانه قد يعمل على اتخاذ قرارات خارجة عن مجال اختصاصه ممّا يثير قلق المشرفين الآخرين "[1] .

إن رفض القائد أو عدم رغبته في تفويض صلاحياته لأتباعه ينبع من أسباب عديدة منها:

- إحساس مبالغ فيه بالإتقان(الثقة المفرطة في الذات) .
- الخوف من فقدان النفوذ والاعتبار.
- رغبة المدير في أن يعمل وحده.
- الخوف من تحمل مسؤولية أخطاء الأتباع.
- نقص الثقة في كفاءة الأتباع، خاصة حين يدرك أن المهام صعبة وعواقب عدم أدائهم إيّاها بإتقان جسيمة[2].

ج) <u>غموض الدور:</u>

1) السيد عليوه، **<u>تنمية مهارات رؤساء الأقسام</u>**، ط2، أتراك للطباعة و النشر، مصر، 2002، ص50.

[2])طريف شوقي، مرجع سابق، ص260-261.

عرف "إيهاب صبيح محمد رزيق "الدور[*] بأنه "عبارة عن مجموعة من النشاطات المرتبطة بوظيفة معينة في المؤسسة" .ويضيف إذا كانت نشاطات العمل محددة على نحو سيئ ،فعندئذ لن ينفذ الشخص المنوط به هذه المهام على النحو الذي يتوقعه منه الآخرون.ممّا يـُؤدي إلى حدوث الصراع سيـّما بين الشخص والأفراد الذين يعتمدون عليه في إنجازه للنشاطات الموكلة إليه. وبالإمكان خفض هذه الخلافات إلى الحد الأدنى بإعادة تحديد الأدوار"[1]. ويتم تحديد الأدوار من خلال تحديد محتويات الوظيفة وتوضيحها لإزالة أي غموض يرتبط بها مع دراسة الأعباء التي يمكن أن تشكلها على شاغلها للتأكد من تناسبها جسميا و فكريًا معه حتى تعطيه فرصة لأداء دوره بنجاح. فقد اثبت الواقع أن" كيفية تصميم الوظيفة له تأثير كبير في مدى تأقلم الفرد للمحيط الذي يعمل فيه،وفي فرص إشباع حاجاته الاجتماعية وفي درجة رضاه عما يبذله من جهد في الوظيفة"[2].

2. عملية اتخاذ القرار :

---

[*])هناك اختلاف بين مصطلح"الدور"و"المركز" على اعتبار أن الدور يمثل الجانب الدينامي للمركز، كما أن المركز الواحد يرتبط به عدة أدوار والمركز هو المكانة التي يشغلها الفرد في التنظيم أي(الوظيفة)، ولهذا لا "يعبّر الدور عن بالنشاط الذي يقوم به الفرد وإنما يعبّر عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد شاغل المركز.وتكون هذه الأنشطة محددّة مسبقا وبالتالي لا تتأثر به. بمعنى لا يتأثر الدور بشخصيات الأفراد، فهم يتغيرون وتبقى الأدوار دون تغير.
ولا شك أن الدور الوظيفي من ناحية عامة يحدّد الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز، فنواحي النشاط التي بتطلبها العمل تعتبر واجبات يؤيدها الفرد، أما الامتيازات التي يحصل عليها العامل فتعتبر حقوقًا، وكلما ارتفعت مكانة الفرد زادت حقوقه وهذا ما يميّزه عن غيره من الأفراد.انظر:
عبد المولى الدُسق محمد ،**علم الاجتماع الصناعي** ،ط1 ،دار المجد لاوى للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005،ص ص125-126.

[1]) صبيح محمد رزيق إيهاب ،**العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين**،دار الكتاب للنشر،القاهرة،2001،ص140.

[2]) حسن عادل ، مرجع سابق، ص39.

يعرف القرار الإداري بأنه "اختيار طريقة للتصرف من بين طريقتين أو أكثر مطروحة أمام القائد[1] وتتوقف مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات على جدية ونوايا الإدارة في إشراك العمال في العملية وأخذ رأيهم فعلا في النظم والسياسات الخاصة بالمؤسسة وأن لا يكون إشراكهم مجرد إجراء شكلي. ويتخذ الرئيس القرارات اللازمة بعد حصوله على كافة المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار سواءً قام بإشراك المرؤوسين فيه أو انفرد باتخاذه. فالإعلام بمثابة "المادة الأولية والأساسية لاتخاذ القرارات السليمة وتتوقف نوعية القرارات المتخذة على نوعية الإعلام،حيث إذا كان الإعلام سيئا فإن ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تضر بالمؤسسة"[2]" لذلك اعتبر الاتصال الجيد بأنه "طريق القائد لاتخاذ القرارات الهامة السليمة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة"[3].

وإذا كان ينظر في السابق إلى الرئيس على أنه الشخص الذي يتولى بنفسه اتخاذ القرارات دون إشراك أحد فيها، لأن مسئولية النتائج المترتبة عن اتخاذ قرار معين تقع على الرئيس دون غيره. فقد ثُبت عدم صحة هذا التصور في يومنا هذا لسبب بسيط ألا وهو ،"محاولة تهرب الرؤساء من تحمل نتائج القرارات المتخذة وهم يُلقون بتبعاتها على مرؤوسيهم الذين يقعون ضحية رئيسهم" [4]

---

[1]) عبده إبراهيم الدسوقي، **وسائل و أساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر،2004، ص38.

[2]) LUC CHARRON. J, SEPARI .S, **Organisation et gestion de l'entreprise** , Dunod ,France ,1998, p304.

[3])الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص38.

[4]) DESAUNA. G, Op-cit, 41.

فالقائد يجب عليه دوما أن يحدد القرار من خلال طرح بعض التساؤلات المهمة ثم ينفذ.

هل يعاقب المخطئ ؟ أم هل يتجاهله ؟ هل ينذره أم يؤنبه ؟

وهل سيساعده على إصلاح خطئه ؟ أم يتركه يتصرف بنفسه؟.

إن الأخطاء التي يقع فيها الرؤساء لها علاقة بالمشاكل التي تعترض عملية اتخاذهم القرارات، و قبل تناولنا لهذه المشاكل نرى ضرورة التعرض لأساليب تنفيذ القرارات الذي سيساعدنا على فهمها. وأورد قراقزة[1] ثلاثة أساليب لتنفيذ القرارات:

1. أسلوب وطريقة الأمر:

يعرف هذا الأسلوب "بالتعميد الصريح" أي أسلوب الأمر والنهي. يلجأ إلى هذا الأسلوب العسكريين بسبب طبيعة أعمالهم التي تحتاج إلى الاستعجال و يمكن تطبيق هذا الأسلوب في بعض المؤسسات ذات الطابع المدني الاجتماعي في حالة استعجال موضوع أو قرار ماَ.

2. أسلوب التفويض:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا في المؤسسات لِما له من مزايا وجدوى في تخفيف أعباء ومسئوليات المديرين ، حيث يلجأ رئيس المصلحة إلى تفويض جزء من صلاحياته لبعض معاونيه ممن يثق فيهم.

3. أسلوب الاستشارة:

نتيجة لارتفاع الوعي الوظيفي وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين، أصبحت تعتمد الإدارات على أسلوب التشاور والحوار والاحترام

[1]) قرارزة، في معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص130.

المتبادل ويؤدي هذا النمط إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين والمشاركين في اتخاذ القرار مّما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة.

و نظرا لأن عملية اتخاذ القرار هي الإطار الذي تحدث من خلاله الكثير من الممارسات القيادية، كان لزاما علينا التعرض إلى المشاكل التي تعترض عملية اتخاذ القرار.

أ) <u>التردد و التسرع:</u>

إذا كانت عملية اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المشكـلات و المواقف أثناء العمل و إيجاد البديل المناسب و الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة فان تردد القائد أو تسرعه في اختيار هذا البديل ينطوي على مخاطرة عندما يؤثر على تحقيق الأهداف و يهدد فعالية القرار المتخذ و يزداد الأمر صعوبة عندما يصبح القائد مترددا في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا و عاديا و أيضا يهدد التسرع فعالية و كفاءة القرار المتخذ عندما يحاول الرئيس اخذ قرار في فترة قصيرة جدا دون أن يأخذ الوقت الكافي لإشراك الآخرين – الذين يتمتعون بالقدرة والخبرة اللازمة لإبداء المنشورة و النصح - و دراسة كافة الجوانب السلبية والإيجابية التي يَحمِلُها أو يتضمنها ذلك البديل وبالتالي يزيد من احتمال وجود ثغرات في القرار المتخذ التي تضعف من كفاءته على تحقيق الأهداف المسطرة . وهناك مجموعة من الأسباب تقف وراء ظاهرة التردد و التسرع."إن أسباب حدوث التردد هي : عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق كنقص تدربه على عملية اتخاذ القرار خاصة إذا كان تابعا في ظل قائد لا يسعى لتنمية مرؤوسيه ولا يدربهم على

المشاركـــة ولا يفـوض لهم قدرًا من السلطة يسمــح لهم بممارســة تلك العملية، وتناسيه أن الحياة عبارة عن مجموعة قرارات بسيطة ،إن أحسن اتخاذها في حياته اليومية استطاع في اللحظة الحرجة اتخاذ قرار حاسم"[1].

أما الأسباب الكامنة خلف ظاهرة التسرع في اتخاذ القرار تتمثل في:

"إعجاب القائد برأيه وازدرائه لآراء الآخرين ممّا يدعوه لتجنب مشورتهم اعتقادًا منه أن تلك العملية تستهلك الوقت دون طائل"[2].

ب)<u>إتباع سياسة أخذ القرار الذي يجنب الوقوع في مشكلات</u>:

يحاول المشرف باستمرار التظاهر بأنه هو الرئيس من أجل إقرار سلطته فبالنسبة للقرارات الروتينية اليومية تتحدد علاقة الرئيس بمرؤوسيه تبعا لنوع العلاقة التي تجمعه بهم.فإذا كانت العلاقة التي تجمعهم طيبة يمكن للمرؤوس في هذه الحالة أن يتخطى ويتجاوز المضايقات التي يسببها له رئيسه، بينما إذا كانت العلاقة التي تجمعهم سيئة فلا شك من أن المرؤوس سيعاني الكثير.أّما عن القرارات الإستراتيجية التي لا يستطيع الرئيس الإقرار فيها بنفسه بل يجب أن يشاركه في ذلك أعضاء آخرون حيث "ينجم القرار الاستراتيجي عن الاتفاق بين جميع الأعضاء المعنيين بالأمر وتتدخل في تحديده علاقات القوة. بما أن الأعضاء يميلون في تقدير المنفعة والخسارة التي تعود عليهم من جراء اتخاذ قرار معين. حيث يمكنهم هذا التقدير من الاحتياط للقرارات أو محاولة إيجاد

---

[1])طريف شوقي، مرجع سابق، ص265.

[2]) المرجع نفسه، ص265.

مخرج لورطة يتوقعون الوقوع فيها أو الإسراع إلى الانضمام إلى الفريق الُمعتقد فيه أنه هو المنتصر"[1].

حين يتخذ القائد قرارا فإن ما يستند إليه لاتخاذ هذا القرار أو تفضيله على آخر أنه الأكثر فعالية في ضوء المستجدات التي تحدث في المؤسسة.لكن هناك صنفا من القادة الذين "لا يستطيعون دفع اللوم عن أنفسهم في حالة اتخاذ قرارات خاطئة فيتبنون تصورًا مخالفا يوجه سلوكهم في تلك المواقف، هذا التصور الذي هو بمثابة القاعدة الذهبية التي تكفل لمن يعمل بها السلامة من المساءلات وضمان البقاء في الموقع القيادي لأطول فترة ممكنة ومفادها في نظر "هؤلاء القادة "أن القرار الذي يجنب القائد العديد من المشكلات والنزاعات مع الآخرين هو الأفضل حتى وإن لم يكن كذلك بالنسبة للمنظمة"[2].

ج)مركزية اتخاذ القرارات وفقدان روح الفريق:

يتطلب العمل الجماعي تشجيع روح المجموعة الذي ينعكس على القرار الجماعي الذي يقوم على:المشاركة والديمقراطية.

و يشير الواقع المعاصر إلى "سيطرة السلوك الفردي على الإنسان العربي اليوم في مجالات العمل المختلفة (الأنانية) ممّا أضعف المنظمات فغالبا ما يحاول كل قائد البدء من أول الطريق ومحاولة إلغاء أو الإقلال من إنجازات الغير.ويتجه بعض القادة إلى التسلط الاستبدادية خلال فترة قيادته ويدفعون الثمن في نهاية الحياة الوظيفية القيادية أو عند خروجهم من الخدمة"[3].

---

1) DESAUNA. G, Op-cit, 41.

2)عنصر يوسف، مرجع سابق، ص49.

3)فريد راغب محمد النجار، **المديرون والمنظمات مدخل تجريبي لتنمية المهارات**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1992، ص96.

لاحظ "جاي" Jay[1] أن"المركزية المفرطة تؤدي بالأشخاص الذين يحوزون على المعلومات الضرورية إلى عرضها على الرؤساء للتقرير فيها حيث يفتقد هؤلاء الرؤساء إلى المعرفة والإطلاع بالوقائع اليومية إذن الحيازة على سلطة التقرير لا تمنح الإعلام ولا القدرة على الفهم الضروري لاتخاذ القرارات، وعليه فإن اللامركزية ظاهرة تنظيمية شائعة لان الكثير من التنظيمات لا يمكنها معالجة وضعيات معقدة إلا بالرجوع إلى اللامركزية. ولما كان من الصعب على شخص واحد اتخاذ جميع القرارات فلا بد من توزيع السلطة حيث توجد المعرفة".

قد حدد الدكتور علي شريف مزايا اللامركزية ونذكر منها:

1. السرعة والمرونة في بث الأعمال وحل المشكلات وتفادي الأخطاء وتداركها .
2. توفر المعلومات لدى الرؤساء ممّا يجعل القرارات على مستوى اللامركزية مبنية على المعلومات المتكاملة الصحيحة.
3. سهولة عملية الاتصال وفاعليتها حيث تتم الاتصالات مباشرة دون تعقيدات روتينة [2].

3) **العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و مشاكل الاتصال :**

---

2) MINTZBERG. H, **Structure et Dynamique des organisations**, les édition d'Organisation, France,1982,pp 173-175.

1) شريف علي ، **إدارة المنظمات العامة**، ط1، الدار الجامعية،الجزائر، 1987، ص299.

تؤثر نوع العلاقة التي تربط الرؤساء بمرؤوسيهم على درجة التفاعلات[1](*) التي تجمعهم ، فهناك عدد من القادة الذين لا يعيرون هذه العلاقة أهمية ولا يحبون إشراك مرؤوسيهم في القرارات و السماع إلى اقتراحاتهم و شكاويهم ووجهات نظرهم و بالتالي تضيع عليهم فرصا كثيرة للاتصال الفعلي بهم ، إنهم يتمسكون بأساليب الاتصالات التقليدية أحادية الجانب التي تعتمد على الاتصالات الهابطة (من المستويات العليا إلى المستويات السفلى) و يهملون الاتصالات الصاعدة ويشير "جان أوبارت" [2] Jane AUBERT- KRIERإلى أهميتها " التي تضمن ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال في المؤسسة و نقصه أو غيابه من شانه أن يؤدي إلى قلق العمال و تداول معلومات خاطئة مّما لا يمكن الاستغناء عنه لتوضيح القرارات المتخذة على المستويات العليا". إنه ضروري لإحداث الإعلام المتبادل [*] والتحدي الأعظم الذي يواجه المؤسسات اليوم هو كيفية جعل القادة يهتمون بالاتصالات

---

*) عندما يثير فعل قول شيء ما ردّا أو جوابا من شخص أخر، هذا الجواب في حدّ ذاته يؤدي إلى تدخل جديد أو يحرض عضوا صامتا على قول شيء ما .إذن هناك تفاعلات و هو يعرفها بأنها ليست سوى تبادلات تنشأ داخل المجموعة و التي تسمح عندما نقوم بتدوينها و تحليلها بتصنيف مواقف المشاركين أثناء المناقشة. أنظر:

- Marceau BEREAD, **La communication dans l'entreprise en 60 Questions,** chotard, France,1984, p85.

2) AUBERT-KRIER.J, **gestion de l'entreprise : structure et organisation**, presse universitaire , France, 1975, p256.

* **)** يشكل الإعلام المتبادل ردة فعل على معلومة مستقبلة و هكذا ينعكس أطراف تبادل الاتصال بحيث يصبح المرسل مستقبلا و المستقبل مرسلا. و في هذا الوقت ينشأ الإعلام الصاعد information ascendante.انظر:

LAMBERT. J, **l'information Ascendante dans l'entreprise**, Ed entreprise Moderne, France, 1979, p08.

بكل مستوياتها من أجل بناء الارتباط والتفاعل الجيد بين عمالها وتقليص مشكلات الاتصال .

أ) العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين:

يعتمد نجاح المؤسسات في عصرنا الحاضر على قوة العلاقات التي تربط الرؤساء و المرؤوسين و التعاون .بينهم و قد حددت العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين بأنها "ليست علاقة تبعية بسيطة، والسعي لفهم هذه العلاقة يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل عملية الاتصال"[1] .

إن الاتصال المستمر بين العمال والفهم الجيد لمشاكلهم واحتياجاتهم ورغباتهم يساعد على توطيد العلاقة بينهما ويتطلب إقامة علاقة جيدة مع العمال ومعاملتهم معاملة إنسانية وأن يدركوا بأنهم يتعاملون مع بشر لهم طموحات واحتياجات ولديهم مشكلاتهم الخاصة ومن أجل تعزيز هذه العلاقات عليهم أن يعاملوهم باحترام وتقدير لجهودهم.

وتعتبر الثقة عاملا مهما في توطيد العلاقات بين الرؤساء و التابعين. فلو كانت أساس التعامل بينهم لَطُت جميع المشكلات وأصبحت بيئة العمل يسودها الإخلاص والتفاني في العمل والرضا الوظيفي. والثقة من الدعائم الأساسية للمحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة و العمال. وإذا كان الرئيس بغير استطاعته ممارسة تأثير فعال على نشاط المجموعة التي تعمل معه فانه لن

[1]) GILLES. A , GUITTET .A ,**La dynamique des communications dans les groupes** , France, 1975, p47.

يكون على علاقة طيبة برؤسائه . وقد أثبتت الدراسات في هذا الصدد أنه "كلما كان على علاقة جّيدة برؤسائه كلما كان على علاقة طيبة بمرؤوسيه والعكس صحيح"[1] .

لقد اعترف مخترع القاطرة " جورج ستيفنسن " [2] "George Stephenson" بأهمية مشكلة العلاقات إذ قال " إن أولى الصعوبات التي واجهتني في صنع القاطرة كانت صعبة لكنها تعتبر بسيطة بالنظر إلى ما واجهته من مشكلات تتعلق بإدارة العمال " وكان يقصد بذلك أن الإشراف مسألة معقدة يتطلب القيام بها توافر المهارات والقدرات والاستعدادات فضلا عن الإلمام بقواعد التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم الطاقة البشرية المنتجة.

لا يمكن فهم مشاكل القيادة المتصلة بعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين إلاّ من خلال التعرف على مصادر التأثير القيادي التي تحدّد مقدرة القائد على التأثير على تابعية وتوجيه تصرفاتهم في الاتجاه الذي يرغبه وتتمثل أهم مصادر التأثير القيادي [3] في :

- *أولا: التقاليد:* اعتبرت التقاليد على مر العصور أهم وسيلة للحصول على الطاعة سواءًكان ذلك طاعة الملك أو الحاكم أو الأب أو أي شخص آخر في مركز السلطة.وقد تكون الطاعة تلقائية مبنية على مبدأ الخوف من سلطة أعلى ولكن سرعان ما تصبح عادة وجزءً من تقاليد المجتمع، كما قد تكون الطاعة

[1])عادل حسن، مرجع سابق، ص45

[2]) STEPHENSON. G في عنصر يوسف ، مرجع سابق، ص08.

[3])السيد عليوه، مرجع سابق، ص 89-90.

نابعة من رغبة الفرد في عدم مجابهة المسؤوليات واتخاذ القرارات فيعتمد على من في السلطة في اتخاذ القرارات بدلاً منه.

▪ *ثانيا:الخوف من العقوبات:* يمكن أن يكون خوف التابع من تعرضه للأذى، الأثر الكبير في توجيه تصرفاته في اتجاه معين. وتحت تأثير الخوف يصبح المرؤوس غير مهتم بأسباب التوجيهات التي قدمها الرئيس ولا يهُمه إن كان يخالف رأي القائد الذي يرى أنه يهتم فقط بقيام المرؤوسين بما يجب أن يؤدوه.

▪ *ثالثا:إعطاء المكافآت:* يمكن أن يؤثر الفرد في تصرفات الآخرين إذا كان في وضع يُمكِنُهم من منحهم المكافآت ومن بين هذه المكافآت: العلاوات أو تخفيف أعباء العمل بمنح الإجازات. ومن الأهمية بمكان أن يظل للقائد نفوذه على تابعيه من خلال تحقيق وعوده لهم إذا قاموا بأداء ما كلّفوا به. فإذا أُوفَي بالوعد فهذا سيزيد من مقدرته.

▪ *رابعا: الإشراف باستخدام أسلوب القيادة بالمشاركة:* يهتم المشرف بالحصول على آراء مرؤوسيه ويستشيرهم ويعطيهم تعليمات عامة لتوجيه أعمالهم.وفيما يلي نورد الخصائص الأساسية لهذا النوع من الإشراف القيادي:

- الرفق في معاملة المرؤوسين وإعطاؤهم التعليمات بطريقة مستحبة.
- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يتخذ المشرف دورًا إيجابيا في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.
- استخدام المشرف للمكافآت الرسمية حيث تتطلب المشاركة الفعالة للمرؤوسين تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

بعد تعرضنا إلى مصادر التأثير القيادي، نتطرق فيما يلي إلى أهم مشاكل القيادة المرتبطة بعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين التي تحدد فشل أو نجاح القائد في دوره القيادي.

- **الخنوع والمناطحة:**

يتعرض القائد لضغوط متنوعة قد تكون متعارضة ،فهو عرضة لضغوط من رؤسائه ومن مرؤوسيه لتحقيق رغباتهم وتلبية مطالبهم.مّما يجعله يعتقد بأن الاحتماء بالسلطة العليا وتنفيذ ما تريده أنسب أساليب مواجهة ذلك الموقف،وبهذا يحدث الخنوع ،أو أن يتجه صوب الطرف المقابل فيصر على تنفيذ آرائه التي تختلف مع رؤسائه والدفاع عن مطالب أتباعه وحقوقهم وإن تعارضت مع سياسة الشركة وهنا تحدث المناطحة أو التمرد على الرؤساء،وكلا الموقفين (الخنوع والمناطحة) يشكلان إحدى مشاكل العلاقة بين القائد ورؤسائه.

في حالة الخنــوع: تربط القائد برؤسائه علاقات تحكمها قواعد معينة وأهمها الحفاظ على علاقات الائتمار بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة ووصف طريق شوقي تلك العملية بالإذعان وكان يقصد بذلك " الالتزام بالتعليمات طالما أن القائد يدركها على أنها معبرة عن السياسة العامة للمنظمة ولا تخرج عن الشرعية. لكن عندما يتجاوز هذا الالتزام حدوده فسوف يتحول إلى خنوع حيث يرضخ القائد للتعليمات بغض النظر عن مدى مشروعيتها ويصبح دوره مقتصرا على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قادته.

و يضيف إن ذلك القائد لا يـُسْمِع رؤساءه إلا ما يريدون ولا يـُرِيهم إلاّ ما يرون وينعكس هذا الوضع سلبا على العملية الإنتاجية حيث يصبح من الصعب على هؤلاء الرؤساء تقويم ومتابعة أوجه القصور في القرار.ومثلما يضر القائد الخانع رؤسائه ومنظمته فإنه يضر أيضا أتباعه بقدر مماثل حيث يعجز عن الدفاع عن مصالحهم ومطالبهم لدى الرؤساء في المستويات الأعلى ،ويتخلى عنها حين يشعر أن اتجاهاتهم سلبية حيالها حتى لا يطاله غضبهم إن هو أصر علي المطالبة بها[1].

في حالة مناطحة الرؤساء: يتعمد القائد تحدي رؤسائه والحط من قدرهم ومن آرائهم أمام عامليه ويميل إلى تعديل قراراتهم دونما مبرر ويدخل معهم في خلافات كان من الممكن تجنبها.

ويـُعزي أسباب نطوح الرؤساء إلى عدة أسباب نذكر منها:

"شعوره بالتفوق على رؤسائه أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي وبالتالي فـَهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها، أو النظر إلى قرارات معينة يتخذها الرئيس الأعلى علي أنها مضرة بجماعته على الرغم من أنها قد تعود على المنظمة بمنافع .إن ذلك قد يؤدي إلي أضرار كزيادة توتر علاقات القائد برؤسائه ممّا يعرقل تحقيق مطالب جماعته"[2].

---

1) طريف شوقي، مرجع سابق، ص278.

2) طريف شوقي، مرجع سابق، ص280.

- **<u>الوظائف المتشابهة والمكملة:</u>** يمكن التعرف على نوع العلاقات التي تتضمنها وضعيات الاتصال عندما تكون الوظائف متشابهة و مكملة[1].كما حددها "كلود ديتورن".

<u>في حالة الوظائف المتشابهة:</u> يرى "كلود ديتورن" أن المشاركين الذين يشغلون وظائف متشابهة أنهم متساوين في المعاملة ويكون لذلك الأثر البالغ على العلاقات التي تجمعهم. حيث يلقي موقف أي شخص منهم المواجهة والرفض من طرف الآخرين لا لسبب سوى لأنهم يعتبرون أنفسهم متساوين في معرفتهم بجميع الأمور المرتبطة بمسألة معينة، إنهم متشددون ولا يقبلون بسهولة َما يعرضه عليه الآخرون. بمعنى يصعب إقناعهم بأي شيء فكل شخص يعتقد أنه الأحسن والأفضل ويتحمس لان تُأخذ اقتراحاته بعين الاعتبار نتيجة لذلك تقل التفاعلات بين الأفراد وتكثر العراقيل.

<u>بالنسبة للوظائف المكملة</u> التي تظهر أهميتها حسب " كلود ديتورن" في العلاقات التي تنشأ نتيجة اختلاف الوظائف التي يشغلها أعضاء التنظيم.إن هذا الاختلاف هو الذي يجعلهم يوحدون اهتماماتهم ومواقفهم عن طواعية حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم، مّما يسمح بنشوء علاقات سليمة بين أعضاء التنظيم ويعزز التفاعلات فيما بينهم.

عندما تكون الوظائف التي يمارسها أعضاء التنظيم مختلفة وتكمل بعضها البعض، يحدث شبه اتفاق على أن يقوم كل فرد بتحديد المهام التي يؤديها في

[1]) DUTERNE .C, Op-cit, p 46-47.

إطار المنصب الذي يشغله مما يحدّد المهام التي يؤديها الآخرون. وبذلك يسعى المشاركين إلى أن تكون علاقاتهم متبادلة ومتكاملة ومنسقة.

° **العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات بين القادة و الأتباع :**

يختلف الأفراد في حاجتهم إلى التحاور والحديث بينهم ويتفاوتون في حاجتهم إلى الصداقة لذلك نجد عند بعض الناس حاجة ملحة ومستمرة للحديث عن استجابتهم إزاء موقف من مواقف العمل. في حين تقل عند آخرين هذه الحاجة.ويسمح المركز الاجتماعي والمكاني لبعض الأدوار في المنظمة بإنشاء صداقات بسهولة ويسر، في حين يصعب ذلك على أشخاص يمارسون أدوارا أخرى ، وباختصار يقول السيد عليوه: " إذا رضي شخص عن الدور الذي يشغله فينبغي أن يتسع له هذا الدور لتنمية علاقة صداقة بالدرجة التي يحتاج إليها ليشبع حاجاته الشخصية"[1] .

إن القائد في حاجة دائمة حين يتعامل مع أتباعه لأن يحّدد المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم. و في هذا الصدد يوجد أنواع من القادة يعانون من مشكلات تتصل بمدى العجز عن القيام بتلك المهمة فهناك القائد الذي يحافظ على قدر مناسب من تلك المسافة مع أتباعه بما تستدعيه مصلحة الكل (وهو الوضع الأمثل) وهناك القائد الذي تتلاشى المسافات النفسية بينه وبين أتباعه(رفع الكلفة)،في حين يوجد نوع آخر من القادة الذين تكون المسافة بينهم وبين أتباعهم شاسعة حتى تكاد تصل لدرجة الاحتجاب.

[1])السيد عليوه، مرجع سابق، ص51.

يشكل هذان النمطان (رفع الكلفة والاحتجاب) مشكلتين رئيسيتين ناتجتين عن عجز القائد عن تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين أتباعه.

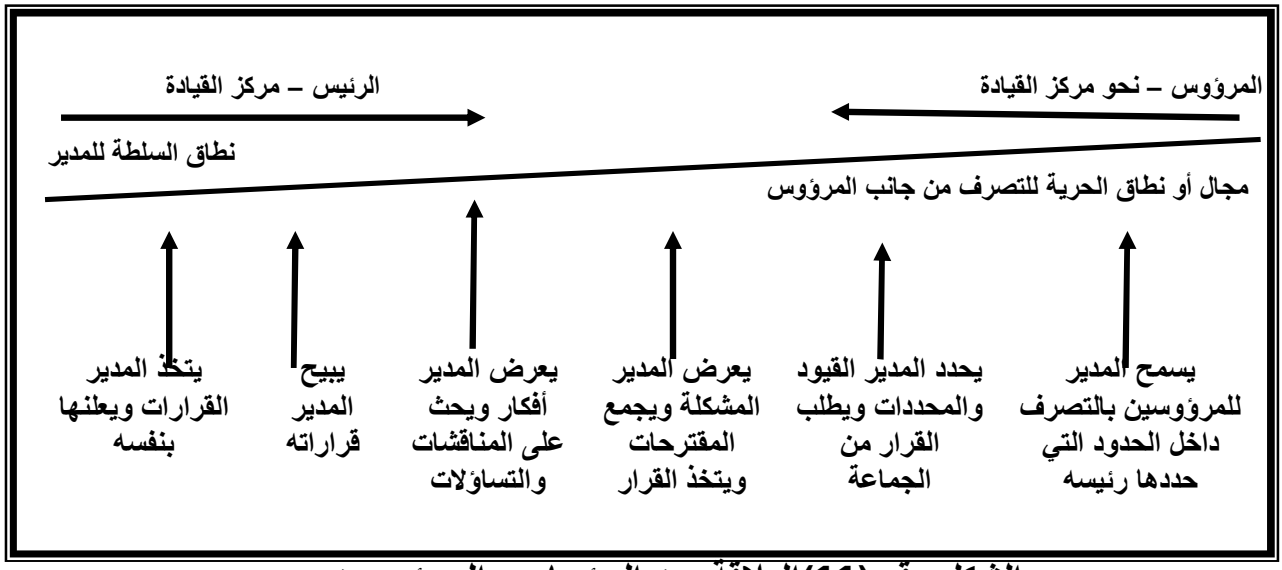
يظهر نمط رفع الكلفة حين تضيق المسافات بين القائد والأتباع وتوشك على التلاشي قد تضعف هيبته وتقل قدرته على إصدار التعليمات أو بتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات ،مما يفسح المجال لظهور اعتقاد لدى الأتباع مفاده أن القائد فرد عادي يمكن رفض أوامره وعدم تقبل توجيهاته .إن مثل هذه المواقف "تؤدي إلى تفشي مناخ من التسيب يصبح فيه من العسير على القائد أن يحث أتباعه أو يقودهم لتحقيق أهداف المنظمة.لذلك حتى يستطيع القائد ممارسة دوره بكفاءة عليه أن يحافظ على التوازن بين العلاقات الرسمية والعلاقات الخاصة ،ذلك التوازن الذي يضمن جوهر العلاقات الإنسانية"[1].

بالنسبة للإحتجاب فإن هذا النمط من القيادة يتجسّد في القائد الذي يقود جماعته عن بعد ويعمل على تكريس الفجوة النفسية التي تفصله عن أفرادها ويحرص على الابتعاد عنهم ممّا يجعل من العسير على الأتباع الاتصال المباشر به. إن ذلك النمط "يُجسِد ما يمكن أن يطلق عليه نمط القيادة التلفزيونية حيث يغلب على علاقته بمرؤوسيه طابع العلاقة بين الممثل والمشاهد فالرؤيا متاحة لكن عن بعد. في ظل هذا النمط تنتقل توجيهات وأفكار القائد للأتباع على نحو معدل وبنفس الطريقة تنتقل أفكار ومطالب الأتباع للقائد، وقد يكون هذا التحريف عن حسن نية كما قد يرجع إلى سوء النية حيث ثمة مصالح معينة يحبونها من وراء ذلك التحريف. إن هذا الموقف يشبه إلى درجة بسيكولوجية

1)طريف شوقي، مرجع سابق، ص270 -271

الشائعة حيث توجد سلسلة طويلة من الناقلين ويتم تحريف المعلومات عند كل مستوى من مستويات الإدارة بمقادير متفاوتة حتى تصل إلى متلقيها النهائي بصورة مختلفة"[1].

و يوضح الشكل التالي رقم(11) العلاقة بين المديرين والمرؤوسين على طول مقياس القيم،فعند نهاية إحدى الحلقات يوجد نوع معين من المدراء الذين يتخذون القرارات ويقومون بإبلاغها للمرؤوسين.



الشكل رقم (11)العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين

عن: حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص234.

وفي الجانب الأقصى يوجد نوع من المديرين يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ قرارات عديدة وحل المشاكل ويقع معظم المديرين من حيث الممارسات اليومية بين هذين الحدين[2].

[1]) طريف شوقي ، مرجع سابق، ص271.

[2]) حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص233.

هناك آثار سلبية عديدة تنجم عن تلك الآفة منها: "تحريف توجيهات القائد وتراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدوث اختناقات في عملية نقلها، فضلا عن ظهور مراكز تحدُّ من حرية القائد وقدرته على المناورة"[1].

أما عن الأسباب التي يعزي إليها ظهور ذلك النمط فهي عديدة منها:"ضغط الوقت وعجز القائد عن إدارته على نحو لا يجعل لديه متسعا للاتصال المباشر مع مرؤوسيه ،ضعف قدرة القائد على الإقناع في مواقف المواجهة ممّا يجعله يميل لنقل التعليمات بطرق مكتوبة أو وجود قدر مرتفع من سمة الانطوائية لديه يحدو به لتفضيل تجنب الآخرين"[2].

إن تميز الشخصية بصفات معينة يمكنها أن تؤثر على طريقة تعامله مع الآخرين فقد وجد في ظروف القيادة عن بعد (أي أن هناك انفصال مكاني بين القائد والمرؤوسين)"أن القادة الذين تتميز شخصياتهم بالسيطرة والنفوذ استطاعوا أن يحققوا نجاحا في التأثير على مرؤوسيهم ،كما ُوجد أن المديرين الذين يتميزون بنزعة تسلطية يفضلون وجود فارق في المكانة الاجتماعية وفي مقدار السلطة الممنوحة لهم وهم عادة يميلون إلى استخدام الأوامر والتوجيهات الرئاسية ويحترمون القواعد واللوائح والإجراءات وهم ناجحون في المواقف التي تحتاج إلى تسلط وضغط على المرؤوسين"[3].

- **<u>العجز عن إدارة العلاقات الإنسانية :</u>**

---

1)طريف سوقي، مرجع سابق، ص 282

2) المرجع نفسه، ص282.

3) حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص77

تعتمد الفعالية في المؤسسة على العلاقات الطبية بين العاملين التي تعتبر من أهم مصادر المتعة في العمل حيث يستطيع الفرد الحصول على المساندة ودعم و تقدير الآخرين له الذين يعملون على تقديم النصائح و المعلومات التي هو بحاجة إليها.عندها يشعر هذا العضو بقبوله من أعضاء الجماعة التي يعمل فيها و انه عضو مهم و فعال فيها وقد يُغمر من معاملته لرئيسه وزملاءه وتكون مواقفه ايجابية و يمكنه التحلي بروح الفريق . أما بدون تعاون وتفاهم مشترك بين العمال تضعف الثقة و تزداد مشكلات العمل وتظهر الخلافات التي تصبح مصدرا للإزعاج وعدم الرضى الوظيفي والإحباط ، في هذه الظروف يُستبعد تحقيق الأهداف المسطرة وتفشل أي سياسة متبعة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ،لذلك يجب أن يكون الرئيس قريبا من العمال الذين يعمل معهم وأن يراعي العلاقات الإنسانية في معاملته للآخرين ويعطيها القدر الكافي من الاهتمام إذا أراد فعلا آن يكون قائدا ناجحا بإمكانه التأثير في الجماعة التي يقودها.

ونتفق مع شلدون SHELDON حينما قال"إن الصناعة ليست مجرد آلات بل هي مجموعة من المجهودات البشرية ،واهتمام رجال الأعمال بالعلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر يؤكد أن هذا العصر هو عصر العلاقات الإنسانية [1] وكذلك عند ما قال لويس أنه" لا يمكن في أي حال من الأحوال فصل الاتصال عن العلاقات الإنسانية"[2] ويتبين ذلك من خلال التعريف الذي قدمه شارل

---

1) عبد المولى محمود ، **لم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي**، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1984، ص163.

2) MUCCHEHLLI .R, **Communication et Réseaux de Communication** ,6° édition, éd entreprise moderne, France, 1984, p33.

كولي[1] "Charle Cooley" للاتصال بأنه "الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور ، انه يجمع كل الرموز الفكرية ووسائل نقلها في الزمان و المكان" حيث يظهر أهمية اهتمام القادة بإدارة العلاقات الإنسانية لتحسين علاقاتهم بمرءوسيهم وزملائهم وأداء دورهم القيادي بنجاح.فعدم تدريب القادة على الإشراف واعتمادهم على تقديم الجزاء على أسس شخصية هي من بين الأسباب التي تجعل القادة غير قادرين على إدارة العلاقات الإنسانية .

ومن هنا نرى ضرورة عرض هذه الأسباب بالتفصيل:

- **عدم تدريب المشرفين على الإشراف:**

يتولى الرئيس الإداري مهمة الإشراف على مجموعة من الأشخاص و هو يملك السلطة كي يجبر التابعين على تنفيذ أوامره."و ككل شخص يملك السلطة من المؤكد أن لديه طموح ومصلحة يودُ تحقيقها سّيما وأن بإمكانه السيطرة على الآخرين عن طريق استغلال السلطة حيث في كثير من الأحيان يتجاوز استخدامه لها" [2].

إن استعمال السلطة في غير محلها قد يؤدي إلى ظهور خلافات وصراعات بين الرئيس و التابعين ، لذلك فإن أبسط حل يراه مناسبا هو التخلص من الأشخاص المعارضين له و المخالفين لأرائه ووجهات نظره بإرغامهم مثلا على الاستقالة أو طلب تحويل . و يتسّم هذا الأسلوب بسيطرة من يملك قوة السلطة مما يؤدي إلى ظهور العداوة و البغضاء بينهم و التي تكون سببا في معانات العمال في العمل. و في هذا الصدد يمكننا ذكر نتائج الدراسة التي قام بها

1) COOLEY. C , in MUCCHEHLLI .R, **Communication et Réseaux de Communication ,** p33.
2) DESAUNA. G, Op-cit, p15.

"دجوغ" C.Dejour[1] حيث ركز على تحليل معانات العمال في العمل وتطرق إلى دراسة الانعكاسات السلبية للتسيير أو الإدارة بالتخويف "Management a la Menace " على الحوار والاتصالات المرتبط بميل الرؤساء إلى حماية أنفسهم من التجاوزات المحتملة من زملائهم في العمل، وحتى لا يشعرون بالذنب اتجاههم فإنهم يعمدون نفسيا إلى التخلص من هذا الشعور. وأصبحت تعتمد الأنظمة الصناعية في وقتنا الحالي على تطبيق مفهوم الكفاءة ويرى "جى دصونا " "Guy DESAUNA"[2] " أنه مهما كانت درجة كفاءة المسئولين فهي تبقى محدودة وناقصة بالنظر إلى مستواهم، فهم يفتقرون إلى تكوين كاف يؤهلهم لشغل مناصب عليا، كما يرى بأنهم لا يمتلكون القدرة على توجيه تفاعلاتهم مع الآخرين والأخطر من ذلك فإن المناصب الرئاسية تجذ ب الأفراد الذين يعتقدون أن لديهم القدرات الكافية لتقلد مناصب قيادية".

وللتخلص من مشكلة عدم قدرة القادة على قيادة مرءوسيهم و الرفع من مهاراتهم ، يتحتم على المؤسسة القيام بتدريبهم على القيادة و كيفية التعامل مع العمال وحل المشكلات التي تعتمد على استخدام أساليب ودّية. وفي هذا الصدد يقول طريف شوقي "إذا لم يتلقى الأشخاص الذين يجلسون على الكراسي الإدارية في أعلى مراتب التسلسل الهرمي الوظيفي التدريب الجيد وباتوا يفتقدون العقلية الواعية فقانون الإرهاب لن يدون طويلا، وإجبار المساعدين على التزام الصمت وكبت آرائهم ومعتقداتهم علامة من علامات الإدارة الضعيفة،ولا ينتج عن ذلك سوى الإحباط والخوف والنزاعات والخلافات الدائمة بين العمال

1) DEJOUR .C, **Souffrance en France**, seuil, France, p p71-88.
2) DESAUNA. G, Op-cit, p10.

والإدارة ومن غير الممكن تحقيق التعاون الحقيقي في المؤسسة إلاّ إذا وجد التفاهم المشترك والنية الحسنة والرغبة الصادقة من جانب الإدارة والعمال،وتتطور الخلافات وتنشأ النزاعات حينما يشعر العمال بالخوف والنية السيئة من جانب الإدارة"[1].

وبالإمكان تشجيع العلاقات الطيبة بسهولة إذا أدى أعضاء الإدارة الوظائف المنوطة بهم بشكل جيّد بغية تطوير موقف إيجابي من جانب العمال نحو الإدارة،ورفع معنوياتهم ونزع فتيل الخلافات.والشخص الذي يتمتع بعقل سليم وقادر على فهم وجهات نظر الآخرين ومشكلاتهم وتطلعاتهم وآمالهم ويتحلى بالصبر واللباقة هو القائد الناجح بلا ريب[2].

- **<u>تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة:</u>**

قام "جى دصونا" Guy DESAUNA [3] بالتمييز بين نظام المكافآت والعقوبات الموضوعي والشخصي حيث يكون هذا النظام موضوعي عندما تكون المعايير والأسس التي يستند إليها النظام معروفة لدى الجميع وهو يرتكز على تقييم الأفعال، بينما يكون النظام شخصي عندما لا تكون المعايير المستند إليها في تقييم الأفراد مجهولة وغير معروفة لديهم ويعتمدون في ذلك على أحكامهم الذاتية.كما يحدّد نظام المكافآت والعقوبات الموضوعي إجراءات العمل،مقابلات التقييم ، فالعامل بإمكانه توقع الدرجة التي سيحصل عليها عند تقييمه بناءً على

1)أُنظر: طريف شوقي، مرجع سابق.

2)إيهاب صبيح محمد رزيق، مرجع سابق ، ص83،76.

3) DESAUNA. G, Op-cit, p47.

القواعد المنصوص عليها، كما أنه يكون على علم بعدم قدرته على التهرب من النتائج المترتبة عن المخالفات والأخطاء التي يرتكبها.

ويرى الباحث بأن "نظام المكافآت والعقوبات الشخصي هو نظـــام خطيـــر جدًا ،لأنه يفتح المجال أمام التعسف والاستبداد. ورغم موافقة أغلب الأفراد عليه إلاّ أنهم يتمنون التهرب من عواقبه الوخيمة ،إنهم يوهمون أنفسهم بذلك فلا أحد يستطيع تجنب الضرر الذي قد يلحقه بهم خصومهم ومنافسيهم الذين سيفعلون ما بوسعهم للإيقاع بهم:التلاعب، الوشاية، التهديد ممّا يخلق جوا ومناخا مشحونا بالشك والريبة وينتهي بهم الأمر إلى الكراهية والبغضاء"[1].

ب) مشاكل الاتصال:

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم ويؤثر فيهم بالصورة الكافية.

فالقيادة تمثل "القدرة على التأثير في الناس أفرادًا أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماعي من أجل تحقيق هدف معين، وهي لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي يحاول قيادتها و تقتنع الجماعة بقيادته عندما تتوافر فيه مواصفات القيادة التي تجعله في نظرهم أحق بالقيادة"[2].

إن القائد بمثابة حلقة وصل بين الإدارة و العمال و هو يقوم بدور نقل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى ،ونظرا لأن قناة

---

1) DESAUNA. G, Op-cit, p47.

2) الدسوقي عبده إبراهيم: مرجع سابق، ص38.

التوصيل عادة ما تتفاعل مع المحتوى المراد توصيله حيث أنها لا تكتفي بمجرد النقل بل تتدخل في تشكيل أو تعديل محتوى الرسائل الـ منقولة ممّا يؤثر سلًبا أو إيجابا عليها.

لذلك، لا يمكن حصر أهمية الإعلام فهو " نوع من التدفق الذي يسمح بإنشاء علاقات بين الأفراد ومن خلال إدراك الأفراد فإنهم يتمكنون من فك رموز الإعلام فيتشكل لديهم موقفا.و بناًء على المفهوم السلوكي فقد اعتبر الإعلام بمثابة حافز ودافع يصطدم بطريقة تفسير الفرد وتدفعه للتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية"[1].

و يظهر من خلال ذلك أن الرئيس يلعب دور رئيسي في تحقيق الاتصال الجيد على كافة المستويات و تحقيق الفاعلية في العمل، وإذا كان لا يتمتع بالقدرة اللازمة على إحداث التأثير المرغوب في رئيسه فلا يمكن توقع نجاحه في مهمته. وتشير الدراسات إلى أن "المقدرة على إحداث التأثير لا غنى عنها حتى يستطيع القائد أن يؤدي وظيفته الإشرافية بنجاح. ولا بد أن يكون المشرف قادرا على التأثير في رئيسه حتى يستطيع قيادة مجموعته بفاعلية أي إنه بحاجة لأن يكون ماهرًا كمشرف ومرؤوس في نفس الوقت، إذ أنه يجب بالنسبة لعمل الجماعة أن يتصف بالمهارة في وظائف وأدوار القيادة والعضوية. وتتميز الجماعات الفعالة التي تتصف بالولاء الكبير للمجموعة باتصالات كاملة وفعالة وبأن أفرادها يحترم كل منهم الآخر ويرحبون بمحاولات الأعضاء الآخرين

1) YUES GOMEZ. P, **Le Gouvernement de l'entreprise**, inter édition, France, 1996 p235-236.

للتأثير فيهم.ويتأثر تفكيرهم وسلوكهم عندما يرون أن الأدلة التي يقدمها الأعضاء الآخرون تؤدي إلى ذلك"[1] .

ونتناول فيما يلي أهم الصعوبات التي يعاني منها القادة في مجال توصيل المعلومات والتي تحد من التواصل الجيد بمرءوسيهم.

- **العجز عن الإقناع:**

لقد أصبح القائد اليوم في حاجة أكثر إلى الوسائل الإقناعية وليست القسرية لحث الإتباع على أداء مهمة ما، ومن ثم فإن ضعف القدرة على الإقناع الذي ينطوي ضمنا على اللجوء إلى منطق القوة والتلويح بالصلاحيات لدفع التابع لأداء ما يطلب منه من مهام،قد يثير العديد من المشكلات منها: "فتور العلاقات بين القائد والأتباع، تقديم نموذج سلوكي سلبي للتابع َيسلك على منواله حين يصبح قائدًا ،وانخفاض دافعية التابع للأداء ممّا ينعكس سلًبا على المنظمة"[2].

و يعزى عجز القائد عن الإقناع إلى "ضعف قدرته الاستدلالية التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يريد قوله، أو ضعف قدرته على تفنيد حجج التابع التي يتحصن بها للهروب ممّا يكلف به من مهام،أو نقص معلوماته حول الموضوع الذي يريد أن يقنع به التابع"[3].

- **نقص مهارات الاستماع والعجز عن الإنصات:**

---

1)السيد عليوه،مرجع سابق، ص85.

2)طريف شوقي، مرجع سابق، ص298.

3) طريف شوقي، مرجع سابق، ص298.

إن مهارة الاستماع التي يمتلكها الفرد هي أساس الاتصالات الفعالة حيث تساعده على جمع المعلومات المهمة الضرورية واتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات لأنه "أثناء الاستماع فإن المستمع يعطي المعاني للكلمات أي يقوم بتحليل ما تم سماعه تبعا لقيمه الشخصية ومعتقداته وأفكاره وتوقعاته واحتياجاته. إن خلفية المتحدث قد تكون مختلفة تماما وهنا يظهر دور المستمع في تحديد المعنى الذي يقصده المتحدث"[1]. فبدون إصغاء جيد يصعب عمل الفريق و قيادته لذلك على القائد مراجعة عادات الاستماع السيئة التي لديه لتفادي الصعوبات التي تصادفه مع الفريق الذي يعمل معه وهو ما أكد عليه "تران تانه تام" "E.Tran Tanh Tam " و"لوكا دبليان" "T. Lucas De pesluian" "إذا لم يكن هناك تنظيم جيّد للفريق ورئيس قادر فعلا على إدراك العمل الجماعي، لن يكون بإمكانه تكوين فريق فعال عندما تحدث أزمة.إن القدرة على الإصغاء هي وسيلة وأداة نجاح الرئيس إذا استطاع استغلالها حيث تساعده على تحسين كفاءته وكفاءة الفريق الذي يعمل معه"[2].

فالإصغاء إلى الغير معناه "قبول وجهات نظره واستيعاب دوافعه وفهم مضمون الرسالة المصدرة ومن هنا تحدث إمكانية الاستماع إليه"[3] ومن دون إصغاء جيد،يقول "أمدو جيل" Amado Gille فإن "الاتصال يحدث من طرف واحد ويكون محدودا وناقصا"[4] .

---

[1])أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية للنشر، مصر،2006، ص124.

2) TRAN THANH TAM. E, et Lucas De Pesloűn. T, **Manager les situations difficiles**, Ed d'organisation, France, 2004 , p 91.

3) GILLE. A, GUITTET. A, **La dynamique des communications dans les groupes** ,France, 1975 ,P47.

4) SANANES. B, **lacommunication éfficace,**dunod, FRANCE 1998, p120.

يلاحظ أن نسبة كبيرة من البشر لا يتصفون بصفات الإنصات الجّيد ومن بين أسباب ذلك أنهم تتكون لديهم بعض العادات الخاطئة التي تعوق عملية الإنصات الجّيد لديهم ومن أهم تلك العادات الخاطئة والسيئة ما يلي:

- عدم الاهتمام وعدم التركيز بعناية: يسمح البعض لأنفسهم بالتشبث والقيام بعمل أكثر من شيء في الوقت الواحد (الإنصات والتحدث في الهاتف) أو التفكير في شيء آخر أثناء الإنصات، وأحيانا يُتعمد عدم الإنصات إلى بعض الأفراد.
- التظاهر بمظهر التصنت: يتعمد البعض التظاهر بمظهر التصنت وهم يفكرون في شيء آخر، ممّا يعطي الانطباع لدى المتحدث أن المستقبل يفهم جّيدا ما يقوله.
- الاستماع دون الإنصات: أحيانا يستمع الشخص للبيانات الواردة والمقدمة له، لكنه لا يتعمق في مفهوم مضمونها أو دلالتها والذي لا يتم بدون إنصات معمق.
- الإنصات غير المكتمل: أحيانا ما ينصت الشخص للحديث حتى الجزء الذي يرغب التحدث بشأنه وتتوقف عملية الإنصات عند هذا الحد ثم يقوم في عقله بتجريب ما سيقوله وينتظر الفرصة الملائمة لإعلانه.
- المقاطعة: لا ينتظر الفرد تلقي الرسالة كاملة وفهم المعنى الكلي وإنما يتسرع بالتدخل (وأحيانا يكون بعنف) ويقطع الحديث.
- سماع ما يريد الإنسان سماعه فقط: يستقبل الإنسان الرسائل بالشكل الذي يريد أن يسمعه ويرفض استقبال أي رسائل تتعارض مع رغباته ومفاهيمه.

° الاتصالات حتى النقطة التي تؤهل الاختلاف مع المتحدث: ينصت بعض الرؤساء حتى اللحظة التي يستخلص فيها لنفسه النقاط التي يستطيع منها الانطلاق مُهاجما الطرق الآخر[1] .

تستدعي مشكلات العمل والتفاعلات الإنسانية المتبادلة بين القائد وأتباعه القدرة على الاتصال. لذلك اعتبر الاتصال "بأنه التزام الصمت وحتى يتحقق الاتصال الجيد لا بد من حسن الإصغاء للغير"[2].

- **عدم وضوح الأفكار وضعف التعبير عنها:**

يعد الحوار أولى أدوات ووسائل عرض القضايا والأفكار والموضوعات وأكثرها استخداماً وتأثيرا فمن خلال الحوار "يستطيع المدير الناجح عرض قضاياه وأفكاره ويدافع عنها ويبررها ويرد على الاعتراضات ومن خلال الحوار الفعال يمكن تناول وجهات النظر و الآراء المعارضة بمنهجية فن الحديث والنقاش. و كم من أفكا صحيحة وقرارات صائبة لم يُأخذ بها بسبب سوء تحدث المتحدثين وعدم قدرتهم على الحوار"[3].

---

[1])أُنظر: محمد عبد الباقي صلاح الدين ، مرجع سابق.

2) DUPYTHOMAS DE VERS. E, RAYMAND. E, **La communication interne vers l'entreprise transparente**, Ed d'organisation, France, 1988, p20.

[3]) مصطفى محمود أبو بكر، **دليل المدير المعاصر: الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات**، الدار الجامعية، مصر، دت، ص381.

خلاصـــة:

يعتمد وجود المؤسسة على تعاون القادة والتابعين والأدوار المختلفة التي يمارسونها وتؤثر السلطة والقيادة على فعالية الاتصالات وتحدّد نوع العلاقات القائمة بين الأفراد ودرجة التفاعلات.

إن أسلوب القائد الذي يتسم بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد يخلق اتجاهات إيجابية لدى العمال بينما الأسلوب الذي يتسم بالعدوانية والتعسف في استخدام السلطة قد يخلق اتجاهات سلبية لدى المرءوسين .وقد تباينت أساليب وأنماط القيادة بين الشدّة والتعسّف في استخدام السلطة وبين التسامح وإعطاء الحرية المطلقة للعمال وكانت هذه الأساليب محل دراسة الباحثين الذين اهتموا بدراسة انعكاساتها على المرءوسين ومن خلال فهم التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد تّمكن الباحثين من تحليل علاقات السلطة وتمييز الأسلوب الصحيح لممارسة السلطة.

إنّ السلطة تعطي القائد أو الرئيس الحق في إعطاء الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على الامتثال لأوامره وفي نفس الوقت يجب التأكيد على أن وجود السلطة لا يعني تسلط القائد في التطبيق. ويعتبر تفويض السلطة عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة إلى المرءوسين ويبقى مفّوض السلطة مسؤولا عن نتائج أداء العمل ،لذلك يحمل التفويض نوعًا من المخاطرة وهذا عندما لا يمتلك المرؤوسين حق اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالمهام المسندة إليهم.

يمثل الاتصال الميكانيزم الأساسي لعملية التفاعل الاجتماعي بأبعاده المختلفة الذي يعتمد على تبادل الآراء والمعلومات والأفكار من خلال قنوات

رسمية وغير رسمية. وقد ظهر أنه لا يمكن فهم مشكلات الاتصال بمعزل عن مشاكل القيادة المرتبطة بالسلوك القيادي، لذلك تعرضنا إلى بحث أهم مشاكل القيادة والتي كانت سببًا في ظهور صعوبات وانقطاعات في الاتصال وعدم فعالية القائد في أداء المهام المطلوبة منه وعجزه عن آداء دوره القيادي بنجاح.

بداية تناولنا مشاكل القيادة المتصلة بإدارة الجوانب الفنية للعمل فعجز القادة عن حل المشكلات الفنية في العمل وعدم تفويض السلطة يؤدي إلى عدم تنمية قيادات جديدة لديها القدرة ع لى إدارة الأعمال واتخاذ القرارات وتحُمل المسئولية في حال غياب الرؤساء إضافة إلى عدم وضوح المهام المطلوبة من الرؤساء كانت سببًا في عرقلة الأعمال التي قد تصل إلى نشوء خلافات مع العمال.

أّما بخصوص الممارسات القيادية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات فقد تعرضنا إلى أسبابها وانعكاساتها على فعالية القرارات المتخذة ونجد ظاهرة التردد والتسرع ظاهرة التردد والتسرع وانعدام روح الفريق في اتخاذ القرار الجماعي، إتباع القادة سياسة الأخذ بالقرار الذي يجنبهم الوقوع في مشكلات مع رؤسائهم.

وفي الختام ،تناولنا مشكلات القيادة الناجمة عن العلاقة التي تربط الرؤساء بمرؤوسيهم من خلال عدم قدرتهم على إدارة العلاقات الإنسانية والتي ظهر تأثيرها على القادة في مجال توصيل المعلومات ،كما أن قصور مهارات القادة في مجال إرسال واستقبال المعلومات أدى إلى ظهور مشكلات الاتصال بحيث أثرت على التواصل الجّيد بمرؤوسيهم.

الفصل الثاني

الفصـل الثانـي
القيادة والاتصال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية).

الجزء الأول: مشكلة القيادة في المؤسسة الجزائرية.

الجزء الثاني:خصائص القيادة في المؤسسة الجزائرية و مشكلة الاتصال .

الجزء الثالث : قدرة القادة على خلق علاقات الثقة الضرورية للاتصال الفعال.

نظرا للمشاكل التي يعيشها العمال وانقسامهم إلى مجموعات لأسباب سوف يأتي عرضها بالتفصيل لاحقا فإن التعامل مع المبحوثين كان يتطلب مرونة كبيرة لضمان تعاونهم ،لذلك كان لابد من بناء علاقة ثقة بالمبحوثين حتى يشعروا بالطمأنينة و الارتياح النفسي وهذا من خلال:

- شرح موضوع الدراسة .
- التأكيد على عدم البوح بتصريحاتهم إلى الغير.
- تعمُّد إيقاف الحديث وتغيير الموضوع مع إخفاء الاستمارة التي تتضمن أجوبة المبحوث إذا حضر أحد زملاءه.
- تجنب الإلحاح على المبحوث في حال ملاحظتنا تهرّبه العمدي للرد على بعض الأسئلة.

لقد كان من الصعوبة القيام بدراسة في جوّ عمل يسوده الخوف والقلق والاستياء سيّما مع الشروط التي فرضها علينا المسؤول المكلف بمنح الموافقة على إنجاز البحث بالمؤسسة وما كان علينا سوى تقبُّلها دون مناقشة، ومن بين هذه الشروط:

- عدم أخذ الكثير من وقت المبحوثين.
- أن تكون مدة الدراسة الميدانية قصيرة وحدّدت بـ30 يوماً ، أُنظر الوثيقةرقم01 (ترخيص البحث الميداني).
- أن لا يتعدى عدد المبحوثين 10عمّال وهو الأمر الذي جعلنا نعتمد مبدأ العُشْر و حُدّد عدد أفراد العينة بـ17 عاملاً كأقصى حد استطعنا تحقيقه في ظل الشروط

الصارمة التي فُرضت علينا وكُنَّا نتمنى أن يزيد عدد أفراد العينة عن هذا العدد. كما يجب أن نُشير في هذا الصدد، أنّ ارتباط مُشكلة القيادة في المؤسسة كان له علاقة في بعض جوانبه بالنقابة ولجنة المشاركة ممّا جعلنا نهتم بإجراء لقاءات معهم، ليُصبح إجمالي عدد المبحوثين هو20 فردًا. هؤلاء المبحوثين هم: رئيس لجنة المُشاركة، رئيس النقابة وعضو منها لبحث المشكلة من وجهة نظرهم، لذلك اعتمدنا على أسلوب المُقابلة والحوار وفضّلنا عدم استعمال الاستمارة معهم لأن طبيعة الأسئلة لم تكن تتناسب مع توجهات البحث، والمثير للانتباه الصراحة التي كان يتحلى بها هؤلاء المبحوثين رغم حساسية بعض المواضيع التي كنا نخوض فيها إلى درجة انتقادهم للكثير من الأفعال السلبية التي كانوا بها يقومون بها دون الشعور بالخجل والخوف.

ينصب البحث على دراسة عينة من القادة الإداريين دون العمال المُنفذين البالغ عددهم: 258 عاملا، أُختيرت بطريقة قصدية ويتوزع القادة البالغ عددهم163 عاملا على ثلاثة مُستويات إدارية هــي:

- الإطارات العليا و تضم: نواب المديرين، رؤساء الأقسام والمساعدين. ويبلغ عددهم 30 عاملا و يتمثل عدد العينة في 03 إطارات عليا.
- الإطارات المتوسطة وتضم: نواب المديرين، رؤساء المصالح، وعددهم 46 عاملا ويتمثل عدد العينة في 05 إطارات عليا.
- المُؤهلون ويضم: نواب المديرين، الرؤساء المُباشرين للعمال ورؤساء الورشات، وعددهم87 عاملا ويتمثل عدد العينة في 09 عمال مؤهلين وتصنفهم المؤسسة ضمن فئة الإطارات الصغرى.

إنّ تركيزنا على دراسة المستويات الُوسطى للإدارة راجع للدور الذي يـُؤديه القادة الذين يترأسونها باعتبارهم يقومون بتوجيه و تنظيم ومراقبة المرؤوسين إضافة إلى توسط عملية نقل المعلومات والأوامر "من الأعلى إلى الأسفـــل"، كما يتطلب منهم تفهُّم مشاكل مرؤوسيهم ونقل اهتماماتهم وشكاويهم إلى الُستويات العليا.

بات من الضروري بعد تعرضنا لموضوع القيادة والاتصال في المؤسسة نظريا، إجراء بحث ميداني خصصنا له الفصل الثاني بالدراسة والتحليل المعمقين قصد معالجة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية وهو يشتمل على ثلاثة أجزاء : نتناول في جزء أول مشكلة القيادة في المؤسسة وخصصنا الجزء الثاني لتحديد خصائص القيادة في المؤسسة مع إبراز ارتباطها بمشكلة الاتصال وعالجنا في جزء ثالث قدرة القادة على خلق علاقات الثقة الضرورية للاتصال الفعال.

الجزء الأول:

مشكلة القيادة في المؤسسة الجزائرية:

1. أسس اختيار القادة.

2. الثقافة والاتصال ومشكلة التغيير.

يلعب الرئيس دورًا مهما في عملية الاتصال الداخلي وهو فاعل مهم في التغذية العكسية "Feed-back" ، وإذا كان يتمتع باتجاهات إيجابية تشجع المرؤوسين على رفع شكاويهم دون خوف فإن ذلك سيعمل على نجاح الاتصالات بينه وبين التابعين بينما إذا كان من النوع الذي يـُخيف المرؤوسين ويشعرهم أنه سيكون عقبة أمام ترقيتهم فإن ذلك سيجعل المرؤوسين يحجمون عن عملية الإعلام الصاعد الضرورية لإحداث الإعلام المتبادل(*). ورغم أهميته من حيث أنه "يسمح بمعرفة حاجات العمال والقضاء على الصراعات والخلافات كما أنه أداة لتحسين كفاءة المؤسسة"[1] إلاّ أن الرؤساء لا يزالون يتجاهلونه".

لا نستطيع فهم مشكلات الاتصال التي تعيشها المؤسسة الجزائرية إلاّ من خلال فهم السلوك القيادي الذي يبدوا في تصرفات القادة الظاهرة والكامنة من خلال آراءهم ووجهات نظرهم إضافة إلى تفضيلاتهم ورغباتهم المكبوتة.

إيمانا منّا، أن مشكلة الاتصال في المؤسسة الجزائرية هي مشكلة قيادة بالدرجة الأولى وأي تأثير وتأثر هما نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الرؤساء والمرءوسين لذلك لا يمكننا فهم هذه المشاكل دون فهم لواقع مشكلة القيادة في المؤسسة الصناعية التي تجعلنا نربطها بـــ:

---

*)يشكل الإعلام المتبادل ردة فعل على معلومة مستقلة وهكذا ينعكس أطراف تبادل الاتصال، حيث يصبح المرسل مستقبلا و المستقبل مرسلا، وفي هذا الوقت ينشأ الإعـلام الصاعـد Information Ascendante. ، وللمزيد من التفاصيل أُنظر:

- LAMBERT. J ,**L'information Ascendante dans L'entreprise** ,Ed entreprise moderne , France,1979, p8.

1)M.Héléne WAST PHALEN**, communicator** ,4éme édition, Éd Dunod, France, 2004, p80.

- أسس اختبار القادة.
- الثقافة والاتصال ومشكلة التغيير.

1.أسس اختبار القادة:

نهدف بتحديد أسس اختيار القادة، فحص أساليب وطرق اختيار القادة المتبعة في المؤسسة فكلما كانت طرق الاختيار واضحة ونزيهة تقوم على أسس ومعايير موضوعية بحيث تجعل من المنافسة بين العمال عادلة، كلّما ساعد ذلك على تعزيز الثقة بين الفاعلين في المؤسسة وبالتالي تحقيق فعالية الاتصالات.بينما إذا طغت الذاتية عن الموضوعية في اختيار الرؤساء فُسح المجال أمام الصراع وظهور الخلافات فتنعدم الثقة وتسوء الاتصالات. ولفحص معايير اختيار القادة، انطلقنا من طرح السؤال التالي على المبحوثين: كيف يتم اختيار الرئيس؟ ولخصت معطيات هذا السؤال في (الجدول رقم 01).

الفئات المهنية / طرق اختيار الرئيس	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الكفاءة والأقدمية	01	33.33	03	60	04	44.44	08	47.06
المستوى التعليمي	-	-	-	-	02	22.22	02	11.76
علاقات شخصية	02	66.67	02	40	03	33.33	07	41.18
المجموع	03	100	05	100	09	100	17	100

الجدول رقم 01: **طرق اختيار الرئيس.**

ويرى بعض العمال" أن العامل الذي يملك الخبرة هو أفضل وأكفأ من العامل الذي لديه مستوى جامعي ففي نظرهم يكفي أن يكون العامل حاصلا على أدنى مستوى تعليمي يمكنه من القراءة والكتابة والفهم، لذلك يمكن أن تُعوض الخبرة المستوى التعليمي. بمعنى آخر، لا يمكن لمهندس مثلا أن يكون كفءً في عمله إذا لم تكن لديه خبرة يكتسبها من خلال سنوات عمله في المؤسسة".

وإذا كان من المفروض أن تتم عملية اختيار الرؤساء على المنوال التالي:

يقترح كل مسؤول على المستوى الذي يترأسه، العامل الذي يراه مناسبا وجديرا بمنصب: رئيس عمال أو رئيس مصلحة أو رئيس قسم، وتبعث بهذه الاقتراحات إلى المدير.

تشكل لجنة متكونة من المدير وأعضاء من النقابة وممثلي العمال لدراسة ملفات المترشحين.

ويتم اختيار المترشح الكفء بناءًا على اقتراحات رؤسائهم ووفقا للمعايير التالية:

- الكفاءة والأقدمية: 10 نقاط.
- المستوى التعليمي: 10 نقاط.
- الانضباط والسلوك مثل غيابات، عقوبات: 10 نقاط.

حسب ما أدلى به المبحوثين ،فقد أثبت الواقع المعاش في المؤسسة عدم احترام هذه المعايير وعدم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المسؤولين بخصوص كفاءة مرؤوسيهم المرشحين للحصول على المنصب. إذا هناك خرقا لما هو منصوص عليه في القانون الداخلي للمؤسسة، كما ان هناك جانب للعلاقات الشخصية في اختيار الرؤساء قدر بـ:41.18 % وهو الذي يفسر عدم رضاهم على طريقة

اختيار الرؤساء بنسبة 47.06% أي ما يقارب نصف عينة البحث(انظر الجدول رقم02).

الفئات / المهنية / الرضا عن الاختيار	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	01	33.33	02	40	06	66.67	09	52.94
لا	02	66.67	03	60	03	33.33	08	47.06
المجموع	03	100	03	100	09	100	17	100

الجدول رقم 02: **الرضا على طريقة اختيار الرئيس.**

كما أن الأشخاص الذين اختيروا على أساس العلاقات الشخصية هم في الغالب أشخاص يفتقرون إلى كفاءات، و رغم ذلك تسند إليهم مسؤوليات تفوق قدراتهم وحسب بعض المبحوثين -الذي عملوا سابقا في مؤسسات أخرى- فقد لاحظوا أن اختيار الرؤساء على أساس العلاقات الشخصية هي ظاهرة لا تنفرد بها هذه المؤسسة بل تطبع جميع المؤسسات الوطنية، حيث يتم إسناد مسؤوليات إلى أشخاص غير مؤهلين لا لسبب سوى لأنهم يتوافقون مع أهدافهم ومطامعهم ومصالحهم فيكون ذلك العامل أكثر حظا من غيره وسببا في حرمان شخص آخر من منصب يستحقه. والأخطرمن ذلك عندما يُرقى شخص كان يعمل كرئيس ورشة إلى منصب أعلى (نائب المدير) دون احترام التدرج الهرمي مع العلم أن هذا العامل لا يحوز سوى على المستوى المتوسط. وهو ما تحدث عنه علي سموك " إن إناطة الأدوار والوظائف الناجمة عن التقسيم العشوائي للعمل وضعت أفرادا غير مناسبين في أدوار غير مناسبة، نتج عنه عدم تحقيق

الأهداف العامة للمؤسسة ، حيث تحولت المؤسسة إلى وسيلة لتحقيق أغراض ضيقة خاصة ولقد أدى ذلك إلى بروز مجموعة من الأفعال والسلوكات التي تحولت إلى عقائد وأفكار ومبادئ ثابتة تنبذ أي محاولة لتغيير الأدوار بغرض تحقيق الفاعلية وبالتالي تحقيق أهداف جديدة واضحة ومحددة ومعلومة تقوم على الرشادة المؤسساتية والصناعية"[1].

يشير تكرار هذه الظاهرة إلى قدرة بعض المسئولين على خرق القوانين دون أن يجدوا من يواجههم فأين دور الرقابة في الحفاظ على حقوق العمال .

وأين دور لجنة التسيير لضمان تسيير ناجح للمؤسسة.

وللتعرف أكثر على دور النقابة ممّا يحدث داخل المؤسسة فإننا سألناهم عن نوع المشاكل التي تَرِدُهم من العمال.

إن نوع المشاكل التي ترد النقابة تتعلق بالدرجة الأولى بالترقية ،وتأتي في الدرجة الثانية المشاكل والخلافات التي تقع بين المسئولين والعمال. وترى النقابة أنها استطاعت حل 60% من مشاكل العمال ماعدا المشاكل المرتبطة بالترقية التي يصعب حلها.

وعلى الرغم من أهمية الترقية بالنسبة للعمال الذين لا يرون ان هناك عدالة في الحصول على الترقية بنسبة 76.47%(جدول رقم03)، فإن النقابة لم تستطع

---

1) سموك علي، **التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية في دفاتر المركز رقم09**، منشورات كرسك، الجزائر،2005 ، ص68.

الفئات المهنية / العدالة في الحصول على الترقية	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	01	33.33	02	40	-	-	03	17.64
لا	02	66.66	03	60	08	88.88	13	76.47
بدون	-	-	-	-	01	11.11	01	5.88
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	99.99

الجدول رقم03:العدالة في الحصول على الترقية

إيجاد حل لها ممّا أدى إلى استياء العمال. ويمكننا تفسير هذه النتيجة على ضوء الصراع بين النقابة والعمال حيث تمر المؤسسة بمشاكل عويصة ناتجة عن انقسام العمال إلى ثلاثة فرق.

- فريق من العمال يؤيد النقابة التي تقف إلى جانب المدير وتناصره في كل ما يقوم به.
- الفريق الثاني لا يؤيد النقابة ويرى بأنها تسعى إلى تحقيق مصالحها ومصالح مناصريها.
- والثالث لا ينتمي إلى أي من المجموعتين السابقتين فهو فريق محايد وقد تضررت مصالحه هو الآخر.

في نظر الفريق الثاني والثالث أصبحت الترقيات حكرا على أعضاء النقابة ومناصريهم وحُرِم العمال الذين يتخذون موقفا سلبيا من المدير والنقابة فأصبح الشعور بالحقرة والظلم هو المسيطر على العلاقات بين العمال والواقع أن أغلب العمال أصبحوا يكرهون النقابة لأن مواقفها غير عادلة وغير واضحة

بسعيها إلى تحقيق مصالحها ومصالح مناصريها على حساب الفريق الثاني والثالث وأصبحوا يشكون حتى في نزاهة الانتخابات العضوية في النقابة.

إذا كانت النقابة العمالية "هيئة من العمال منتخبة منهم، لها حق المفاوضة والمساومة مع أرباب العمل من اجل تحقيق أهداف العمال في زيادة الأجور وتقليص ساعات العمل وتحسين ظروف الإنتاج" [1]ومن صلاحيات لجنة المشاركة هو المشاركة في تسيير المؤسسة حيث يقوم أعضاءها بعرض وتقديم وجهات نظرهم بخصوص التسيير على مدير المؤسسة .فلقد حدث صِدام بين النقابة ولجنة المشاركة ،ولكي تتفـــادى النقابة هـذا الصِدام وتضمن ولاءها أصبحت النقابة تـُدعم المترشحين الذين تستطيع التفاهم معهم لتمثيل العمال في لجنة المشاركة.

لقد وجدت النقابة أفضل حل يجنبها الدخول في صراع مع المدير ومع لجنة المشاركة هو تبني فكرة "المعايشة". ويقصدون بهذا المفهوم "التفاهم مع الإدارة مُمثلة في مديرها".

إن المعايشة في نظرهم هي ضرورة حتمية لتفادي الخلافات مع لجنة المشاركة والمدير، ولولا وجود مصلحة مشتركة بين المدير والنقابة ولجنة المشاركة لما نجحت فكرة المعايشة.

ويظهر جلًيا أن اهتمام النقابة ينصب على إرضاء المدير ولو على حساب العمال وهذا ما يفسّر عدم لجوء أغلب العمال إليها في حال تعرضهم إلى مشكلات لأنهم لا يثقون بمصداقيتها وشفافيتها. ونتيجة للمناخ السائد في

---

1) محمود عبد المولى الُسق، مرجع سابق، ص218.

المؤسسة، أصبح العمال لا يتأثرون بظروف العملالصعبة بقدر َما يـُعانونه من متاعب ومشاكل جرّاء تغيير المدير السابق وانقسام العمال إلى مجموعات.

إن هدف جماعة المناصرين للنقابة والمدير الجديد هو كسب رضا النقابة والمدير بأي طريقة كانت فأصبحوا يتجَسسون على زملائهم العمال وَيشُون بهم إلى النقابةوقد وصَل بهم الحال إلى حد إلحاق تـُهم ببعض العمال وَيدُل سلوكهم هذا على رغبتهم الشديدة في إظهار ولاءهم للنقابة وكسب رضاَها عنهم- فرضا النقابة هو من رضا المدير- الذي سيحقق لهم منفعة "الحصول على الترقية" ولو بطرق ملتوية وغير عادلة.

وهناك كثيرًا من تصريحات العمال- المعارضين لموقف النقابة وحتى العمال المحايدين - التي تبرز جو العمل الذي يعمل فيه العمال. وفي هذا الصدد يقول بعض العمال:"هناك عُمال يِمِيْو علينا كَيْ يَخلُقوا لنا المشاكل".

ويصرح أحد العمال الذي كان متخوفا جدًّا من إجراء المقابلة معه، كما انه كان يتجنب الّرد على بعض الأسئلة ، يقول هذا العامل" أخْشى أن َيسمعني أحدهم فُيلِحق بي تـُهمةٌ َما". (رئيس مصلحة).

ويقول آخر

"لابد من الإصغاء إلينا قبل إلحاق تـُهم بنا وتجنب إصدار الأحكام قبل التأكد من صحتها والوقوع في أخطاء".

ونتيجة للضغوطات التي تمارسها النقابة ومناصريها، أصبح جو العمل مشحونا بالشك والريبة كما أن العمال يعيشون حالة من الخوف والقلق والتوتر وسوء الاتصالات.

إن فقدان عنصر الثقة بين هذه الأطراف "يؤثر على عملية الاتصال ويسود المؤسسة جو يفتقد إلى روح التفاهم والتعاون بينهم لذلك قد ينتج عن ذلك حجب المعلومات والأخبار بسبب الخوف من المدير خصوصًا إذا كان من النوع الأوتوقراطي أو الديكتاتوري" [1].

وفي غياب نصوص قانونية تحمى العامل من التجاوزات التي تقوم بها النقابة فإن العمال َيخشون أَخْذ موقف منها لأن المدير يساندها ويستعمل سلطته للضغط عليهم عن طريق حرمانهم من الترقية أو عزلهم وتحويلهم إلى مناصب عمل أخرى. وهي تعتبر من بين الوسائل التي يمكن للرئيس استعمالها لتحقيق مصالحه الشخصية وحدّدها Guy DESAUNA [2] في ثلاثة:

- يستعمل الرئيس السلطة للتخلص من منافسيه وخصومه.
- يستعمل الرئيس السلطة للحفاظ على الشكل المميّز لأسلوب ممارسته السلطة.
- يمكن أن يستخدم الرئيس السلطة للتأثير على الأشخاص الذين جرّدهم أو نزع منهم السلطات التي كانوا يتمتعون بها.
- إن ظهور تصادم المصالح بين العمال والنقابة- بالتواطئ مع المدير- أحدث فجوة عميقة بينهم وكانت سببًا في الانشقاق بينهم.فالعمال يطمحون للحصول على الترقيات التي يرون أنهم يستحقونها في حين نجد أن المدير مدعمًا بالنقابة

1) أبو سمرة محمد، مرجع سابق، ص79.

2) DESAUNA. G, Op-cit, pp 16,20.

يسعى إلى منح الترقيات سوى للعمال الذين يؤيدونه، إنه الانشقاق بين العمال من جهة وبين العمال والنقابة من جهة أخرى.

لقد تحدث على سموك عن هذه الظاهرة وحاول تفسير أسباب حدوثها قائلا"يحدث الوضع الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية نتيجة عدم تناسق أو عدم تحديد الأهداف والرغبات الخاصة بالأطراف المشتركة في الفعل الجمعي لإطارات الصناعة الجزائرية، لقد بعث هذا الوضْع الانشقاقي بقوة الجماعات العصبية، حيث أصبحت تشكل أحد مكونات البناء المجتمعي للمؤسسة"[1] ونحن نتفق مع التحليل الذي قدمه محمد بشير عند تناوله لطبيعة العلاقات والجو السائد في الوحدة "أن أغلبية المسئولين يحدثون فراغًا من حولهم بتعيين مسئولين ومساعدين مباشرين متشبعين بروح ثقافة الخضوع بناًء على عدم كفاءتهم ومشروعية توليهم لتلك المناصب.كيف يمكن لهؤلاء أن يمارسوا صلاحياتهم كَما يـُمليها القانون.إن اختيارات من هذا القبيل لا يمكن أن تنتج إلاّ صورة العصبية على أكثر تقدير وأفرادًا مقتنعين"بقزميتهم" نفسيًا على أقل تقدير"[2].

1)سموك علي، مرجع سابق، ص69.

2)بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر:بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص109.

2. الثقافة والاتصال ومشكلة التغيير:

يدخل الأفراد العمل المهني وهم يَحملون معهم ثقافتهم واتجاهاتهم فيؤثرون في محيط العمل، كما أنهم سوف يتأثرون به بعد حين فالتأثير هو متبادل. وعليه فإن الخلفية الثقافية والاجتماعية للمبحوثين تؤثر في تشكيل وتوجيه سلوكهم بحيث يكّيفها الفرد مع الواقع الذي يعيشه في محيط العمل.

ويأتي هذا المحور، لمعالجة مشكلة القيادة في المؤسسة الجزائرية من حيث أن الثقافة تساهم في تحديد السلوك القيادي للعمال التي تحدّد بدورها الاتصال مع إبراز دورها في تغيير واقع ممارسة القيادة في المؤسسة وارتباطه بنجاح المؤسسات.

توصل الباحثون في مجال التنظيمات إلى أهمية ثقافة المؤسسة La Culture D'entreprise كعامل مفسر لأدائها وعملها وذلك منذ صدور كتاب Le Prix de L'excellence للمؤلفين واترمان"Waterman" وبيتر "Peters "[1]عام 1982 بأمريكا حيث تمكّنا من شرح العامل المفسر لنجاح المؤسسات الكبرى وارتباطه بمفهوم الثقافة.

و الثقافة في منظور "آل" HALL [2]هي " مجموعة من النشاطات المعقدة والمترابطة بطرق مختلفة ومتعددة.ويتكون نسق التنظيم الاجتماعي الذي يشكل الثقافة من ثلاثة مستويات[1] هي:

---

1) PETERS et WATERMAN, cite par DECAMBRE.p, **Communication organisationnelle :objets, pratiques, dispositifs**, Presse universitaire de Renne, Bretagne, 2000, pp193,195.

2) لقد أعطى "آل" الأولوية لتحليل أوجه الثقافة حيث عمل على تحديد كيف تعمل الثقافة وما هي الرسالة التي تحملها، للمزيد أُنظر:

- Hall, Guide de comportement dans les affaires internationales, cité par DUPRIEZ .P et SIMONS .S ,**La résistance culturelle :fondements applications et implications du management interculturel**,2éme édition, Ed Boeck université Belgique, 2001.

- المستوى الفني: وهو يتعلق بكل ما هو مكتوب : كالقوانين، اللوائح، طرق التعيين وهي تمثل الخصائص الملموسة للقيم الثقافية التي تتميز بها كل مجموعة.
- المستوى غير الرسمي: إنها تتعلق بالنظم غير الرسمية فهي تقّيد سلوك الأفراد بطريقة لا شعورية.
- المستوى الرسمي: تحدّد النظم الرسمية السلوكات المدركة على أنها متشابهة.

يعتمد كل مستوى من هذه المستويات على الآخر في إطار علاقة تبادلية مستمرة فهي لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض. كما أن التفاعل الديناميكي للمستويات الثلاثة المكّونة للثقافة يُنتج تغيرات لا يمكن الاستغناء عنها وهي تشير إلى تطور الحياة اليومية للفرد. ففي منظور هال HALL الثقافة هي قبل كل شيء اتصال يحدث على المستويات السابق ذكرها وتستعمل كأداة تفسيرية وتوضيحية ويعتبر بيار دي سانت جورج Pierre de SAINT-GEORG [2]"ثقافة المؤسسة بأنها نتاج المجتمع وهي تنشط وتَعمل في سياق ثقافي (بالمفهوم الأنثروبولوجي للمصطلح) فهي جزء لا يتجزأ من عالمنا أو من المجتمع وهي تشاطره بعض عاداته وقيمه".

إن بحثنا لا ينصب على تحليل الثقافة،وإنما نريد فقط بحث العلاقة بين الثقافة كمحدد للسلوك القيادي وتأثيرها في الاتصال ونذكر بهذا الصدد أهم النتائج التي توصل إليها محي الدين شرياط [3] التي تفيد أن سبب انقطاع الاتصالات بين الإطارات ورؤساء العمال يرجع إلى ثقافة المؤسسة التي وصفها بأنها في

---

1) IBID, p56.
2) SAINT-GEORG. P, cité par Claude DUTERNE, Op-cit, p77.
3) CHERIAT. M ,**Les contre-maîtres de l'usine d'el – hadjer :relations de travail ,formation continue des hommes et cultures d'entreprise**, communication au colloque international :cultures d'entreprise ,édition CRASC , ALGERIE,1997, pp170 ,172.

خطر،وحسب الباحث كيف يمكن الحديث عن الثقافة في مناخ عمل يسوده الاحتقار ورفض الآخر والتهميش. فقيام بعض العمال بتعطيل الآلات عمدًا لعرقلة الأعمال وقيامهم بتبذير المواد والوسائل الصالحة للاستعمال ،كل هذه السلوكات والتصرفات السلبية دعته للتساؤل عن الأسباب الكامنة وراءها.ويرى محي الدين شرياط أنه يمكن ربط هذه السلوكات بسلوكات المسيرين وبطرق وأنماط تسييرهم "Mode de Management".

و من أجل وضع حد لهذه السلوكات السلبية رأى محمد شرياط "ضرورة تكوين الأفراد على نقل وتوريث سلوكات وتصرفات إيجابية"[1] وهو ما يتفق مع ما توصل إليه باحثين آخرين[2]والتي تفيد بان "الأفكار المكتسبة والذهنية التي تكونت لدى عمال المؤسسات الجزائرية في ظل التجارب السابقة لتسيير المؤسسات (التسيير الذاتي والاشتراكي واستقلالية المؤسسات) ساهمت في خلق جو مهني لا يتماشى ومتطلبات العمل الصناعي وفُسِّر سوء التنظيم المرتبط بتوزيع السلطة إلى تحول المدير إلى سلطة وحيدة لاتخاذ القرارات وتهميش العمال وذلك بإهمال أرائهم أو بإمساكه لإدارة وحدات الإنتاج عن طريق لجان التسيير وتوزيعها بين أعضاء مجموع أجهزة الإدارة. ورغم الجهود المبذولة لدعم المشاركة الفعلية، فقد تعرض العمال إلى عدم الاهتمام واللامبالاة في التسيير

---

1) IBID, p172.

2)انظر بهذا الصدد:

- **بوحسون** العربي،**تأثير العوامل الثقافية لعلاقات العمل في العمل الصناعي**، في مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، م:02، ع:02، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2001، ص52.

- ناصر **دادي عدون**، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر، د ت، ص174.

- BENACHENHOU.A, **L'expérience Algérienne de la planification et de développement 1962-1982**,2eméd, office de publications universitaire, Algérie , SD,p80.

-REDJEM. N, **L'entreprise publique Algérienne (socialisme et participation)**, opu, Algérie, 1987, p36.

في حين ساعد المتعطشين للسلطة على احتكار السلطة مع إهمال إعلام العمال ونقص المعلومات وانحراف أهداف بعض الإطارات من مستويات مختلفة نحو تحقيق أهداف شخصية. لقد أثرت التجارب التي مرت بها المؤسسة الجزائرية على العمال ممّا أنتج سلوكات سلبية (فردية وجماعية) وعقليات لا تؤمن بالتطور والتغيير ".هذا يعني أن القادة ليس لديهم القدرة علي خلق قيم[1*] جديدة تخدم مصلحة الجماعة والمؤسسة، إنهم يتوارثون سلوكات وتصرفات سلبية تضر بهم أكثر ممّا تنفعهم.

لقد أصبح جلّيا،أن مسألة نجاح المؤسسة الجزائرية مرتبطة بتغيير أفكار وذهنيات الأفراد. ومن أجل بحث هذه المسألة طرحنا على الإطارات السؤال التالي:

لماذا لا يؤمن المسؤولين بالتغيير؟

وبخصوص هذا الموضوع، أدلى لنا العمال بما يلي:

- إن ثقافة الفرد والذهنيات المرتبطة بها تؤثر على نجاح أي خطة تغيير (رئيس نقابة).

---

*) مَيَّزَ "أنتوني غدنز" بين القيم و المعايير وعرف القيم بأنها الأفكار المجردة التي تحدد ما يعتبر مهمًا ومرغوبا في ثقافة ما. أما المعايير فهي قواعد السلوك التي تعبر عن القيم الثقافية.

ويقول إن كلا منهما يعمل معا في تشكيل أنماط السلوك التي يتعين على الأفراد إنتاجها إزاء ما يحيط بهم. ومع أن القيم والمعايير تترسخ في أعماق شخصيات الأفراد والجماعات فإنها تتعرض للتغيير والتغير مع مرور الوقت. أنظر:

-أنتوني غدنز، **علم الاجتماع** ،تر: الصياغ فايز، ط:04، مؤسسة ترجمان، بيروت-لبنان، 2005، ص111.

- إن أسلوب القائد الذي كان يسير المؤسسة عندما كان النظام اشتراكي هو نفس الأسلوب الذي يتبعه القائد الذي يسير في النظام الرأسمالي ويبقى نفسه حتى لَو أصبح النظام إسلاميا (رئيس لجنة المشاركة).

- كيف نتوقع تغيير إلى الأحسن والأفضل إذا غيرنا النظام ولم ترافقه تغيير في ذهنيات وأفكار القادة، كما أنه لا يمكن تغيير القادة وعقلياتهم ونواياهم لأن الشخص الذي لا يؤمن بفكرة التغيير لا يمكنه أن يعمل عليه".رئيس لجنة المشاركة.

•ويشير أحد الإطارات العليا إلى تصرفات العمال أثناء الإضراب بقوله"عندما يكون هناك إضراب،لا يجب على العمال الابتعاد عن مكان العمل،بل لابد عليهم البقاء في المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي يتخبط فيها العمال والمؤسسة وتغيير أفكار المسئولين المتشّددين تجاه العمال الذي يرفضون هذا الواقع وَيْسعون إلى التغيير".

تعمل الثقافة "كأداة مراقبة اجتماعية فهي لا تفرض مقاييس محدّدة لضبط سلوكات الأفراد وإنما تدعوا الفرد إلى التوفيق بين رغباته وأهداف المؤسسة"[1] و من هنا تظهر أهمية الثقافة في توجيه سلوكات الأفراد التي تؤثر بدورها علي مصير المؤسسة وفي هذا الصدد يقول نادين " تحمل الثقافة ما يبّرر نجاحها أو فشلها السابق فهي تساهم في تكوين نظام قيم، ويمكن تشبيهها بالذاكرة المبرمجة المتكونة من تجارب أعضاء المؤسسة. وتصنع الثقافة لكل عضو مكانا وتعترف لبعضهم بخبرتهم وتمنحهم سلطة أكبر بحيث تؤثر في

1) DUPRIEZ .P et SIMONS .S, Op.cit, p91.

مصير المؤسسة"[1].وهكذا يمكن أن تشكل الثقافة عائقا أمام عمل التنظيم وتحقيق أهدافه و في هذه الحالة لا يمكن حل مشكلة التنظيم إلا باللّجوء إلي تغيير ثقافة التنظيم الذي لا يعتبر بالأمر الهيّن، يقول "بيار دالكمبغ" **Pierre Delcombre** «إذا أردنا تغيير ثقافة تنظيم ما حتى يتلاءم ويتناسب مع التحولات الجديدة التي يمر بها التنظيم فإن ذلك يستدعي تغيير الدهنيات وإعادة تحديد القيم وتغيير إدراك الأفراد .فالقادة الناجحون هم الذين يملكون القدرة على خلق قيم جديدة» [2].

بعد التأكيد علي أهمية تغيير الثقافة كضرورة حتمية عندما لا تتماشي وأهداف التنظيم فإننا نحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية تحديد درجة تأثير الثقافة علي أسلوب القيادة المتبع وإذا وجدنا أن التأثير هو سلبي فإننا نري ضرورة بحث مسألة التغيير ،بداية سألنا العمال:هل للبيئة الثقافية تأثير علي أسلوب قيادتك؟.

وفي نظر المبحوثين للبيئة الثقافية تأثير على أسلوب قيادة رؤسائهم وهي التي تجعلهم يختلفون عن غيرهم في أسلوب قيادتهم فتصرفات الفرد في المؤسسة ماهي إلاّ نِتاج للمجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها الأفراد وهو ما تؤكده نتائج الجدول رقم(04) والتي مفادها: أن 76.47% من العمال ترى أن للبيئة

1) voir : NADINE Le maitre , **Le jeu de la decision : Pouvoir ,cultures et strategies dans L'enterprise**, Ed l'université de Bruxelle, BELGIQUE, 1986.
2) DELCOMBRE.P , Op.cit, p193-194.

الفئات المهنية / تأثر أسلوب القيادة بالبيئة الثقافية	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	02	66.66	04	80	07	77.77	13	76.47
لا	01	33.33	-	-	01	11.11	02	11.76
بدون	-	-	01	20	01	11.11	02	11.76
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	99.99

الجدول رقم04: **تأثر أسلوب القيادة بالبيئة الثقافية**

الثقافية تأثير على أسلوب قيادتهم، فكثيرا من تصريحات العمال التي تصَب في هذا الإطار والتي تؤكد على تأثر الرئيس بالبيئة الثقافية التي يعيش فيها، ففي نظرهم"القائد لا يُولد قائدًا ولا يصنع نفسه بل البيئة الثقافية التي يعيش فيها هي التي تصنعه" بمعنى للبيئة الثقافية تأثير على طريقة تفكير الرؤساء وتصرفاتهم. و يمكننا ذكر بعض الوقائع التي تشير إلى عمق الظاهرة وتعكس درجة وعي بعض العمال بمسببات المشاكل التي تعترضهم وتعترض نجاح وتقدم المؤسسة وعدم قدرتهم على تغيير هذا الواقع:

- لا يتحمل بعض العمال فكرة إسناد مسئولية التسيير إلى شخص لا ينتمي إلى منطقة تلمسان يقول أحدهم "الـِلي يْطِيح من الشجرة،يْطِيح في جْذرَها".

ويقول الآخر:

"يْحكَم وَاَحد مِنَا خِيْر مَالِي يَحْكَمْ نَا وَاَحد بَرِاني" وبالنظر إلى الجدول رقم (05)و(06) الخاص بأصول المبحوثين نجد أن أصل المبحوثين يعود إلى

تلمسان وضواحيها وإذا لَقِي جميع الُمدراء السابقين الرفض لا يسبب سوى لأنهم من الشرق الجزائري(شاوية) رغم اعتراف العمال بكفاءة هؤلاء المدراء وبمستواهم العلمي.فالروح العشائرية والعصبية لا زالت تسيطر على سلوك الأفراد وتقاوم أي تغيير حتى لو كان إلى الأفضل ممّا يجعلهم غير قادرين على خلق قيم جديدة وإلغاء القيم القديمة التي لا تخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة (على أساس أن بقاءهم مرتبط ببقاء المؤسسة).

الفئات المهنية / مقر إقامة الوالدين	إطارات عليا		إطارات متوسطة		الُمؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
تلمسان(قلعة،الكدية وسيدي شاكر)	01	33.33	03	60	04	44.44	08	47.05
ضواحي تلمسان	02	66.66	02	40	05	55.55	09	52.94
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	99.99

***الجدول رقم05:*مقر إقامة الوالدين.**

ملاحظة: ضواحي تلمسان(زلبون عين الدوز، بن سكران، صبرة، أم العلو).

الفئات المهنية / مقر الإقامة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
تلمسان	01	33.33	05	100	07	77.77	13	76.47
ضواحي تلمسان	02	66.66	-	-	02	22.22	04	23.52
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	99.99

***الجدول رقم06:*مقر إقامة المبحوثين.**

إن اختيار الرؤساء على أساس معيار الانتماء الجهوي هو معيار خاطئ فالتسيير الناجح يبدأ من اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إذا حدث اتفاق بين النقابة والمدير من خلال تبني مفهوم المعايشة،فإن هذا لم يمنع من ظهور خلافات وانشقاق داخل النقابة حيث انقسم أعضاءها إلى ثلاثة فرق(كما ذكرنا سابقا).

وحسب رئيس النقابة"كثيرا ما تَلقت النقابة الخيانة من أعضاءها فأحيانا يكون أعضاء النقابة متفقون معنا وفجأة يغيرون مواقفهم" والمثل الشائع التداول في النقابة والذي يجسد تصرفات وأفعال الفريق الذي ينعت بالخيانة "مَادِيرشْ كِي هُولْ الشَكْوة" بمعنى لا تتصرف كما تصرف صاحب القلة"وطلبنا من أعضاء النقابة سرد علينا قصة صاحب القلة لفهم السلوك الذي يزعجهم النقابة "أي تَلقي النقابة الخيانة من بعض أعضاءها" رغم أنهم يسلكون نفس التصرف مع العمال بتأييد المدير في كل ما يفعله وعدم الدخول معه في أي شكل من أشكال الصراع لتحقيق مطالب العمال.

تتمثل قصة صاحب القلة في « اتفاق شيوخ القرية على بناء صهريج وملئه بالحليب من أجل بيعه وتحسين أوضاع القرية بالإرادات التي يحصلون عليها من بيع الحليب. وفي اليوم المحدّد لجلب قُلَل الحليب وملئ الصهريج به حَملت جميع العائلات قُلَلاً وأفرغت ما تحتويها في الصهريج.والمؤسف بدلا من أن يمتلئ الصهريج بالحليب امتلئ بالماء. لقد تبّين أن جميع القلل التي أحضرتها العائلات كانت تحتوي ماءًوليس حليبا وكانت كل عائلة تظن أنه لن يفتضح أمرها بعد اختلاط الماء بالحليب. لكن الواقع أن جميعهم تصرفوا على نفس الشاكلة وهذا راجع إلى سوء النية وعدم الثقة وعدم الإيمان بالتغيير» .

لقد أصبحت تهدف النقابة إلى تحقيق مصالحها الشخصية ولم يَجد أعضاء النقابة حرجًا في أن يُفصحوا عن ذلك ويقرون بأنهم يستفيدون من الترقية أكثر

من العمال وأنه من الطبيعي أن ينتهزوا فرصا لتحقيق مصالحهم عندما تسمح لهم الظروف.

يتهم أعضاء النقابة العمال بأنهم: "لا يعملون"، "لا يحبون التضحية"، "لا يعطون قيمة للعمل".

ويتهم العمال النقابة بالتواطؤ مع المدير.

ويمكننا التعرف على نظرة العمال إلى النقابة من خلال تصريحات العمال التالية:

- لقد أصبحت شركتنا مملكة.
- عندما نخالف رأي ما، فإننا نُتهم.
- "لا أحب أن أكون عضوا في النقابة، لأن أعضائها لا يمكنهم رفض كل ما يمليه عليهم المدير "رأسهم مْطَاطِي".
- نشعر بالظلم لأننا حرمنا من ترقيات كنا نستحقها ولا نستطيع اللجوء إلى النقابة لأنها غير موثوق بها وغير مؤهلة لتسوية وضعية العمال.

وفي ظل الاتهامات المتبادلة بين النقابة والعمال يمكننا تصور جو العمل الذي يعمل فيه العمال وهو نفس الوضع الذي آلت إليه مؤسسات أخرى. وفي هذا السياق يقول علي سموك" لقد وصلت المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أعلى درجات التفكك الاجتماعي المؤسساتي وصارت أكثر ميلا إلى التمايز وتباين الأدوار اتخذت صفة الشخصية ممّا سَاعد على بلورة اتجاهات التموقع والانعزالية في الجماعات بحيث أضحت هي النموذج المتكرر والأكثر شيوعا للسلوك الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية. وبالتالي بات إطار الصناعة

يشكل قيمه وسلوكه ضمن هذه الجماعة ومن ثّم فإن القيم المكتسبة داخلها هي المحدّد لموقفه في مجالات عديدة ونواح مختلفة من سلوكه خارج نطاقها.

و الأكثر من ذلك صارت الجماعة تمارس وظيفتها في وضع أعضائها وتحديد مكانتهم في النسف الاجتماعي الكلي للمؤسسة "[1].

1) علي **سموك**، مرجع سابق، ص69.

الجـــزء الثانـــي:

خصائص القيادة في المؤسسة الجزائرية ومشكلة الاتصال.

1. نمط القيادة المتبع.
2. تفويض السلطة.
3. السلطة واستخدام قانون العقوبات.
4. تأثر المرؤوسين بنمط قيادة رؤساءهم.

للوقوف على خصائص القيادة وإبراز ارتباطها بمشكلة الاتصال،نحاول في هذا المحور تحديدها والتعرف عليها من خلال دراسة:

- نمط القيادة المتبع.
- تفويض السلطة.
- السلطة وإستخدام قانون العقوبات.
- تأثر المرؤوسين بنمط قيادة رؤساءهم.

1) **تحديد نمط القيادة :** تبين القراءة الجانبية أو الهامشية للجدول رقم (07) بان الأسلوب الذي يطغى على ممارسة القيادة هو الأسلوب الديمقراطي، حيث

الفئات المهنية / أسلوب القيادة المتبع	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أسلوب أوتوقراطي يتسم بالتخويف والصرامة	02	66.66	-	-	02	22.22	04	23.53
أسلوب ديمقراطي يتسم بالطمأنينة	01	33.33	03	60	03	33.33	07	41.17
حسب الموقف	-	-	02	40	04	44.44	06	35.29
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	99.99

الجدول رقم07 : أسلوب القيادة المُتبع.

يَميل الرؤساء إلى إتباعه بنسبة 41.17%ويُرجع بعض رؤساء العمال سبب تفضيلهم لإتباع هذا الأسلوب مع المرؤوسين إلى صعوبة بيئة العمل(إرتفاع درجة الحرارة في الورشات العمل وضجيج الآلات) ولأنهم عَملوا لمدة اكثر من عشرين عاما في هذه البيئة، فإنهم يُدركون قسوة العمل في الورشات ويتفهمون

جيّدا معانات العمال في العمل،لذلك يلجأون إلى إتباع أسلوب يتسم باللّين معهم حتى يخففوا عنهم ضغط العمل.بينما تفضل الإطارات المتوسطة (وهي تمثل نسبة 60%) إتباعه لأنه أفضل من أسلوب التخويف الذي يلجأ إلى استعمال القوة وفي نظرهم القوة لا تُمكنهم من الحصول على كل َما يريدون تحقيقه .

وحسب أحد رؤساء العمال الذي يعتبر رئيسه كفء في عمله إلاّ انه َيعيبه الأسلوب الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه، فهو يسيء معاملة مرؤوسيه بالصراخ عليهم باستمرار وعلى أُمور تافهة والأكثر من ذلك فإن هذه الأمور ليس لها علاقة بالَعمل .لذلك فهو يطلب منه تفادي تلك التصرفات معهم لتجنب استياءهم ونمو الشعور لديهم بالانتقام فلقد ثبت لديه من خلال تجربته في العمل أن المرؤوسين قد يسلكون سلوكًا انتقاميا من خلال:

•عدم إتمام و إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد عمدا. والجدير بالذكر أن الرؤساء على مختلف المستويات الإدارية مسئولين أمام رؤسائهم وأمام المدير على بلوغ الهدف المحدّد وكلما صعدنا السلم الإداري كلما زادت مسئولية الرؤساء والقادة أمام رؤسائهم.

•رفض العمال العمل في يوم العطلة الأسبوعية لتدارك ما فاتهم من نقص في عملية الإنتاج خلال أيام الأسبوع.

لذلك يطلب رئيس العمال من رئيسه باستمرار أن يترك له حرية التصرف والتعامل مع المرؤوسين دون تدخل منه. لقد اهتدى هذا العامل البسيط إلى طريقة تكسبه ثقة واحترام وود العمال له ،بحيث لا يستطيعون رفض أي طلب له تقديرا لمعاملته لهم ، إنه يتعامل معهم على حد تعبيره"بإستعمال الحيلة" وكان يقصد بذلك "بمكر" ’حتى يتجنب غضبهم وأعطى عدة نماذج عن تصرفاته معهم حسب المواقف، نذكر منها:

- إنه قادر على حل التجمعات الغير الرسمية بطريقة "دبلوماسية"، بحيث لا تترك أثرا سيئا في نفوس التابعين. بداية يحدد الشخص الذي يكون يوجه الجماعة غير الرسمية ويكلفه بالقيام بعمل ما بأسلوب لبق،وبهذه الطريقة تتفكك المجموعة لا إراديا ويعود كل شخص لمزاولة عمله دون طلب من رئيس العمال.
- يرى أن إتباع أسلوب يتسم بالقسوة والعنف هو أسلوب غير مجد وذلك بلجوء العامل إلى تعطيل الآلة عن قصد وتوقفها عن العمل لمدة زمنية غير محدّدة، وهذا يعني: تعطل عملية الإنتاج وعدم بلوغ الهدف المحدّد لأن الرؤساء مسئولين أمام رؤسائهم في المستوى الأعلى عن عدم بلوغ الهدف. إن مثل هذا السلوك قد يضر بهم، لذلك يفضل رئيس العمال التحايل في تصرفاته مع العمال ليتجنب سلوكات و ردود أفعال سلبية تؤثر عليه بصفته مسئول عن بلوغ الهدف.
- أحيانا يجد رئيس العمال نفسه في مواقف حرجة تتطلب منه التعامل معها بيقظة وفطنة لتحاشي مقاومة العمال.فإذا هاتفه أحد العمال فإنه بفطنته يدرك على الفور وقبل التحدث معه أنه يود الاستئذان بعدم الحضور للعمل في الفترة المسائية مثلا (من الساعة الواحدة زوالا إلى الثامنة مساءا) وحسب تقديراته الخاصة إذا غاب آخرون فسوف تضيع كمية إنتاج معتبرة خلال مدة سبعة ساعات. لذلك يضطر الرئيس إلى الكذب عليه وإخباره بأنه غير موجود في المؤسسة حتى يجبره على الحضور على الساعة الواحدة زوالا، فإذا حضر أَذنَ

له بالخروج لساعتين فقط بدلا من سبع ساعات،وحسب المبحوث فإن هذه الطريقة لقيادة المرؤوسين تسمح له بـ:

- تجنب غياب العامل كل الفترة المسائية وجعله يستفيد من ساعتين فقط.
- يتجنب غضبه وسلوكه الانتقامي بعدم الحضور يوم السبت.
- ضمان حضوره يوم السبت ومشاركته في تدارك ما فاتهم من نقص في الإنتاج خلال الأسبوع، بمعنى آخر ضمان تعاون المرؤوس.

وحسب الجدول رقم(07) تشير نسبة 35.29% إلى نسبة العمال الذين يفضلون إتباع مزيج من أسلوب التخويف والطمأنينة (الصرامة واللين) وذلك حسب المواقف التي تمليها عليهم الظروف. إن الأسلوب الذي يتبع في موقف وظرف معين لا يصلح إتباعه في موقف وظرف آخر.

- يُتبع الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة 23.53% والملاحظ عدم تفضيل الإطارات المتوسطة إتباع هذا الأسلوب مع العمال القدامى للأسباب التالية:

1. أغلبية العمال القدامى متعودون على طريقة العمل ولا ينتظرون أوامر العمل من رئيسهم للقيام بأعمالهم،لأنهم يعرفون جيدا ما هو مطلوب منهم ويقومون بإنجازه دون أن يطلب منهم ذلك.
2. لقد أصبح العمال القدامى غير قادرين على تحمل ضغوطات العمل بعد المدة الطويلة التي قضوها في العمل بهذه المؤسسة،وعلى حد قول أحد المبحوثين"أصبحنا لا نحتمل التَكْعِير في العمل، نريد إنجاز أعمالنا وحسب دون مشاكل" .وقد أدى استعمال هذا الأسلوب ببعض العمال القدامى إلى طلب التقاعد قبل الأوان .

ترى الإطارات المتوسطة أن إتباع هذا الأسلوب مع العمال الجدد يكون أحسن و أفضل من إتباعه مع العمال القدامى من ناحية ومن ناحية أخرى فإنهم يرون

"لو انه تم ترك حرية العمل للعمال الجدد لأمكنهم إنجاز ما يطلب منهم دون ممارسة أي ضغوطات عليهم .

تختلف تصرفات الرؤساء مع العمال على حسب أقدميتهم في العمل فإذا كانوا صارمون مع العمال الجدد في مراقبة الأعمال، فهذا لأنهم يفتقدون القدرة على القيام بما يطلب منهم على أكمل وجه، بينما يكتفي إعطاء بعض التوجيهات للعمال القدامى و بما أن أغلبية أفراد العينة بنسبة88.24%(أنظر جدول رقم08: الأقدمية في العمل) يعملون في هذه المؤسسة أكثر من15 سنة، فإن ذلك يبرر نفي قيام الرئيس بمراقبة دقيقة للأعمال التي يكلف بها مرؤوسيه و هذا بنسبة 64.70%(أنظر جدول رقم 09) مقابل 23.53%، وهي نسبة العمال الذين يرون أن رئيسهم صارم في مراقبة الأعمال لانعدام ثقته بهم.

الفئات المهنية / متغير الأقدمية	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المُؤهلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أقل من5سنوات	-	-	01	20	-	-	01	05.88
من5-15سنة	-	-	-	-	01	11.11	01	5.88
من15-25سنة	01	33.33	01	20	03	33.33	05	29.41
أكثر من25سنة	02	66.66	3.	60	05	55.55	10	58.83
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	100

جدول رقم(08): ر الأقدمية في العمـــل.

الفئات المهنية / الصرامة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	01	33.33	01	20	02	22.22	04	23.53
لا	01	33.33	04	80	06	66.66	11	64.70
دون إجابة	01	33.33	-	-	01	11.11	02	11.76
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم09):الصرامة في مقبلة الأعمال.

- العجز عن تحديد مسافة بين الرؤساء و المرؤوسين:

يدرك العامل صعوبة قيادة المرؤوسين وتحديد الأسلوب الأمثل لقيادة المرؤوسين، وإذا اتفق أغلبية الرؤساء على إتباع أسلوب ديموقراطي إلّا أنهم أدركوا عدم فاعلية هذا الأسلوب وحاولوا تجنب سلبياته عن طريق تحديد مسافة بينهم و بين مرءوسيهم، هذه المسافة التي يعجز كثيرا منهم على تحديدها ما يجعلهم في حيرة من أمرهم سّيما في ظل تلقي انتقادات من زملاءهم لعدم قدرتهم على تحديد مسافة بينهم و بين تابعيهم، واللذين يحاولون تقديم بعض التوجيهات و النصائح إليهم بخصوص هذا الموضوع أهمها:

- إمكانية تناول الرؤساء وجبات الطعام مع مرؤوسيهم و الحديث معهم في مسائل شخصية لكن ضمن حدود معينة بحيث لا يسمح للمرؤوس من أن يقلل من احترام رئيسه الذي يفقده هيبته وعلى حد تعبير أحد العمال"مايَدَاسَوهُ مش".

- إستعمال الشدة و الصرامة وقت الضرورة فقط و على حسب المواقف.

- يجب على الرؤساء أن يكونوا لينين و يقضين في تعاملهم مع التابعين حتى يضمنوا إحترامهم و طاعتهم للرئيس.

الملفت للإنتباه أن مشكلة تحديد مسافة بين الرؤساء و المرؤوسين هي مشكلة يعاني منها فقط الرؤساء الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي بينما الرؤساء الذين يتبعون الأسلوب الأوتوقراطي - حيث يستمد الرئيس هيبته و قدرته على إجبار المرؤوسين للإمتثال لأوامره من السلطة التي يخولها له المنصب الذي يشغله. ففي حال شعور التابعين بالخوف من رئيسهم فإنهم سيحرصون على القيام بالأعمال المطلوبة منهم حتى لو كان الرئيس غائبا وهذا عكس ما يحدث مع الرؤساء الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي فإن مرؤوسيهم لا يحرصون في كثير من الأحيان على تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في حضور رئيسهم ، فكيف يكون الحال عند غيابه.

يمكننا تفسير صعوبة الرؤساء في تحديد الأسلوب المناسب لقيادة مرؤسيهم في ظل عدم قيام المؤسسة بتكوين الرؤساء على القيادة و حسب ما تشير إليه نتائج الجدول (رقم10) يتبين ما يلي:

لم تستفد أي فئة من الفئات المهنية على تكوين في القيادة، بل يتلقون تكوينا تقنيا في مجال تخصصاتهم وقد أبدى جميع الإطارات حاجتهم القصوى إلى هذا النوع من التكوين.

الفئات المهنية / التكوين	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	-	-	-	-	-	-	-	-
لا	03	100	05	100	09	100	17	100
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**100**	**17**	**100**

جدول رقم(10)تكوين الرؤساء على القيادة.

إذا كانت المؤسسة لا تقوم بتكوين رؤسائها في مجال الإدارة و التسيير، فلقد لمسنا اهتماما ووعيا من جانب عدد قليل من الرؤساء بضرورة دراسة وفهم علم الإدارة و التسيير من خلال احتكاكهم بأساتذة جامعيين من تخصصات مختلفة(علم الاجتماع، علم النفس، العلوم الاقتصادية و التسيير)في حين نجد أغلب المبحوثين لا يولون أهمية لهذه العلوم بل ينظرون إليها على أنها "خرافة". يعتقد أغلب الرؤساء أنهم يستطيعون القيام بوظيفة التسيير و قيادة العمال على أحسن وجه دون حاجة لتعلم فن الإدارة و التسيير و بالتالي فهم لا يسَعون إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية بالإطلاع على الأساليب العلمية الحديثة للتسيير، وهم بذلك يهدفون إلى بقاء المؤسسة في الوقت الراهن و ليس إلى إستمراريتها على المدى البعيد. فإحضار تكنولوجيات حديثة هو غير كاف إذا لم يرافقها أشخاص مكونين في علم التسيير و الإدارة و علم الاجتماع، و لقد ثبتت أهمية هذه العلوم في نجاح القادة و بالتالي نجاح المؤسسة.

2.تفويض السلطة:

تدلنا المعطيات التي بين أيدينا على مايلي:

يقوم الرؤساء بتفويض بعض سلطاتهم لمرؤوسيهم بنسبة 88.23%، وهي تشمل 100% إطارات عليا و متوسطة ، و 77.77% مؤهلون(أنظر الجدول رقم11)، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول رقم12 و13، حيث نجد 64.70% من العمال يحرص رؤساءهم على نقل معارفهم إليهم (جدول رقم12)، لذلك يستطيع 88.23 %من العمال القيام بالأعمال دون الاعتماد على رؤسائهم وهي تشمل100%إطارات عليا و متوسطة و 77.77% مؤهلون (جدول رقم13).

الفئات المهنية / تفويض السلطة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	03	100	05	05	07	77.77	15	88.23
لا	-	-	-	-	02	22.22	02	11.76
المجموع	**03**	**100**	**05**	100	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(11):تفويض السلطة.

الفئات المهنية / تلقي المعرفة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	01	33.33	02	40	08	88.88	11	64.70
لا	-	-	01	20	-	-	01	05.88
بدون	02	66.66	02	40	01	11.11	05	29.41
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(12):الحرص على نقل المعرفته.

الفئات المهنية / القدرة على إنجاز الأعمال	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	03	100	05	100	07	77.77	15	88.23
لا	-	-	-	-	02	22.22	02	11.76
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

<u>جدول رقم(13)</u>:القدرة على إنجاز الأعمال في غياب الرئيس

وفي نفس السياق، أظهرت النتائج المحصل عليها في إطار المقابلة و التي تدعم ما توصلنا إليه من خلال عرض نتائج الجداول السابق ذكرها، أن العمال على وعي بأهمية تفويض السلطة في اكتساب المعارف التي تتوقف على درجة اهتمام و حرص المرؤوس على التعلم، فعليه أن يستفسر عن كل الأمور الصغيرة و الكبيرة و يُلح على طلب توضيحات من رئيسه عندما تصادفه صعوبات في عمله، بل حتى عن الأعمال التي يكون غير مكلف بها ولا ينتظر مبادرة رئيسه في تقديم معارفه دون طلب منه و أفضل تعبير قدّمه أحد الرؤساء يوضح ما ذُكَر سابقا"المهنة لا تعطى و إنما تُسرق". وباكتساب المرؤوس معارف من رئيسه يتخلص الرئيس من أعباء العمل المُتعَبة خاصة أثناء غيابه، و لا يتحقق ذلك إلّا من خلال ترك فرصة للمرؤوس لتوليها بنفسه وهذا عن طريق تفويض السلطة. و بالرجوع إلى معطيات الجدول رقم(13)، نجد أن هناك نسبة و لو كانت ضئيلة من العمال المؤهلين و تمثل نسبة 22.22%غير قادرون على القيام بالأعمال دون الاعتماد على رؤسائهم و يرجعون سبب ذلك إلى وجود نوع من الأعمال تتطلب إلماما بمعارف معينة في الكيمياء مثلا،

فرغم كفاءة المرؤوس في مجال تخصصه (النسيج مثلا) إلا أنه لا يستطيع تحديد النسب اللازمة من ألوان الصباغة من أجل الحصول على اللون المطلوب لصباغة النسيج، وهي من الأسباب التي تدعو الرؤساء إلى عدم تفويض بعض سلطاتهم إلى مرؤوسيهم.

وعليه يقوم الرؤساء بتفويض بعض سلطاتهم إلى مرؤوسيهم لأنهم على وعي بالمنفعة التي تعود عليهم من جراء قيامهم بهذا الفعل، والمتمثل في تعلم المرؤوسين القيام و لو بجزء من الأعمال التي يقومون بها فيخف عن كاهلهم عبئ القيام ببعض الأعمال، وحرصا منهم على تحقيق هذه المنفعة فإنهم مستعدون لتقديم كافة الشروحات والتفسيرات والمعلومات والتوضيحات التي يطلبها منهم مرؤوسيهم.

بالنسبة للرؤساء الذين لا يقومون بتفويض بعض سلطاتهم إلى مرؤوسيهم، فهذا راجع إلى تقديرهم للمنفعة التي تعود عليه من تفويضه أو عدم تفويضه لبعض سلطاته إلى مرؤوسيه و يمكننا توضيح ذلك من خلال مايلي:

أ-إذا غابت الكفاءة و التخصص في المرؤوس، فيصبح من الصعوبة على هذا الأخير القيام بما أُسندً إليه من مهام وبدلا من أن يخف عن كاهله عبئ القيام ببعض الأعمال فسوف يـُحملُ نفسه متاعب أخرى هو في غنى عنها، و لتجنب الرئيس الوقوع في مشاكل فمن منفعته عدم إسنادها إلى من لا تتوفر فيه الشروط التي تضمن له تحقيق منفعته(عدم ثقته في كفاءة المرؤوس).

ب- في ظل الصراع المبني على أساس تناقض الأهداف، نجد أن من مصلحة الرؤساء إسناد بعض المسؤوليات إلى مرؤوسيهم الذين يثقون في ولائهم إليهم،

إنهم بالنسبة إليهم َيحمون ظهورهم من الأشخاص الذين يريدون أن يتسببوا لهم في مشاكل و الإيقاع بهم.فالتفويض جزء من خطة متكاملة تبرز تفاعل أعضاء المجموعة المشتركين في الأهداف.

ومن هنا ترتبط القدرة على التفويض على مدى الثقة المتبادلة بين القائــد و مرؤوسيه.فالثقة هي أساس التعامل بين الافراد و من دونها يفقد القائد القدرة على تفويض بعض المهام و المسئوليات إلى مرؤوسيه.

3.السلطة و استخدام قانون العقوبات:

اعتقادا منا أن هناك علاقة بين نمط القيادة و إخفاء الأخطاء المرتكبة، فكلما اقترب أسلوب القيادة من الأسلوب الأوتوقراطي الذي يقوم على أساس التخويف والتهديد كلما قلَت العلاقات الإنسانية وقلت التفاعلات بين الرؤساء بسبب تجاوزهم وتعسفهم في استخدام قانون العقوبات.

وقبل التطرق لتحديد نظرة الرؤساء لقانون العقوبات و كيفية استخدامه، ارتأينا ضرورة عرض المعطيات التي تساعدنا على تفسير نظرة الرؤساء إلى السلطــة، وسألنا العمال" كيف ينظر الرؤساء إلى السلطة"، و بعد تجميع النتائج، توصلنا إلى مايلي:

تتوقف نظرة الرؤساء إلى السلطة تبعا لأسلوب قيادة الرؤساء وشخصياتهم وعلى حسب المنفعة التي تعود عليهم من استغلال مناصبهم.

والملاحظ، اختلاف نظرة الإطارات العليا إلى السلطة عن الإطارات المتوسطة والمؤهلون.

حسب الإطارات العليا:إذا كان الرئيس لّينا وغير صارم فإنه لن ينظر إلى السلطة بمنظار القوة لأن استعمال القوة والعنف مع العمال يدفعهم إلى عدم العمل بكل طاقاتهم وانعدام الثقة بينهما. وكانوا يقصدون بقوة السلطة "سلطة إجبار الآخرين على الامتثال لأوامرهم دون مناقشة ".

هناك من يرى أن"بعض المسّيرين في المؤسسة يتظاهرون بديمقراطية التسيير والواقع أنهم لا يزالون يتعاملون مع العمال بعقلية الحزب الواحد المسيطر،إنهم لا يحّون من يرفض لهم أمرًا لأن شخصياتهم ضعيفة وهّمهم الوحيد هو الحصول على "الغنيمة" أي الانتفاع من المناصب التي يشغلوها وليس تطوير المؤسسة".

بينما ترى الإطارات المتوسطة والصغرى أن رؤساءهم يستعملون السلطة بعقلانية وأنه لا وجود للاستغلال والتعسف في استعمالها،فهُم ينظرون إليها بكل تواضع لأنهم ببساطة لا يستفيدون من المناصب التي يشغلوها على المستويات الوسطى للقيادة لتحقيق مصالح شخصية مِثلما يحدث مع الرؤساء الذين يشغلون في المؤسسة وظائف إستراتيجية.

وتدرجا في التحليل،حاولنا استطلاع رأي العمال حول المسؤولية.وطرحنا عليهم السؤال التالي:هل تتهرب من المسئولية؟

إن شعور الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية هو:الخوف من المسؤولية وكراهيتها وتبين نتائج الجدول (14) أن 82.35% من العمال يحاولون التهرب منها وهي ما تؤكده تصريحات العمال الآتية:

الفئات المهنية / تجنب المسئولية	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	02	66.66	04	80	08	88.88	14	82.35
لا	01	33.33	01	20	01	11.11	03	17.64
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(14):تجنب المسئولية ؟.

1. "إن المسؤولية تضعنا على المِحَك".

2. "أفضل لو كنت بستاني أو موظف أمن بدلا عن شغل هذا المنصب" رئيس العمال.

إن كره العمال للمسؤولية لا يعفيهم منها ،فليس لديهم أُي خيار لرفضها،إنهم مجبرين عليها مهَما كانت درجة صعوبتها، في حين نجد بعض العمال الذين أَدْلَو رغبة شديدة في تحملّها وتحمل النتائج أو المخاطر المترتبة عنها وهذا بنسبة17.64%.

تتبع هذه الرغبة عن كونهم يَبدُون إظهار لرؤسائهم أنهم أكفاء"و جَديرون بالمسئولية كي تزيد حظوظهم في الترقي وللعلم أن بعض هؤلاء العمال لم يستفيدوا من الترقية منذ أكثر من 23سنة وهم يطمحون إليها.

وتعميقا للمحور نفسه،حاولنا معرفة سبب خوف العمال من تحمل المسئولية، وسألنا العمال:هل تتعرضون للمساءلة عندما ترتكبون خطأ؟ وجاءت النتائج كما يلي:

الفئات المهنية / التعرض إلى المساءله	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	03	100	02	40	04	44.44	09	52.94
لا	-	-	02	40	05	55.55	07	41.17
بدون	**-**	**-**	**01**	**20**	**-**	**-**	**01**	**05.88**
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(15): التعرض إلى المساءلة في حال ارتكاب خطأ .

نلاحظ أن الإطارات العلَيا هي أكثر الفئات تَعوضا للمساءلة في حال ارتكاب أخطاءٍ بالنظر إلى الإطارات المتوسطة والصغرى.حيث تتوقف المساءلة في نظر الإطارات المتوسطة والمؤهلون على حسب درجة الخطأ المرتكب، فهناك أخطاء يمكن التَسامح فيها وأخرى لا يمكن التسامح فيها. كما أن المرؤوسين الذين ارتكبوا أخطاءً عن حسن نية(غير متعمدة)لا يتعرضون للعقاب ويعود ذلك إلى خصائص القيادة السائدة على المستويات الوسطى للقيادة والتي تتميز بـ:المرونة والتسامح،عكس ما هو موجود في علاقة المدير بالإطارات العليا.

وإذا كان تصريح أحد الإطارات العلَيا بأنهم"لا يتعرضون للمساءلة إلاّ في حال وصول المشكل إلى المدير العام". إن هذا يدفعنا إلى إحتمال قيام الإطارات العليا بإخفاء الأخطاء المرتكبة أو نَسْبها إلى آخرين، حيث ذكر أحد العمال"أن المدير العام طَلب من نائبه الاختيار بين أن يُعاقب نفسه أو أن يعاقب تابعه(رئيس القسم)نتيجة للخطأ الذي ارتكب والذي لم يتبّين للمدير الطرف المسئول عنه:هل هو نائبه أم رئيس القسم". إن هذا يبرر ويفسر جزء من

النتائج جدول رقم16 التي تفيد أن 33.33% من الإطارات العليا لا تفصح عن ارتكابها لأخطاء إلى رؤسائها ويمكننا ربط هذه النتيجة بنمط القيادة المتبع على هذا المستوى بأنه أوتوقراطي متطرف.

الفئات المهنية / إخبار الرئيس بالأخطاء المُرتكبة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	02	66.66	05	100	08	88.88	15	88.23
لا	01	33.33	-	-	-	-	01	05.88
بدون	**-**	**-**	**-**	**-**	**01**	**11.11**	**01**	**05.88**
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(16): إخبار الرئيس بالأخطاء المُرتكبة.

إنّ تبعات هذا السلوك القيادي للمدير المتميز: بالصرامة والشدة هي التي جعلته يرتكب أخطاء في القيادة.كان الأجدر به التحقق من الشخص المذنب بدلاً من ترك الأمر بيد نائبه،ومن غير المعقول أن يقوم نائب المدير بمعاقبة نفسه لذلك قام بمعاقبة رئيس القسم، ممّا أدى إلى سوء العلاقة بينهما وشعور رئيس القسم بالاستياء والغضب والكراهية إضافة إلى انعدام الثقة.

كان بإمكان المدير تجنب مثل هذا الشعور بين عماله الذي يؤدي إلى سوء العلاقات بينهم، لكن جهله بأمور القيادة الفعالة هي التي جعلته يقود بطريقة فوضوية ولا عقلانية تطبعها الشدة والصرامة.

بالنسبة للمعطيات المتعلقة بتحديد نظرة الرؤساء لقانون العقوبات وكيفية استخدامه على المستويات التالية: الثاني، الثالث والرابع، فقد دلتنا على ما يلي:

في نظر الرؤساء، تتدرج العقوبات في إطار المتابعة اليومية للأعمال ومراقبة تنفيذها ومن خلال خبرتهم وأقدميتهم في العمل، أصبحوا يدركون متى يعاقبون بشدة ومتى يتسامحون وذلك حسب المواقف.

- يستعمل بعض الرؤساء سياسة اللين والتي يُطلقون عليها " لَمْسَاعفَة " حيث يلجأ إلى استعمال هذا الأسلوب فقط الرؤساء الذين يشرفون على العمال في إطار التدريب " Les Apprenties " لأن القانون لا يحفظ حقوقهم في حال ارتكابهم أخطاء ولو كانت بسيطة فبإمكان الإدارة طردهم من العمل لذلك يتصرف رؤساءهم معهم في حال ارتكابهم أخطاء على النحو الآتي: عدم قيام الرئيس بإبلاغ رئيسه الأعلى عن الأخطاء المرتكبة من قبل العمال المتدربين تفاديا لطردهم من العمل،يقول أحد الرؤساء "مَا نَيشْ نْذُوَبه " .
- في موافق أخرى، يتحتم على الرؤساء تطبيق قانون العقوبات لضبط سلوك المرؤوسين فعندما يُكرر التابع رفض أوامر رئيسه أو في حالة غيابه المتكرر،يتصرف الرئيس على النحو الآتي: يقوم بتحذيره و إذا لم ينفع معه ذلك الأسلوب يضطر إلى معاقبته .والملاحظ أن المرؤوسين لا يستاءون من معاقبتهم لأنهم مدركون أنهم ارتكبوا أخطاءً وأن رئيسهم حاول تحذيرهم أكثر من مرة ولم يستجيبوا.

- في بعض المواقف، يرى الرؤساء أنه لا مجال للتسامح مع التابعين بل لابد من الشّدّة والصرامة في معاقبة المخالفين لأن مخالفة بعض الأوامر قد ينتج عنها مخاطر على العمال والمؤسسة فالتدخين في ورشات العمل مثلا قد يتسبب في حريق لذلك فإن ارتكاب هذا النوع من المخالفات يؤدي إلى طرد العامل من العمل ولا مجال للتسامح معهم.
- سجلنا حالات أخرى، أين لا يستطيع الرئيس معاقبة مرؤوسيه في حال عصيانهم أوامره لأنه يحظى بحماية المسئول الأعلى أو أن يكون له أحد المعارف في النقابة.

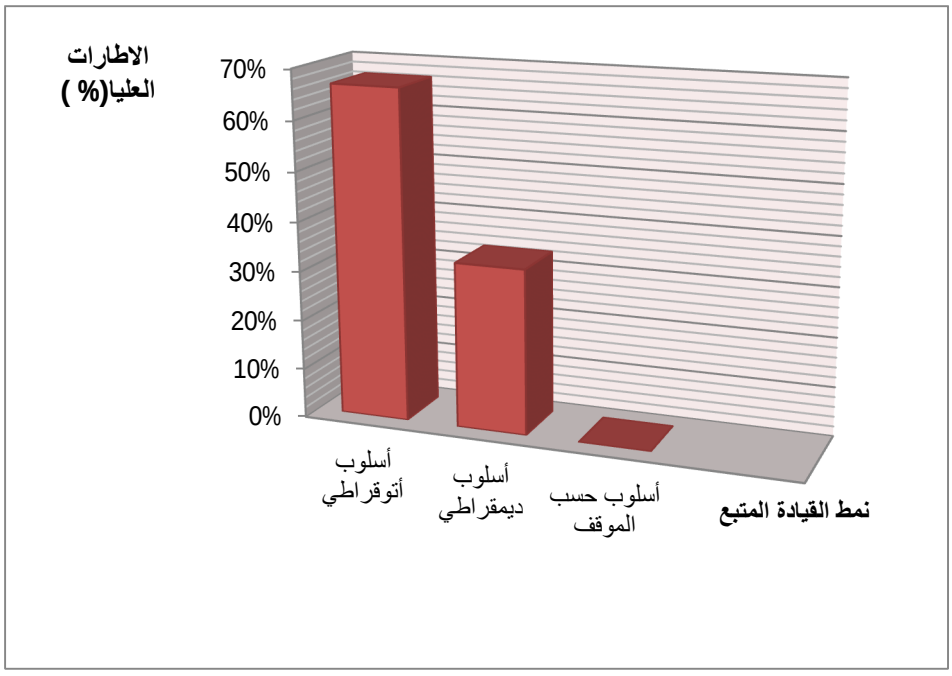
عمومًا،يتبع أغلب الرؤساء أسلوبا يتسم باللين والتسامح مع المرؤوسين مما يحفز 88.23% من العمال على إخبار رؤساءهم بالأخطاء المرتكبة وتداركها في الوقت المناسب.(نتائج الجدول16).

3)تأثر المرؤوسين بنمط قيادة رؤسائهم:

قصد دراسة تأثر المرؤوسين بنمط قيادة رؤساءهم، أملت علينا الضرورة الرجوع إلى معطيات الجدول رقم(07) لتحديد أنماط القيادة المتبعة لكل مستوى من المستويات الإدارية وتمثيلها بيانيا باستخدام الُمدرجات الُمنفصلة وقد مكننا العرض البياني " باستخدام المدرجات المنفصلة " لأنماط القيادة المتبعة لكل مستوى من المستويات من التوصل إلى جملة من الملاحظات :

المستوى(01): المدير ⟵إطارات عليا.

نمط القيادة	إطارات عليا	
	تكرار	نسبة
أسلوب أتوقراطي	02	66.66
أسلوب ديمقراطي	01	33.33
حسب الموقف	-	-
المجموع	03	99.99



الشكل رقم12: نمط القيادة المتبع بالنسة للإطارات العليا

ترى 66.66% من الإطارات العليا أن الأسلوب الذي يميز معاملة المدير لمرؤوسيه هو الأسلوب الأوتوقراطي، في حين هناك ما نسبته 33.33% حدّدت أسلوب معاملة المدير لمرؤوسيه بالأسلوب "الديمقراطي". ويتضح أن هناك اختلاف شاسع في تحديد نمط القيادة المتبع من طرف المدير .

فشتانا بين الأسلوبين (الأسلوب الأوتوقراطي و الديمقراطي) ما دعانا للتساؤل عن سبب تناقض المرؤوسين في تحديد نمط قيادة المدير .

ومن أجل بحث أسباب هذا التناقض وتحديد مظاهر قيادة المدير أصبح لزاما علينا إعادة تحليل معطيات المقابلة التي بينت لنا الآتي ذكره :

- كان أحد الإطارات العليا يوظف عبارات كثيرة بها كلمة "صديقي" منها:

"المدير صديقي"، " بحكم صداقتنا عيّنني في هذا المنصب"، "إنه يعرفني جيّدا لأنه صديقي".وهذا ما يُفسر ظهور تناقضات واختلاف في تحديد نمط القيادة المتبع من طرف المدير.

مظاهر القيادة على مستوى الإطارات العُليا:

- قمنا بتحديد مظاهر قيادة المدير و وجدنا أنه:

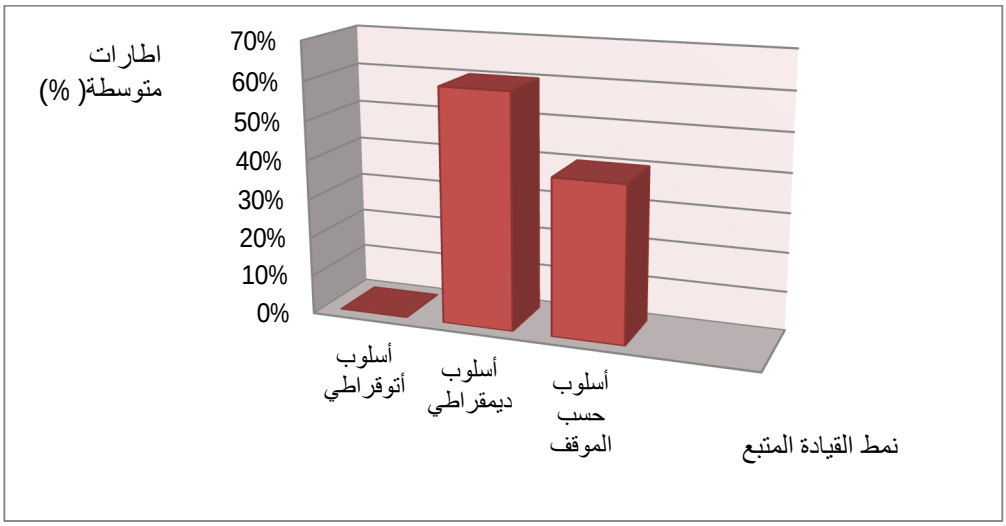
- لا يقبل النقد البناء.
- يطلب الطاعة العمياء لأوامره ولا يحب من يرفض له أمراً.
- لا يحب أن تناقش قراراته.
- متعسّف في استخدام السلطة التي تهدف إلى إجبار المرؤوسين على الامتثال لأوامره.
- في حال عدم بلوغ المرؤوسين الهدف المسطر فإنه شديد العقاب.

- يستخدم العقاب كنوع من الضغوطات يمارسها على مرؤوسيه للسيطرة عليهم وجعلهم يرضخون لما يقوله لهم.
- لا يتسامح المدير مع مرؤوسيه في حال ارتكابهم أخطاء - حتى لو كانت غير متعمدة- َما يدفع ببعضهم إلى إخفاءها أوَنسبِها إلى آخرين خوفًا من العقاب.
- إشراف دقيق على إنجاز الأعمال ورقابة على نطاق واسع.

ومن خلال تحديد مظاهر قيادة المدير،تبين أنه يسلك سلوكًا أوتوقراطي متطرف في الاستبدادية وهو يشير إلى نمط قيادة أوتوقراطية متسلطة.

المستوى(02): إطارات عليا ←—— إطارات متوسطة

نمط القيادة المتبع	إطارات متوسطة	
	تكرار	نسبة
أسلوب أتوقراطي	-	-
أسلوب ديمقراطي	03	60
حسب الموقف	02	40
المجموع	05	%100



شكل رقم(13):نمط القيادة المُتبع بالنسبة للإطارات المتوسطة.

هناك ملاحظتين تتعلق بهذا المستوى:

- لا تستعمل الإطارات العليا الأسلوب الأوتوقراطي في تعاملها مع الإطارات المتوسطة.

- حدّدت 60% من الإطارات المتوسطة أسلوب تعامل رؤساءهم المباشرين معهم بالأسلوب الديمقراطي والنسبة المتبقية (40%) يستعمل رؤساءهم معهم نمط قيادة حسب الموقف.

يمكننا تفسير هذه الملاحظات على ضوء الأثر الذي أحدثه إتباع الأسلوب الأوتوقراطي المتطرف للمدير على الإطارات العلَيا التي أدركت عدم جدواه وفعاليته على المرؤوسين. فأقصى تشدّد (أي صرامة مطلقة) لتعامل المدير مع الإطارات العليا يقابله أدنى تشدد أي(اللين) في تعامل الإطارات العلَيا مع الإطارات المتوسطة وهي تعد إحدى الأسباب الجوهرية التي جعلت أغلبية الإطارات العليا تفضل استخدام الأسلوب الديمقراطي مع مرؤوسيها. في حين نجد نسبة أخرى من الإطارات العليا التي فضلت استخدام الشدة واللين في المعاملة على حسب الموقف وذلك لتدارك السلبيات والنقائص التي نجمت عن إتباع الأسلوب الأوتوقراطي المتطرف والأسلوب الديمقراطي و واضح أن رضاها عن الأسلوبين هو نسبي ما حَدا بها إلى التصرف حسب الموقف.

مظاهر القيادة على مستوى الإطارات المُتوسطة:

- بالنسبة للذين اتبعوا الأسلوب الديمقراطي فالسلوك الذي يطبع ويميّز علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم هو اللين.
- أما الذين اتبعوا القيادة حسب الموقف، فتتراوح شدتهم بين اللين والصرامة على حسب متطلبات الموقف.
- لا يوجد تعسف في استخدام السلطة وهذا بالنسبة للأسلوبين.

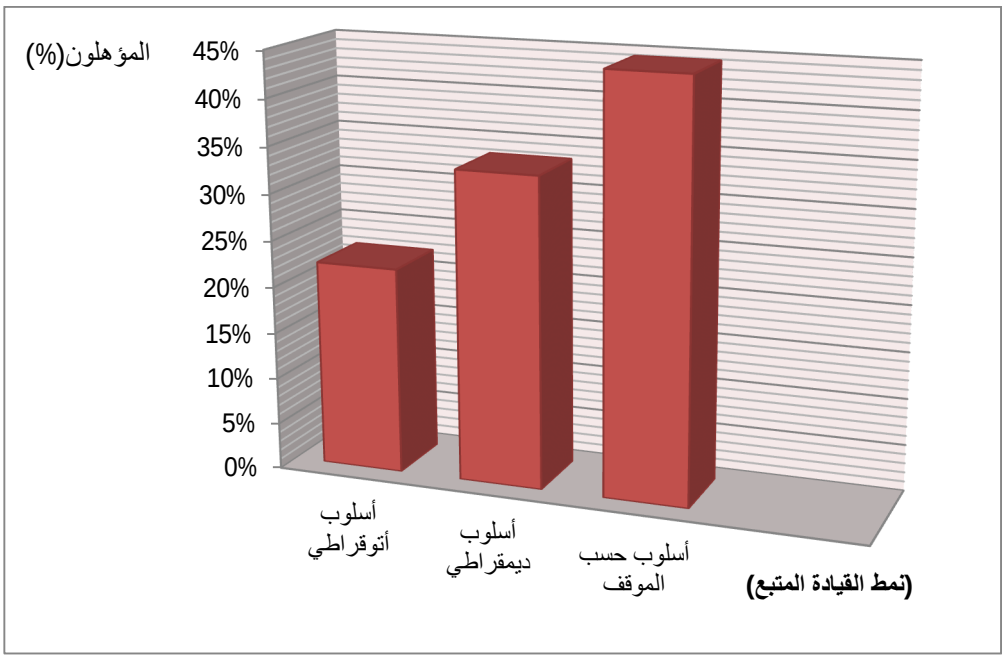
يُسامح الرؤساء مرؤوسيهم في حالة ارتكابهم أخطاء غير متعمدة ممّا يشجع مرؤوسيهم على الإفصاح عن الأخطاء التي ارتكبوها إلى رؤسائهم. أمّا إذا كانت الأخطاء متعمدة فإنهم يقومون بمعاقبتهم لتعديل وتصحيح سلوكهم حتى لا يكرروا الخطأ مرّة أخرى.

- يضطر الرؤساء على هذا المستوى إلى إخفاء الأخطاء التي يرتكبها مرؤوسيهم عن المدير حتى لا يقوم بمعاقبتهم (لأنه مُتَعسفٌ في استخدام السلطة التأديبية).

المستوى(03): رؤساء المصالح←رؤساء الورشات

رؤساء الورشات.

نمط القيادة المتبع	المؤهلون	
	تكرار	نسبة
أسلوب أتوقراطي	02	22.22
أسلوب ديمقراطي	03	33.33
حسب الموقف	04	44.44
المجموع	09	99.99



شكل رقم (14):نمط القيادة المُتبع بالنسبة للمؤهلون.

من جملة الملاحظات المتعلقة بهذا المستوى :

- ظهرت قناعة قوية أكثر من المستويات الأخرى في إتباع الإطارات المتوسطة نمط قيادة حسب الموقف لظهور صعوبات تتعلق بالنمط الديمقراطي وعدم جدوى الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط حيث أصبحت أكثر ميلا وتفضيلا لإتباع نمط قيادة حسب الموقف و هذا بفعل إحتكاكها بالإطارات العلَيا.

- ظهر من جديد على المستوى الأدنى من التسلسل الإداري إتباع الإطارات الصغرى النمط الأوتوقراطي مع مرؤوسيهم، في حين تقلص إتباع الإطارات المتوسطة للأسلوب الديمقراطي مع مرؤوسيهم نتيجة الأثر الذي أحدثه الاستخدام الواسع للإطارات العليا للأسلوب الديمقراطي والصعوبات التي نجمت عن تطبيقه. فاللاًين الذي ميّز تعامل الإطارات العليا مع الإطارات المتوسطة قابلته صرامة وشدة الإطارات المتوسطة في شكل تعاملها مع الإطارات الصغرى لكنها صرامة غير مطلقة بمعنى معتدلة.

- يختلف الأسلوب الأوتوقراطي المتبع على المستوى الأدنى فهو أسلوب أوتوقراطي غير متطرف عن الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط المتبع على المستوى الأول.

<u>مظاهر القيادة على هذا المستوى:</u>

- بالنسبة للرؤساء الذين اتبعوا الأسلوب الديمقراطي فمعاملتهم لمرؤوسيهم تتميز باللين.

- بالنسبة للذين اتبعوا نمط قيادة حسب الموقف،تتميّز معاملة هؤلاء الرؤساء لمرؤوسيهم بالشدة واللين على حسب المواقف التي تمليها عليهم الظروف.

- أما الذين إتبعو نمط قيادة أوتوقراطي غير متطرف فمعاملتهم لمرؤوسيهم تميزت بالشّدة المعتدلة.

ويشترك الرؤساء على المستوى الثاني و الثالث على اختلاف أنماط قيادتهم بـ:

- عدم وجود تعسّف في استخدام السلطة.
- يسامح الرؤساء مرؤوسيهم في حالة ارتكابهم أخطاء غير متعّمدة ممّا يشجعهم على الإفصاح عن الأخطاء المرتكبة لرؤسائهم أّما إذا كانت متعمدة، فالرؤساء يقومون بمعاقبتهم لتعديل سلوكهم وعدم تكرار الأخطاء الُمرتكبة.
- يقوم الرؤساء بإخفاء الأخطاء التي إرتكبها مرؤوسيهم عن المدير حتى لا يتعرضوا لُمعاقبته.

نستنتج من خلال الملاحظات السابقة:

يتأثر المرؤوسين بطريقة قيادة رؤساءهم من خلال الاستفادة والتعلّم من الأخطاء التي يرتكبها الرؤساء من إتباع أحد أساليب القيادة. فمن خلال تقييمهم لتصرفات وسلوك رؤساءهم تتكون لديهم صورة عن السلوك الصحيح الواجب عليهم إتباعه وكيفية تجنبهم للصعوبات التي تعترضهم في إتباع نمط قيادي.

فالرؤساء يعلّمون بعضهم البعض، طريقة تعديل سلوكهم بحيث يتماشى والمنفعة التي تعود عليهم من إتباعه.فالرئيس المتشدد تصادفه بعض الصعوبات كقيام مرؤوسيه عمدًا بتعطيل الآلة ليستفيدوا من بعض الوقت للراحة، بينما يشكل تعطل الآلة مشكلة للرئيس لأنه مطالب ومحاسب أمام مسئوليه والمدير على بلوغ الهدف إضافة إلى عدم تعاون مرؤوسيه معه لتدارك ما فاته من إنتاج.

يقوم زملاء العمل بتوجيه نصائح لهذا النوع من الرؤساء وتنبيههم بهذه المشكلات التي كثيرا َما تصادفهم في العمل وكيفية معالجتها ممّا يجعلهم

يعيدون التفكير في تصرفاتهم ويغيّرون سلوكهم اتجاه مرؤوسيهم لأنه سيعود عليهم بالمنفعة.

بالنسبة للرؤساء الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي ، فالمشكلة التي تصادفهم هو عجزهم على تحديد مسافة بينهم وبين مرؤوسيهم-هذه المشكلة التي يستبعد ظهورها بالنسبة للرؤساء الذين يتبعون الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط والأسلوب الأوتوقراطي غير المتطرف- .و للتخلص من هذه المشكلة هناك من إتبع مبدأ التحايل و هو مبدأ يعتمد على الكذب حتى لا يقع الرئيس في ورطة مع تابعيه و يستعمله كوسيلة لضمان تفاعل التابعين معه وهو يعتمد على الثقة المتبادلة كأساس للتعامل معهم و هذا في ظل تقدير الرئيس للمنافع التي تعود عليه من إتباعه و المتمثلة في: تعاون التابعين معه وتجنب مقاومتهم له وسلوكهم سلوكا انتقاميا كما يحدث مع الرؤساء الذين يستعملون الأسلوب الأوتوقراطي.

كلما هبطنا السلم الإداري كلما زاد اهتمام الرؤساء بإتباع أسلوب قيادي حسب الموقف، انه الأسلوب الذي يمزج بين خصائص القيادة الأوتوقراطية و الديمقراطية حيث لاحظنا في المستوى الأول عدم إتباع أسلوب القيادة حسب الموقف بينما احتل في المستوى الثاني ، احتل أسلوب القيادة حسب الموقف من حيث نسبة ممارسته الرتبة الثانية بعد الأسلوب الديمقراطي .

•في المستوى الثالث ، ِاحتل أسلوب قيادة حسب الموقف الرتبة الأولى من حيث نسبة ممارسته مقارنة بالأساليب الأخرى .

يفضى بنا هذا إلى القول ،أن القيادة حسب الموقف هي نموذج قيادة الأمثل في نظر الرؤساء و المرؤوسين بحيث لم تظهر أي مشكلات أو صعوبات تتعلق بممارسته مقارنة بالأسلوبين الآخرين مما يجعلنا نتوقع أنه الأسلوب المرجح للإتباع أكثر من غيره.

هذا يعني ، أن الرؤساء يتأثرون بأسلوب قيادة مرؤوسيهم من خلال التعلم من تجارب الرؤساء السابقين . وإن وجدنا تعارض بين هذا التحليل ومعطيات الجدول رقم (17) التي تشير إلى عدم تأثر المرؤوسين بأسلوب قيادة رؤساءهم بنسبة 64.70% فإن التفسير المنطقي لهذا التناقض هو : حدوث التأثر بطريقة لاشعورية نتيجة عدم رضاهم عن الأساليب التي يتبعها القادة في قيادة مرؤوسهم .

الفئات المهنية / التأثر بقيادة الرئيس	إطارات عليا		طارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعـم	-	-	01	20	03	33.33	04	23.53
لا	02	66.66	04	80	05	55.55	11	64.70
بدون اجابة	**01**	**33.33**	**-**	**-**	**01**	**11.11**	**02**	**11.76**
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(17):التأثر بأسلوب قيادة الرئيس.

إن وعي العمال بأن مشاكل العمل التي كانت ولا زالت تحدث مع العمال سببها الرئيسي هو "سوء القيادة" ، جعل الرؤساء يحاولون ممارسة القيادة من خلال التعلم من تجارب الرؤساء السابقين والحاليين والاستفادة من أخطائهم والأخذ بالعبرة منها ليتفادوا مشاكل العمل مع مرؤوسيهم وسوء العلاقات بهم. ففي نظرهم يمكن اكتساب القيادة الناجحة عن طريق التجربة في العمل دون الحاجة لتعلم فن الإدارة و التسيير.

يتضح مما سبق أن المرؤوسين يتأثرون لا شعوريا وبطريقة غير مباشرة بنمط قيادة الرؤساء الذين يرضون على نتائج أسلوبهم، بينما يبتعدون عن إتباع الأسلوب الذي يعبر عن عدم رضاهم عن النتائج المترتبة عنه .

وبهذا فإنهم يسعون إلى تطوير مهاراتهم القيادية من خلال ملاحظاتهم لواقع القيادة الممارسة في المؤسسة.

الجزء الثالث:

قدرة القادة على خلق علاقات الثقة الضرورية للاتصال الفعال.

1. الجو السائد في المؤسسة.
2. الصراع بين الرؤساء القدامى و الجدد.
3. تأثير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على فعالية الاتصالات.

تعُد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه أساس العلاقة بينهم و بدونها تنهار هذه العلاقة فأفعال القائد هي التي تولّد الثقة أو تقضي عليها وهي تؤكد على رؤية قيادة إيجابية لان الرؤساء يرون أن مرؤوسيهم أهلا للثقة في كل ما يُسند إليهم من مهام وهي تعتبر من أهم العوامل المحفزة للعلاقات الإنسانية، فالقائد الفعال هو الذي يستطيع تأكيد هذا المناخ من خلال تصفيته من العوامل التي تفسده عن طريق الاتصال الفعال والمباشر حتى لا تضعف الثقة وتتلاشى نتيجة تفسير خاطئ لقول أو تصرف.

لقد أدرك فيليب ماصونP. MASSON [1] « أن قوة الشعب الأمريكي تكمن في أن تكون واثقا في غيرك كثِقَتك في نفسك وقد مكّنه عمله كمستشار في عدة مؤسسات من إدراك أن قدرة البشر على الإبداع والمبادرة تكمن في ان نثق بغيرنا وأن نكون محل ثقتِهم. فكثيرا من رؤساء المصالح المعروفين بسلوكهم الدفاعي غيّروا من موقفهم اتجاه المؤسسة عندما أُخذت بعين الاعتبار مشاكلهم وعندَما تيّقنوا أن أمرهم بِهُم المؤسسة التي لا تستطيع الاستغناء عنهم وأيضا عندما شعروا أنهم يحضون بالاحترام وتقدير الجهود التي يبذلونها لتحسين أداء المؤسسة. يُمكن أن يحدث التغيير حتى مع المنظمات النقابية حيث استطاع أن يكسب ثقتها ودعمِها للمؤسسة التي كانت على وشك الإفلاس وقد وضع فيليب ماصون MASSON.P خطة لإنقاذها تتضمن: فتح حوار مع النقابة والتزام الإدارة بإجراءات الإصلاح لإعادة المؤسسة إلى وضعها السابق.وما كانت خطة الإنقاذ لتنجح لولا حرصها على تغيير موقف النقابة والحصول على دعمها ». و نذكر في هذا الصدد قول جيبJibb [2] "أن الاتصالات التي تحمل ملاحظات تقييمية

---

1) MASSON .P, Op-cit, p47.

2)Jibb cité par Huse and Pomkitich ,**Behavior in organisation a system approach to managing**, 1973.

في : صالح خليل أبو أصبع، **إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي**، دار المجد لاوى للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص244.

وأحكام بإمكانها التأثير على الاتصالات الشخصية، فعندما يقول الرئيس في جلسة عمل لأحد مرؤوسيه أن وجهة نظره خاطئة فإن ذلك يَخلق مناخًا يـُفسد عملية الاتصال لكنه إذا قال له أن هناك وجهات نظر أخرى تستحق المناقشة فإن ذلك سيسهم في خلق مناخ يخدم الاتصال ".

إنّ بحث مسألة قدرة القائد على توفير مناخ الثقة[1*] الضروري واللازم للاتصال الفعال بين جميع الأطراف المشتركة في عملية الاتصال وليس بين أطراف محددة فقط، تدعونا إلى تحليلها من خلال معالجة المواضيع التالية:

- تحديد الجو السائد في المؤسسة.
- ظاهرة الصراع بين الرؤساء القدامى والجدد.
- تأثير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على فعالية الاتصال.

1. <u>الجو السائد في المؤسسة:</u> إذا كانت علاقة الإطارات العلَيا والمتوسطة بمرؤوسيهم جيّدة بنسبة 100% (انظر الجدول رقم18)، فإن علاقة العمال الُمؤهلين بالمنفذين تمثل 77.77 % وهذا يعني أن 22.22% منهم تربطهم علاقات سيئة بمرؤوسيهم بحيث يَسودها بعض الاضطرابات بسبب:

- معانات رؤساء العمال من صعوبة العمل مع المنفذين لأن أغلبهم تّم توظيفهم في إطار عقود ما قبل التشغيل L.A.N.EM ويزداد العمل صعوبة معهم خاصة في بعض الورشات:كورشة التكميل Finissage والصيانة

---

*) الثقة هي مجموعة من التفاعلات و هي الميزة التي تنفرد بها العلاقات التي تنشأ بين الأفراد أثناء تفاعلاتهم وهذا من خلال التجارب المشتركة بينهم. للمزيد أنظر:

- Muccheilli.A**, Approche systémique et communicationnelle des organisations**, Op-cit, p42.

Maintenance لأن العمل في هذه الورشات صعب للغاية ويتطلب حصول المنفذين على تكوين في تخصصات معينة لذلك يحرص رؤساء العمال على أن ينفذ مرؤوسيهم توجيهاتهم بدقة لأنهم يفتقرون إلى الكفاءة والمهارة والخبرة.

الفئات المهنية / العلاقة بالمرؤوسين	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
جيّدة	03	100	05	100	07	77.77	15	88.23
سيئة	-	-	-	-	02	22.22	02	11.76
المجموع	03	100	05	100	09	99.99	17	99.99

جدول رقم(18):نوع العلاقة بالمرؤوسين.

- عدم مبالاة بعض العمال برؤسائهم لأنهم يتلقون الدعم و المساندة و الحماية من الإدارة ، وفي ظل هذه الظروف لا يستطيع رئيسهم معاقبتهم لا لسبب سوى لأن هؤلاء العمال وعلى حدّ تعبير أحد رؤساء العمال"عندهم لَكتَافْ" فإذا أردنا معاقبتهم "نِيرُوا غِير الَعْيْبْ مْعَاهم".

- إنعدام الإحساس بالمسؤولية وعدم الإهتمام بالعمل لدى بعض العمال الموظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل L.A.N.EM لأن أغلبهم غير متزوجين وصغار السن.

وتشير نتائج الجدول(رقم19) أن هناك88.23% من المرؤوسين تربطهم علاقات جيّدة برؤسائهم.في حين نجد 11.76% من المرؤوسين الذين تربطهم علاقات سيئة برؤسائهم ، ويرجع ذلك إلى الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في قيادتهم والذي يعتمد على التخويف وقد بَلَغ الأمر ببعض الرؤساء إلى التلفظ بألفاظ غير لائقة تحط من قدر المرؤوس وتشعره بالإهانة.

الفئات المهنية / نوع العلاقة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
جيّدة	02	66.66	05	100	08	88.88	15	88.23
سيئة	01	33.33	-	-	01	11.11	02	11.76
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(19):حدد العلاقة بالرؤساء.

أّما على مستوى الاتصالات الأفقية، تتميز العلاقات بين الرؤساء من نفس المستوى بعلاقات حسنة (انظر جدول20)بالنسبة للإطارات العلَيا والمتوسطة.بينما نجد َما يـُمثل نسبة 11.11% من رؤساء العمال الذين تربطهم علاقات سيئة ، وفسّر أحد المبحوثين سوء العلاقات إلى:

- ميل زملاء العمل إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الآخرين.

شعور الزملاء بالغيرة والحقد من عامل لديه فرصة للترقي.

الفئات المهنية / نوع العلاقة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
جيّدة	03	100	05	100	08	88.88	16	94.11
سيئة	-	-	-	-	01	11.11	01	05.88
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(20): نوع العلاقة بالزملاء

الُملفت للإنتباه أن 88.23% من العمال (الإطارات العليا، الإطارات المتوسطة والمؤهلون) أُنظر الجدول رقم21 يحبون الاستمرار في العمل مع

رؤسائهم حتى لو كانوا يخالفونهم في بعض قراراتهم أو كانوا غير راضين عن أسلوب قيادتهم، إنهم يفضلون العمل مع شخص آلفو العمل معه ويعرفون طباعه أفضل من العمل مع شخص لا يعرفون عنه شيء ولا يـُقدرهم ويعتمدون في ذلك على المثل الشعبي:"لْفَوْلة ولاَ تـَالْفَة " . في حين طرحت مسألة عدم تفضيل المرؤوسين العمل مع رئيسهم على مستوى الاطارات العليا فقط وإن كانت تمثل سِوى 33.33% فإننا نشك في مصداقية مشاعرهم حيث ترد إمكانية قيام بعضهم بإخفاء مشاعرهم الحقيقية نتيجة للضغوطات الممارسة عليهم في ظل الصراع الذي تعيشه المؤسسة.وإستنادًا لقول أحد المرؤوسين" يمكنني أن أقول أنني أُحب الاستمرار في العمل مع رئيسي، لكنني لن أفعل مثل زملائي و أُفصِح عن غيْر ما هو موجود بداخلي" ويظهر من حديثه أن المرؤوسين مجبرين على تقبل إدارة المسئول الأول في المؤسسة ولا يمكنهم رفض قراراته حتى لو كانت خاطئة كما أنهم غير قادرين على مواجهته لأنه ببساطة شخص لا يقبل الانتقادات البناءة ولا يحب من يرفض له أمراً وهذا ما يفسر وجود خلافات على مستوى الإطارات العلَيا بنسبة33.33%. أّما بالنسبة للفئات الأخرى فليس هناك خلافات مع رؤسائهم المباشرين بنسبة 100% أُنظر (الجدول رقم 22) .

الفئات المهنية / الرغبة في مواصلة العمل	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	05	100	08	88.88	15	88.23
لا	01	33.33	-	-	-	-	01	05.88
بدون	-	-	-	-	01	11.11	01	05.88
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(21):رغبة المرؤوسين في مواصلةالعمل مع الرئيس

الفئات المهنية / وجود خلافات	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	01	33.33	-	-	-	-	01	05.88
لا	02	66.66	05	100	09	100	16	94.11
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	09	**100**	**17**	**99.99**

جدول رقم(22):وجود خلافات مع الرئيس.

عمومًا، يمكننا وصف العلاقات التي تجمع الرؤساء بمرءوسيهم والمرؤوسين برؤسائهم وكذا بين رؤساء من نفس المستوى بأنها علاقات في الغالب جيّدة، ومن هنا يظهر دور القائد في خلق علاقات الثقة.

يؤكد أغلب المبحوثين ضرورة التعامل مع الآخرين على أساس الثقة (انظر الجدول رقم23) بنسبة 88.23% أي (66.66% إطارات عليا، 100% إطارات متوسطة،88.88% إطارات صغرى) ويمكن تحديدها على أساس:

-طبيعة المنصب أو الوظيفة

- في إطار علاقات العمل بين الرؤساء والمرءوسين.

الفئات المهنية / الثقة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	05	100	08	88.88	15	88.23
بدون إجابة	01	33.33	-	-	01	11.11	02	11.76
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

***جدول رقم(23):*أعتماد الرئيس الثقة في تعامله مع الآخرين.**

- **<u>على حسب طبيعة المنصب:</u>** يقوم المدير بتعيين أشخاص يكونون محل ثقته في مناصب ووظائف حسّاسة بغض النظر عن إفتقادهم للقدرات والكفاءات

التي تؤهلهم لشغل تلك الوظيفة. إن إختيار هؤلاء العمال على أساس الصداقة التي تجمعهم بالرئيس والتي تجعلهم محل ثقته-حتى لو كانوا غير أكفاء ويفتقدون الخبرة - هو معيار خاطئ وقد صرح هؤلاء العمال أنهم يعانون من صعوبات في إدارة المصلحة وشغل الوظيفة المسندة إليهم في حين يجد مرؤوسيهم صعوبة في التواصل معهم فهم غير قادرين على توجيههم ونقل معرفتهم إليهم لأنهم في الأساس يفتقدون إلى المعرفة والكفاءة.

- **<u>في إطار العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين:</u>** يرى المبحوثين ضرورة التعامل على أساس الثقة وتختلف تصرفات الرؤساء مع مرؤوسيهم على حسب درجة ثقتهم بمرءوسيهم .

أ- رؤساء يرفضون التعامل مع مرءوسين لا يثقون بهم، لأنهم يخشون في حال ارتكابهم أخطاء كبيرة من أن تُنسب إليهم لذلك يرفض هؤلاء الرؤساء العمل معهم.

ب- رؤساء لا يثقون ببعض مرءوسيهم لكنهم مجبرين على التعامل معهم، في هذه الحالة يتصرف الرئيس معهم بحذر شديد ويحاول قدر الإمكان تجنبهم وأخذ احتياطاته منهم، كما يحاول أن لا تتعدى علاقاته بهم إطار العمل فلا مجال للتحدث معهم في مسائل شخصية وعلى حسب تصريح أحد العمال فإن الرئيس يحاول وضع مسافة بينه وبين ذلك النوع من المرءوسين حتى لا يترك له المجال مفتوحا لإيذائه "حَتَّى مَا يْوْرْشْع عْلينا" وبذلك فهو يتفادى وقوعه في مشاكل وهذا ما يفسر تجنب 11.76% من العمال التحدث مع مرؤوسيهم في

مسائل شخصية و أن لا تتعدى علاقتهم بهم إطار العمل (أنظر الجـدول رقم 24).

الفئات المهنية / التحدث في المسائل الشخصية	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	04	80	09	100	15	88.23
لا	01	33.33	01	20	-	-	02	11.76
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**100**	**17**	**99.99**

جدول رقم(24): **التحدث مع الرئيس في المسائل الشخصية.**

وإن كان التحدث في المسائل الشخصية هو أمر ضروري بالنسبة للرئيس والمرؤوس على حدّ سواء، فكل شخص بحاجة للترويح عن النفس والتخلص من ضغوطات العمل بشرط أن يكون الشخص محل ثقة و تتأكد أهمية العمل من خلال حماية علاقات الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين وهو ما أكد عليه"سسيل ديجو C.DEJOUX " [1] حينما قال"أن الثقة لا يتعلمها الفرد بل يكتسبها ويجب أن يعمل على حفظها وحمايتها من خلال الأعمال الفردية والجماعية والإستراتيجية. ويقصد الباحث بحماية علاقات الثقة التصرف وفق: التسامح، الصراحة والاتصال المباشر.إن هذا النوع من العلاقات الاجتماعية له دلالة لدى جماعات المشروع حيث يكون للمساعدين الرغبة في تطوير المشروع والربط بين مختلف الأقسام والمصالح التي ليس لها علاقة قوية بمضمون المشروع، كما ترتكز إدارة المشروع على بناء علاقات ثقة قوية".

1)اقترح Cécile DEJOUX الإدارة بالكفاءة La Gestion par les compétences التي تتوقف على نوع علاقات الثقة المتبادلة بين مختلف الفاعلين في التنظيم.أنظر:

- DEJOUX. C, **Les Compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, FRANCE, 2001, p 56-57.

2- الصراع بين الرؤساء القدامى والجدد:

لاحظ بعض الإطارات الذين تفوق أقدميتهم في العمل 30سنة، ظاهرة المنافسة بين الرؤساء التي ظهرت منذ إنشاء المؤسسة ولا زالت مستمرة إلى يومنا هذا بالرغم من التطورات التي شهدتها.

ويمكننا تقسيم مراحل تطور ظاهرة الصراع بين الرؤساء في المؤسسة إلى ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى: وحدّدها المبحوثين بفترة الثمانينات، حيث تميزت هذه المرحلة بتوظيف عمال أغلبهم أميين وكانت المنافسة شديدة بين رؤساء غير متعلمين، وقد عانى المرءوسين من أسلوب قيادة الرؤساء الذي اتسم بالتعسف والصرامة.

المرحلة الثانية: وحدّدت بفترة التسعينات، حيث قامت المؤسسة بتوظيف عمال متعلمين جُدد وتحولت المنافسة إلى منافسة شديدة بين الرؤساء القدامى غير المتعلمين والرؤساء المتعلمين الجدد الذين وظفُوا في هذه الفترة.

المرحلة الراهنة: بتقاعد أغلب الرؤساء غير المتعلمين القُدَامى حيث لم يبقى يعمل منهم سوى رئيسين ليس لديهما أيُّ مستوى تعليمي وبهذا تكون المؤسسة قد تخلصت من ظاهرة الصراع بين" الرؤساء غير المتعلمين القدامى" أي(الموظفين في فترة الثمانينات) و"الرؤساء المتعلمين"(الموظفين في فترة التسعينات) لينتقل الصراع بين "الرؤساء المتعلمين القدامى" (فترة التسعينات) و"الرؤساء المتعلمين الصغار الجُدد" (الموظفين خلال هذه المرحلة).

وحسب المبحو ثين، لقد سَمح التعامل مع رؤساء متعلمين بتفادي بعض المعوقات أو المشاكل التي كانت موجودة في المرحلة الأولى والثانية أهمها:

- أصبح المرؤوسين لا يميلون إلى إخفاء الأخطاء المرتكبة نتيجة تشجيع الرؤساء لهم و شعورهم بالأمان بعدم إلحاق عقوبات بهم على عكس ما كان يحدث في المراحل السابقة حيث تميز بإتباع أسلوب قيادة يتسم بالتعسف و السيطرة .
- لقد كان يعاني المرؤوسين من صعوبات التعامل مع رؤسائهم غير المتعلمين حيث كانوا يتخذون قرارات دون مشاركتهم.وسواء كان القرار المتخذ صحيحا أو خاطئا فإنهم كانوا يقومون بتنفيذه دون تقديم أي تبريرات ونستشهد بقول أحد المبحوثين "كِيَما تْبالَهْ بِير".
- التخلص من ظاهرة العرقلة العمدية Sabotage التي وُجدت في المراحل السابقة.

يظهر من خلال عرض مراحل تطور الصراع بين الرؤساء أن سبب المشكلة لم يكن الاختلاف في المستوى التعليمي و إلاّ كيف نفسّر استمرارية الصراع بين رؤساء متعلمين قدامى والمتعلمين الجدد في الفترة الحالية.ونعتقد أن سبب الصراع هو: اعتقاد جيل الرؤساء القدامى أنهم أكثر كفاءة من جيل الرؤساء الحاليين بسبب خبرتهم وأقدميتهم في العمل بغض النظر عن المستوى التعليمي، لذلك أصبحوا ينظرون إليهم ويتعاملون معهم على أنهم رؤساء صغار غير قادرين على تحمل المسئولية-ويصف أحد الإطارات المتوسطة نظرتهم إلى الرؤساء الصغار بـ:"لا يمكننا منح مسئولية قيادة مجموعة من العمال قد يصل عددهم 40 عاملاً إلى شخص عمره 30سنة، إننا لا نثق بهم بالرغم من أنهم يحوزون على مستوى جامعي".فبالرغم من سهولة الاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين إلاّ أن خيوط التواصل بين الجيلين من الرؤساء قد تمزقت بفعل انعدام الثقة فتحطمت بذلك طموحات الرؤساء الصغار الذين يشعرون بخيبة

أمل بعدم منحهم وظائف في المستويات الوسطى والعليا تتوافق مع مستواهم العلمي وإعطاءهم فرصة القيادة بأسلوب علمي حديث.

إن الأسلوب الأبوي كان و لا يزال يطغى ويسيطر على فكر المسيرين في المؤسسة وهو يعتبر من بين أخطاء القيادة. وحقيقة الوضع كان يجب أن َينظر الرؤساء الحاليين والسابقين إلى هذا الأمر على أنه تكامل في الأدوار بين الجيلين كالتكامل الموجود بين الزوج والزوجة وفي هذا الصدد نذكر تصريح أحد الإطارات العليا "يجب على الرؤساء المتعلمين أن يعطوا نموذجا مثاليا للسلوك الجّيد ليقتاد به الآخرون، سُلوكًا يـُعبر فعلا عن مستواهم العلمي والفكري وأن لا ينحطوا بتصرفاتهم إلى مستوى الرؤساء غير المتعلمين".

ويذكر أحد رؤساء العمال" هناك بعض المسئولين الذين لا يعرفون طريقة التعامل مع مرؤوسيهم، إذ قام أحدهم بصفع أحد مرؤوسيه على وجهه ناهيك عن بعض الرؤساء الذين يشتمون مرؤوسيهم ويتلفظون ألفاظا غير لائقة ،إن هذه التصرفات التي تعبر عن سوء المعاملة ليس لها علاقة بالمستوى التعليمي، فالمدرسة والجامعة لم تعلم الفرد إتيان مثل هذه السلوكات السلبية َلي لها علاقة بتربية الفرد و أخلاقه، تنقصنا الثقافة ونحن غير واعون بمسؤولياتنا اتجاه رعايانا فلو عمل كل رئيس بقول رسول الله" كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته" لتجنبنا الكثير من المشاكل الناتجة عن سوء المعاملة والقيادة" نائب رئيس قسم.

إن تصرفات القائد السلبية قد تعطي قدوة غير حسنة للآخرين وتحط من صورته أمام مرؤوسيه و حسب تصريحات بعض العمال التي سوفتشير إلى بعض منها:

- " قيام المدير بعدإلقاء التحية على العمال وهم يتصببُون عرقًا"

- قيام المدير مباشرة بتأنيب رئيس العمال في حال تعطل آلة مثلا بدلا من الاستفسار عن الأمر من رئيس القسم أو نائب المدير".
- إن مثل هذه التصرفات التي لم يعهدوها مع مدرائهم السابقين تركت لديهم انطباعاً سيئا فهي تُشعرهم بـ: الظلم والسيطرة في التعامل.إن الرئيس الناجح في نظر أحد رؤساء العمال " هو الذي "يحترم نفسه إذا أراد أن يَكْسب احترام الآخرين".

إن العمال بحاجة إلى لفتة بسيطة جدا حتى لو لم يحصلوا على مكافآت مادية يكفيهم الاهتمام بشعورهم، وإذا أراد القادة تسهيل عمل مرؤوسيهم ما عليهم سوى الاهتمام بهم ويتأكد ذلك من خلال قول أحد الإطارات العليا " أنا ارفض سلوك الرئيس الذي يفرح عندما تزيد إنتاجية العمال ويغضب عندما تقل إنتاجيتهم" ويكمن الحل حسب أحد المبحوثين في" التحلي بالأخلاق الحميدة وتبني القيم الدينية التي حثنا الله ورسوله(عليه الصلاة والسلام) عليها فالأخلاق تلعب دورًا كبيرا في تحديد أسلوب القيادة السليمة والناجحة فإذا كان الفرد يخاف الله وليس العبد(المسؤول) فإنه سوف يسعى إلى إتقان عمله وإلى معاملة مرؤوسيه معاملة تُرضي الله وذلك عَملاً بـ:"**إذا كان عمر لا يَرانا فإن ربه عمر يرانا**".

ويقول رئيس لجنة المشاركة الذي أبدى عدم رضاه عن بعض تصرفاته التي يقوم بها وتصرفات بعض المسئولين "لْو نَجْعُوا لِرَبَّنا سوف تتصلح كل الأمور". هذا يدفعنا إلى الاعتقاد أن مشكلة القيادة في المؤسسة الجزائرية هي مشكلة تتعلق بإيمان الأفراد بالقيم الدينية و التحلي بها وقدرتهم فعلا على تحمل مسئولية قيادة الجماعة التي يترأسوها.

يشير الرؤساء إلى أن العامل التعليمي سَاعَد على تقريب المسافات بين الرؤساء وزيادة التفاهم بينهم.وإن افترضنا صحة هذا الافتراض بالنسبة للرؤساء

المتعلمين القدامى حيث نجد أن 88.24% من العمال تفوق أقدميتهم في العمل 15 سنة(جدول رقم(8) ويتراوح المستوى التعليمي لـ70.59% من العمال بين الثانوي والجامعي (جدول رقم 25)، فإننا نستبعد صحته بالنسبة للرؤساء المتعلمين الجدد الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 15سنة وقدرت نسبتهم بـ11.76%حيث تربطهم اتصالات ضعيفة برؤسائهم نتيجة شعورهم بالإقصاء والتهميش وعدم الثقة بقدراتهم.

الفئات المهنية / المستوى التعليمي	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
أمي	-	-	-	-	-	-	-	-
ابتدائي	-	-	-	-	03	33.33	03	17.64
متوسط	-	-	01	20	01	11.11	02	11.77
ثانوي	02	66.66	03	60	05	55.55	10	58.82
جامعي	01	33.33	01	20	-	-	02	11.77
المجموع	03	99.99	05	100	09	99.99	17	99.99

جدول رقم(25) : المستوى التعليمي للمبحوثين.

هذا ما يدفعنا إلى القول، أن الرؤساء القدامي في المستويات العليا غير قادرة على خلق علاقات ثقة بالرؤساء الجدد بِغض النظر عن مستواهم التعليمي وكفاءاتهم. وإن لم يظهر تأثيرها عليهم بوضوح فيما يتعلق بفعالية الاتصالات لأن أغلب أفراد العينة تفوق أقدميتهم في العمل 15سنة.

2- تأثير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على فعالية الاتصالات.

يهدف الاتصال إلى إقامة علاقة بين المرسل (أو مجموعة من المرسلين) ومستقبل أو (مجموعة من المستقبلين)حيث" تسمح لهم بتبادلات مشتركة" [1] .إن العلاقة التي تربط المرسل والمرسل إليه هي ليست علاقة تبعية بسيطة مّما يعني أن "العلاقة التي تجمعها هي علاقة أساسية وأن فهم هذه العلاقة يـُعد إحدى العوامل الأساسية في نجاح أو فشل عملية الاتصال"[2]. ومن هنا يظهر تأثير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على فعالية الاتصالات والتي نـُحددّها من خلال دراسة النتائج المحصل عليها من الجداول الآتي تناولها والتي مفادها ما يلي.

- بداية، لا توجد مشكلة اتصالات مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يسهل على العمال بنسبة 100% الاتصال برؤسائهم(جدول رقم26).

الفئات المهنية / سهولة الإتصال بالرئيس	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	03	100	05	100	09	100	17	100
لا	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**100**	**17**	**100**

جدول رقم(26): سهولة الإتصال بالرئيس

1) B.DOBIEKI, C**ommunication des Entreprises et des organization Psychologique**, Ellips, France, 1994, p21.
2)A. GILLES et A. GUITTET, Op-cit, p47.

الفئات المهنية / الحصول على المعلومات من الرئيس	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	04	80	06	66.66	12	70.59
لا	-	-	01	20	02	22.22	03	17.64
أحيانا	01	33.33	-	-	-	-	01	05.88
بدون إجابة	-	-	-	-	01	11.11	01	05.88
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(27): توفير الرئيس المعلومات التي تساعد على القيام بالعمل في الوقت المناسب.

- ترى ما نسبته 70.59% أن رؤساءهم يوفرون لهم المعلومات التي تساعدهم في القيام بأعمالهم في الوقت المناسب مقابل 23.52% أي(17.64%+ 05.88%)مِمّن يرون أن هناك حاجة ونقصًا للمعلومات أنظر(الجدول رقم27).

حتى لو كانت المعلومات صحيحة وكاملة فقد أثبت الواقع أن "الأفراد يميلون إلى التشكيك في مصداقيتها ويرونها دومًا ناقصة ويشير عدم رِضاهم عن الاتصالات إلى حاجتهم ورغبتهم في الحصول على امتيازات أخرى مثل:المشاركة في اتخاذ القرارات و الحاجة إلى الأمان"[1].

لا يعترض العمال بسبة82.35% أي صعوبات تتعلق بالمهام والمسئوليات المرتبطة بالمنصب الذي يشغلون فهي واضحة بالنسبة إليهم سيَّما بالنسبة للإطارات العليا (انظر الجدول رقم28). إن وضوحها لا يعفيهم من الاجتهاد وتعلم كيفية أداء الأعمال من خلال الاستفادة من خبرات العمال الذين سَبق لهم

1)G. DESAUNA, Op.cit, p40.

وأن عملوا في هذه الوظيفة، لذلك فهم يستشيرونهم في المسائل التي تصعب عليهم.

الفئات المهنية / وضوح المهام و المسئوليات	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	03	100	04	80	07	77.77	14	82.35
لا	-	-	01	20	02	22.22	03	17.64
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(28): وضوح المهام و المسئوليات المُتعلقة بالمنصب.

- يتأكد الرؤساء بنسبة 94.11% من ان مرؤوسيهم قد فهموا ما يريدون منهم فعله.(أنظر الجدول رقم29).

الفئات المهنية / التأكد من فهم المرؤوسين	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	03	100	04	80	09	100	16	94.11
لا	-	-	-	-	-	-	-	-
بدون	-	-	01	20	-	-	01	05.88
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**100**	**17**	**99.99**

***جدول رقم(29):* تأكد الرئيس من فهم المرؤوسين لكل ما يريد منهم فعله.**

- لا تتلقى أكثر من نصف عينة البحث(52.94%) (جدول رقم30)أوامر متناقضة من رؤسائهم وأفادت ثلث عينة البحث(35.29%)أنها أحيانا تتلقى أوامر متناقضة.

الفئات المهنية / تلقي أوامر مُتناقضة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	01	33.33	02	40	03	33.33	06	35.29
لا	01	33.33	02	40	06	66.66	09	52.94
بدون	01	33.33	01	20	-	-	02	11.76
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(30):تلقي أوامر مُتناقضة من الرئيس.

وتختلف تصرفات المرؤوسين على حسب الأسباب الكامنة وراء إصدار الأوامر المتناقضة أو المتعارضة وقد ثبت من خلال أقدمية المرؤوسين في العمل أنها قد تكون مقصودة أو غير مقصودة.

أ-عندما يكون إصدار الأوامر المتناقضة غير مقصود: في هذه الحالة، يعتبر المرؤوسين حدوث هذا الأمر على أنه طبيعي وعادي بسبب:

- قد يطرأ بعد إصدار الرئيس أمرًا معينا، ظروفا ومستجدات تحتم عليه أخذها بعين الاعتبار فيضطر إلى تغيير أوامره واستبدالها بأوامر متناقضة وهذا بعد استشارة المرؤوس.
- قد يتلقى الرئيس المباشر ضغوطات من رئيسه الأعلى فيضطر إلى تغيير أوامره بأوامر متناقضة لذلك فإن لا يحتج ولا ينظر إلى هذا الأمر على أنه مشكلة لأنه يُدرك أن رئيسه لا ينوي إيذاءه، على حد تعبير أحد الرؤساء "ما أفعله في مثل هذه المواقف سوى أنني نْسَاعَفْ الرئيس لأنني أعْلَم أنه " يَمْدَغْ نِى وْمَا يَسْرَطْنِيشِ".

ب- عندما يكون إصدار الأوامر المتناقضة عن قصد:

عندما لا يجد المرؤوسين دوافع منطقية تقف وراء الإصدار المتكرر للأوامر المتناقضة وتبرر تصرفات الرئيس فإن تكرار هذه التصرفات قد تصل بالمرؤوسين إلى عدم تحمل الوضع ويُصبح الأمر غير مطاق ويصعب عليهم العمل مع هذا النوع من الرؤساء ، وكردة فعل على سلوك القائد فإن المرؤوس يحتج ويحاول إيجاد حل لمشكلته معه وقد يصل الأمر بهم إلى تقديم شكوى إلى الرئيس الأعلى.

- من الصعوبات التي تعترض المرؤوسين بنسبة 52.94% هو تلقيهم أوامر العمل من أكثر من مصدر واحد وتعتبر الإطارات المتوسطة بنسبة80% أكثر الفئات تَعرضًا لهذه المشكلة (أنظر الجدول رقم31).

الفئات المهنية / تلقي الأوامر من مصدر واحد	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	01	33.33	01	20	05	55.55	07	41.18
لا	01	33.33	04	80	04	44.44	09	52.98
بدون	01	33.33	-	-	-	-	01	05.88
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(31): تلقي أوامر العمل من مصدر واحد.

يسلك العمال نفس السلوك اتجاه معالجة هذا المشكل، ففي حال تَلقيهم أوامر من رؤساء آخرين فإنهم لا يقومون بتنفيذ سوى أوامر رئيسهم المباشر ولا يعطون الأوامر التي يتلقوها من المصادر الأخرى أهمية. بينما إذا كانت الأوامر صادرة عن رئيس أعلى(المدير العام مثلا) فإنهم من جهة لا يستطيعون المغامرة برفض أوامر الرئيس الأعلى فاحتمال تعرضهم للعقاب وارد لا محالة، ومن جهة أخرى يرى المرؤوسين عدم جواز تخطي رئيسهم المباشر. ولكي

يتفادى المرؤوسين هذه المواجهة الحرجة، فإنهم يقومون بإطلاع رئيسهم المباشر على الأوامر المتلقات من الرئيس الأعلى لأنه وحده من يتحمل المسئولية وتبعات رفض تنفيذ أوامره لأنه سوف يجد نفسه مطالًبا بتقديم التبريرات المقنعة وإلاّ سيتعرض للمحاسبة على تصرفه من قبل الرئيس الأعلى.

الفئات المهنية / القدرة على الإقناع	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	03	60	09	100	14	82.35
لا	-	-	02	40	-	-	02	11.76
أحيانا	01	33.33	-	-	-	-	01	5.88
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(32): قدرة المرؤوس على إقناع الرئيس بوجهات نظره.

- يسعى المرؤوسين إلى إقناع رؤسائهم بنسبة82.35%(جدول رقم32)مقابل 17.64% الذين لا يستطيعون إقناع رئيسهم بوجهات نظرهم.

فالإقناع في نظر المرؤوسين عملية ضرورية لإتمام إنجاز الأعمال، وإذا حدث ولم يستطع المرؤوس إقناع رئيسه فقد يضطر إلى أخذه إلى الميدان لتأكيد صحة ما يقوله وتوضيح الأمور الغامضة لديه، ويكرر محاولات إقناعه حتى ينجح في ذلك. فعملية الإقناع ضرورية ومهمة وهناك مجموعة من العوامل التي تساعدهم في نجاحها وحددها المرؤوسين بـ: الثقة، الخبرةُ و الكفاءة. فإذا كان العامل شخصا موثوقا به ويملك الخبرة والكفاءة التي تؤهله لان تكون آراءه صائبة فإن ذلك يزيد من قدرة إقناع الرئيس بوجهات نظر المرؤوس. لذلك نجد أن أغلب الرؤساء يأخذون باقتراحات مرؤوسيهم بنسبة88.23% وكانت النسبة كاملة(100%) بالنسبة للإطارات العليا(جدول رقم33).فلولا قدرة العمال على إقناع رؤسائهم لّما تشجعوا على الأخذ باقتراحاتهم

الفئات المهنية / الأخذ باقتراحات المرؤوسين	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	03	100	04	80	08	88.88	15	88.23
لا	-	-	-	-	01	11.11	01	05.88
بدون إجابة	-	-	01	20	-	-	01	05.88
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(33): **الأخذ باقتراحات المرؤوسين.**

لا يقل الإصغاء أهمية عن الإقناع وحسب برنارد صنناس Sananes Bernard [1]« إذا لم يكن الإصغاء جيدا فان الاتصال يحدث من طرف واحد ويكون محدودا وناقصا،إنه ضرورة ملحة لتفهم وجهات نظر المرؤوسين والقبول باقتراحاتهم» . و بناءً على نتائج (الجدول رقم34) يمكننا القول أنه لا توجد مشكلة عدم الإصغاء إلى الغير بحيث يرى العمال بنسبة88.32% من أن رؤساءهم يُصغون إليهم ويُجْمعُ أغلبية الإطارات على أن " رؤساؤهم مجبرين على الإصغاء إليهم". فالإصغاء إلى الغير معناه " قبول وجهات نظرهم واستيعابه دوافعهم وفهم مضمون الرسالة المصدرة ومن هنا تحدث إمكانية الاستمتاع إليهم"[2].

1) B . SANANES , Op-cit, p120
2) GILLES. A et A. GUITTET, Op-cit, p47.

الفئات المهنية / الإصغاء	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	05	100	08	88.88	15	88.23
لا	-	-	-	-	01	11.11	01	05.88
أحيانا	01	33.33	-	-	-	-	01	05.88
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(34):إصغاء الرئيس.

- تحرص الإطارات العليا والمتوسطة بنسبة100% على حل مشكلات العمل عند ظهورها (جدول رقم 35).

إن حرصهم على حل مشكلات العمل نابع من عدم اعتقادهم أنهم يعرفون كل الإجابات (جدول رقم36) ويختلف الأمر مع العمال المؤهلين حيث يعاني66.66% منهم من مشكلة اعتقاد رؤسائهم أنهم يعرفون كل الإجابات ولا يفصحون عن عجزهم مباشرة ويفسر مرؤوسيهم هذا السلوك بخجل رؤسائهم من أن يظهروا أمام مرؤوسيهم أنهم محدودي الخبرة والمعرفة والكفاءة. والعبارات الشائع قولها من طرف هذا النوع من الرؤساء في مثل هذه المواقف:

الفئات المهنية / حل مشكلات العمل	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	03	100	05	100	07	77.77	15	88.23
لا	-	-	-	-	02	22.22	02	11.76
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(35):الحرص على حل مشكلات العمل

الفئات المهنية / الاعتقاد بالقدرة على الإجابة على كل الأسئلة	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	-	-	-	-	06	66.66	06	35.29
لا	03	100	05	100	03	33.33	11	64.70
المجموع	**03**	**100**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(36):إعتقاد الرئيس بقدرته على الإجابة عن كل التساؤلات

- "رُوحْ وَ دَبِّرْ رَاسَكْ" بمعنى تدبر أمورك بنفسك.
- "لُوكْ تَسْلَكْ وَحْدَهَا" بمعنى سوف تحل المشكلة بنفسها.

وعلى الرغم من أن 22.22% من المؤهلون (جدول رقم35) يعرفون تمام المعرفة بأن رؤساءهم يفتقرون إلى القدرة على حل مشكلات العمل ممّا يفسّر عدم مبالاتهم واهتمامهم بحلّها عند ظهورها وفي المقابل نجد أن مرؤوسيهم لا يستطيعون مواجهتهم بعجزهم وعدم قدرتهم على حلّها وضرورة تحمل مسئولياتهم كرؤساء.

يظهر من خلال ما سبق أن حل مشكلات العمل عند ظهورها مرتبط بموقف التعاون والذي يحدّد بدوره الاتصال.وقد لمسنا ذلك من خلال نتائج المقابلة وأكدته نتائج (الجدول رقم37) حيث يقر 76.47% من المرؤوسين بأن رؤسائهم يتعاونون معهم في القيام بالأعمال مقابل 17.64% الذين ينفون تعاون رؤسائهم معهم.

الفئات المهنية / التعاون	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	03	60	08	88.88	13	76.47
لا	01	33.33	01	20	01	11.11	03	17.64
بدون إجابة	**-**	**-**	**01**	**20**	**-**	**-**	**01**	**05.88**
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(37): تعاون الرئيس مع مرؤوسيه في القيام بالأعمال.

يظهر ذلك أن الاتصال يرتبط أشد الارتباط بموقف التعاون و يتضح ذلك من خلال التعريف الذي قدمه ميشولي R. MUCCEHILLI [1] لموقف التعاون. إن موقف التعاون هو موقف اجتماعي بالدرجة الأولى و يتجسد من خلال الأسلوب الشخصي، فهو موقف عميق وشامل ويمكن تحديده بالمظاهر [2] الأربعة التالية:

1- إنه إنتماء فعلي للمجموعة و إلى الرغبة في الذات وهو يشير إلى تماسك المجموعة الذي يتجسد من خلال استعمالها لـ "نحن" بدلا من"أنا".

2- موقف التعاون هو مشاركة فعالة لنجاح المجموعة وإستمراريتها وكل ما يحدث بداخلها.

3- إنه قبول الأدوار الأساسية للمشاركة في نجاح المجموعة.

4- إنه الشعور بالمسئولية المشتركة في اتخاذ القرارات وفي النتائج المتوصل إليها.

1) R. Muccehilli , Op.cit, p84-85.

2)IBID, P85.

ويبدو من خلال تعريف موقف التعاون وجود علاقة أساسية بين موقف التعاون ونشاط الاتصال ومن دون شك فإن أصل موقف التعاون هو الاتصال، وعلى هذا الأساس يتطور نشاط الاتصال بدينامية قادرة على تجاوز المشاكل والقضاء على الصعوبات و أن التفاعلات(*) تأخذ شكل إيجابي تضمن على الأقل إبداع المجموعة وزيادة إنتاجيتها و مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وقد وجدنا أن 76.47% من المرؤوسين يشركهم رؤساءهم في اتخاذ القرارات (جدول رقم38).

الفئات المهنية / المشاركة في اتخاذ القرارات	إطارات عليا		إطارات متوسطة		المؤهلون		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	02	66.66	03	60	08	88.88	13	76.47
لا	-	-	01	20	01	11.11	02	11.76
بدون	01	33.33	01	20	-	-	02	11.76
المجموع	**03**	**99.99**	**05**	**100**	**09**	**99.99**	**17**	**99.99**

جدول رقم(38):المشاركة في إتخاذ القرارات.

فأسلوب المشاركة يحد من مقاومة العمال لأي تفسير إداري أو تكنولوجي يهدف إلى زيادة الإنتاجية.ويكون هذا الأسلوب فعالا في الحالات [1]الآتية:

- عندما يكون للموقف علاقة وأهمية بالمشاركة.
- عندما يكون للمشارك خبرة في مجال القرار الذي سيتخذ .

*) إن التفاعلات ما هي إلاّ تبادلات تنشا داخل المجموعة، فهي اتصالات متبادلة تدخل في تكوين المجموعة والتي تسمح عندما نقوم بتسجيلها وتحليلها بتصنيف مواقف المشاركين أثناء المناقشة.للمزيد من التفاصيل أُنظر:

-M.BEREAD, **la communication dans l'entreprise en 60 questions**, chotard, France ,1984.

1)أحمد **ماهر**، مرجع سابق، ص 46.

- حرية التفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرار .
- عندما يعمل المشاركون في جو من الحرية و وضوح المعلومات.
- عندما يكون للمشاركين المهارات الكافية في الاتصالات.

تحليل و مناقشة الفرضيات:

تساهم الخلفية الثقافية والاجتماعيـــة للأفـــراد في بناء آرائهم و توجيهاتهم إلى درجة مقاومة أي تغيير حتى لو كان هذا التغيير في صالحهم و صالح المؤسسة. إن بين الاعتبارات التي يستند إليها الفرد في اختياره للرؤساء هو معيار" الإنتماء الجهوي " –حتى لو افتقد هذا القائـد إلى الكفـاءة والخبرة ومحدودية مستواه التعليمي- ، فليس لهذه الاعتبارات أيُ محل من الموضوعية لأنها اعتبارات ذاتية تفتقر إلى الحكمة والمنطق. وأي تصور خـال من هذه الاعتبارات هو تفكير تقليدي وغير سليم بحيث لا يتلاءم والأساليب الحديثة للتسيير التي أصبحت تفرضها ُمتطلبات المنافسة و الدخول إلى اقتصاد السوق.

وقد نتج عن هذا التفكير سلوكات لا تختلف كثيرا عن الطريقة المعتمدة في اختيار الرؤساء على أسس العلاقات الشخصية و تحقيق المصلحة الخاصة(كما أوضحناه في أسس اختيار القادة) فأدت إلى سوء العلاقات و انعدام الثقة و اللاعدالة في توزيع الترقيات و منح وظائف لأشخاص غير ُمؤهلين لشغلها. فلماذا يتذمر العامل و يستاء من المعايير الذاتية التي وضعها القائد في اختياره للرؤساء؟ وهم يفكرون و يتصرفون بنفس الطريقة عندما يرفضون تولي قيادة المؤسسة من طرف شخص لا ينتمي إلى منطقة تلمسان، بدلا من التفكير أن القائد الكفء مهما كان انتماءه هو الأفضل للمؤسسة والعمال. إنه التناقض بعينهالذي لا يـُعبر سوى على نمط تفكير ضيق ومحدود وسلوكات غير مسئولة عن التبعات التي قد تحدث عن تصرفاتهم.

لا يمكننا تفسير هذا التناقض إلا من خلال رغبة العامل في تحقيق أهدافه. فعندما يتعلق الأمر بتحقيق مصلحته، تكون ردة فعله عدم الرضى عما يـُرتكب في حقه من ظلم، وعندما يتعلق الأمر بهدف المؤسسة، فتكون ردًة فعله

اللامبالاة وعدم الاكتراث و الاهتمام لما تواجهه المؤسسة من صعوبات، إنه التناقض بين مصلحة العمال و مصلحة المؤسسة.

يرجع عدم قدرة الرؤساء على تغيير هذا الواقع إلى الإطار المرجعي الذي يستمد منه العامل الجزائري قيمه التي لا تساعده على إحداث تغيير في سلوكه. فالصورة المتأصلة في جذور الثقافة الجزائرية التي تعطي الأولوية للأكبر سنا لتكليفه بمسؤوليات وهو الفعل والسلوك الذي لا زال يقتدي به الرؤساء في المؤسسة عندما يرفضون منح مسئولية قيادة مجموعة إلى رئيس صغير السن حتى لو توفرت فيه شروط القيادة وأيضا عندما يرفضون قيادة شخص ليس من منطقة تلمسان حتى لو كان أهلا وكفءً لشغل ذلك المنصب. فثقافة العمال تحول دون تحقيقهم لهذا التغيير رغم شعورهم بأهميته. وبهذا تتحقق الفرضية الأولى التي مفادها "تساهم الخصائص الاجتماعية والثقافية في بناء تصورات تتعلق بتحديد المنفعة والسلوك المُشَكل في هذا الإطار هو سلوك يقاوم أي سلوك عقلاني ورشيد بخدم أهداف المؤسسة".

تختلف المنفعة التي يتصورها القائد على المستوى الأول عن المنفعة التي يتصورها الرؤساء على المستويات الأخرى: الثاني، الثالث والرابع والتي أملتها ظروف العمل. فهدف الرؤساء على هذه المستويات هو "بلوغ الهدف المحدد من طرف الإدارة العليا " وفي حال عدم بلوغهم الهدف فإنهم مسئولون عن ذلك و يحاسبون عليه لذلك فإنهم يحاولون تجنب تعرضهم لضغوطات من طرف القائد الأعلى الذي يستخدم سلطة منصبه للضغط عليهم.

يبقى اهتمام الرؤساء على هذه المستويات هو تجنب تعرضهم للمحاسبة والعقاب و هي تمثل إحدى المنافع التي يرغبون في تحقيقها ، لذلك فإنهم يتبعون نمطا قياديا يعمل على تعزيز تعاون المرؤوسين معهم لتجنب عرقلة تنفيذ الأعمال من طرف العمال وعدم تكاسلهم مع ضمان حسن سير العمل.

يعتمد تحقيق المنفعة على حسب تصرفات الرئيس و معاملته لمرؤوسيه. فأغلب الرؤساء يفضلون عدم استعمال القوة والعنف مع مرؤوسيهم لأن القوة تؤدي إلى عكس ما يريدون الوصول إليه. وقد لاحظنا إن المستوى الثاني أي الإطارات العليا كان يعاني من الأسلوب الذي يتبعه القائد معهم (المدير العام) المتميز بالشدة و الصرامة والتخويف ،وهو الأسلوب الذي لم يرضى عليه المرؤوسين وظهر ذلك في تصرفات الإطارات العليا حيث نفت الإطارات المتوسطة استعمال رؤسائهم لهذا الأسلوب معهم وطَغت على شكل معاملتهم لمرؤوسهم "الأسلوب الديمقراطي". وقد لاحظنا ظهور صعوبات تتعلق بهذا الأسلوب وهو "العجز عن تحديد مسافة نفسية بينهم و بين مرؤوسيهم" هذه المسافة التي تضمن الهيبة للرؤساء و احترام المرؤوسين له وهي من الأسباب التي جعلت بعض الإطارات المتوسطة لا ترغب في استعماله مع مرؤوسيها وفضّلت إتباع الأسلوب الأوتوقراطي لكنه كان أكثر مرونة من الأسلوب الأوتوقراطي على المستوى الأول. وتكررت نفس الظاهرة على مستوى (علاقة الإطارات الصغرى بالمنفذين) الذين أصحبوا غير مقتنعين بضرورة استعماله مع المرؤوسين لأنه يعطي نتائج معاكسة للنتائج المنتظرة.

يستخلص ممّا سبق ،إذا كانت طريقة معاملة القائد لمرؤوسيه تختلف على حسب تصوره للمنفعة التي سيحققها من إتباع أسلوب من أساليب القيادة ، فقد وجدنا أن كل رئيس يحاول تدارك السلبيات المترتبة عن الأسلوب الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه. وما فكرة تحايل القائد على مرؤوسيه لجعلهم يتبنون السلوك الذي يرغبه القائد(وهو تعزيز تضامنهم وتعاونهم وتجنب سلوكهم سلوكا انتقاميا)هو نوع من التصرفات التي تسمح للقائد بتفادي الصعوبات التي يطرحها استعمال الأسلوب الديمقراطي، أما بالنسبة للذين يفضلون إتباع الأسلوب الأوتوقراطي الذي يعتمد على التخويف، فقد أدركوا أن إتباع هذا

الأسلوب لا يعود عليهم بمنفعة إلاّ إذا استعمل مع العمال الجدد لإجبارهم على الامتثال لأوامرهم ويفضلون الابتعاد عن استعماله مع العمال القدامى.

وسواءً فضل الرؤساء استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الأوتوقراطي أو حسب الموقف، فالثقة هي أساس علاقاتهم بمرؤوسيهم إلى درجة أن الرؤساء رفضوا التعامل مع مرؤوسين لا يثقون بهم، وإذا كان بغير استطاعتهم رفض التعامل معهم فإن علاقتهم بهم لا يمكن أن تتعدى علاقة العمل ولا مجال للخوض معهم في مسائل شخصية أو إقامة علاقات اجتماعية معهم تتعدى خارج إطار العمل مع أخذ الحيطة والحذر الشديدين منهم.

لقد استطاع العمال التخلص ولو من جزء من الصعوبات التي تواجههم من إتباع نمط معين من أنماط القيادة. وهذا ما كان ليتحقق لولا ممارستهم الطويلة للقيادة وتعلمهم من تجارب الرؤساء الآخرين.فلقد أصبحوا أكثر وعيًا بأهمية الاتصال لأداء دورهم القيادي بنجاح لأن هدفهم يتماشى مع أهداف المؤسسة.إذن "تساهم التفاعلات بين الرؤساء و المرؤوسين في تعليم منظومة القيم و المعايير التي تشكل أنماط السلوك التي ينبغي على القائد إتباعها أو تجنبها حسب تصوره للمنفعة أو الضرر الذي تعود عليه من إتباعها " وبهذا تحققت الفرضية الثانية .

إن لجوء القادة الذين يشغلون مناصب إستراتيجية في المؤسسة إلى "استغلال مناصبهم لتحقيق مصلحة شخصية" و تعسُّفهم في استخدام السلطة لتحقيق هذه المنفعة عن طريق إجبار المرؤوسين على الامتثال لأوامرهم دون مناقشة(الطاعة العمياء) فتكون الاتصالات في اتجاه واحد، لأنه ليس من صالح القائد أن تكون الاتصالات في اتجاهين لذلك يستعمل التخويف والتهديد والشدة والصرامة في العقاب من أجل فرض وبسط سيطرته على المرؤوسين للوصول إلى مبتغاه. إن هذا لا يُعبر إلا على مظهر من مظاهر الأسلوب

الأوتوقراطي المُتطرف و غير الخير، لأنه لا يخدم مصلحة المؤسسة و لا مصلحة العمال و على الرغم من إدراكهم لأهمية الاتصال إلّا أنهم يتجاهلونه عَمدا لتحقيق مآربهم.

وفي السياق نفسه، يُدرك هؤلاء القادة أن تحقيق المنفعة مرتبط بالثقة، بمعنى حتى يُحقق القائد منفعته فسوف يبحث على أشخاص يُبادلهم المنفعة- ففي سبيل تحقيق منفعته سوف يقوم بتحقيق منفعتهم، وبهذا يحصل تبادل المنفعة التي تضمن ولاءهم له وعدم الغَدر به-. فقيام القائد الأعلى في المؤسسة بترقية عمال لا تتوفر فيهم شروط الترقية في مناصب حساسة، هو فعل يُفسر من جهة رغبة القائد في إيجاد أشخاص يُساعدونه في تحقيق رغباته ويُقدمون الحماية له مقابل أن يحقق لهم جزء من المنافع كحصولهم على الترقية. وعندما تكون المنفعة متبادلة فإن الثقة هي أساس علاقاتهم –لكنها ثقة غير مُطلقة- وما ظهور العصبيات وروح العشائرية ومبدأ التعايش الذي يحكم تصرفات أعضاء النقابة و لجنة المشاركة و المدير ، هو في واقع الأمر سوى وجه من أوجه تحالف الأطراف التي تملك القوة لإشباع منفعة مشتركة. وبهذا يحدث الصراع بين هذه الأطراف و العمال (الذين يرفضون هذا الواقع لكنهم غير قادرين على تغييره)،فتنعدم الثقة بينهم وتتأثر الاتصالات، وبهذا تثبت الفرضية الثالثة" عدم رغبة القادة في خلق علاقات الثقة بالمرؤوسين الذين يختلفون معهم في الأهداف فيحدث تعسُّف في استخدام السلطة وتظهر الخلافات والانشقاقات التي تُؤدي إلى صعوبات في الاتصال" .

ما سبق ذكره، يَجُرنا إلى القول أن القيادة الناجحة هي التي تولي الاهتمام للعلاقات بمرءوسيها، يكون أساسها الثقة المتبادلة (بغض النظر عن الأسلوب الذي يفضله الرؤساء في قيادة مرءوسيه، فقد استطاعوا تصحيح السلبيات التي نجمت عن إتباع نمط معين من خلال استفادتهم من تجارب الرؤساء الآخرين)

التي تمكّنهم من بناء شبكة من الاتصالات الجّيدة على كافة المستويات ومع مختلف الفاعلين في المؤسسة أساسها : الحوار، التبادل، وقبول النقد البناء. وهذا عندما تتماشى أهداف العمال مع أهداف المؤسسة، لكن عندما يحدث تعارض في الأهداف تنعدم الثقة وتنقلب الموازين فيحدث الصراع الذي يؤدي إلى الانشقاق والتفرقة بين العمال وهو يعبر على مظهر من مظاهر ممارسة القادة للاتصال عندما يطغي حب الذات فتغيب العدالة والنزاهة والإحساس بالمسؤولية.

"القادة يمارسون الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من إتباع سلوك أو نمط من أنماط القيادة لذلك فإنهم يسعون إلى خلق علاقات الثقة مع من يتفقون معهم في الأهداف و المصلحة لتحقيق هذه المنفعة".

خـــلاصـــــــــــة

يعيش العمال في زمن يحتّم عليهم أن يتحرروا في تفكيرهم ويكونوا أكثر تفتحا ووعيا لما يجري من حولهم من صراع وانشقاق. فثقافة أي مجتمع تحمل في طياتها ما هو إيجابي للفرد وما هو سلبي له. لذلك على العمال أن يأخذوا منها ما يخدمهم ويخدم مصلحة الآخرين ومصلحة المؤسسة وأن يتركوا ما يتعارض مع مصلحتهم ومصلحة الآخرين ومصلحة المؤسسة وأن يسعوا إلى بلورة قيم جديدة تساهم في خلق توازن بين الأهداف العامة والخاصة ، ذلك التوازن الذي لا يتحقق إلاّ من خلال قدرة الرئيس على التحكم بالموقف وإدارة التغيير بطرق سليمة وإحداث التغيرات الصحيحة والابتكارية والإنتاجية بما يخدم أهداف المنظمة ومختلف الفاعلين بها(النقابة، العمال، الرؤساء) عن طريق تبني سلوك اتصالي ناجح لضمان علاقات وروابط جّيدة تعمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة أساسه الثقة.

لدى العمال القدرة على تصور نموذج قيادة خاص بهم، فقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية أن للبيئة الثقافية أثر عميق في تحديد وتوجيه سلوك العمال وتصرفاتهم فهي الإطار المرجعي الذي يستمد منها الفرد قيمه ومعاييره ويحاول توظيفها في بيئة العمل. كما لا يجب إغفال تأثير تجربة العامل المعاشة في المؤسسة فهو يحاول دوما التعلم والاستفادة من الأخطاء التي وقع فيها غيرهم من القادة ومحاولتهم تجنبها قدر الإمكان. لكن يبقى التكوين ضرورة ملحة على المؤسسة إدراجها ضمن مخططاتها كي تساعد رؤساءها على بلورة وصقل ذلك النموذج من خلال الإطلاع على الأساليب الحديثة للتسيير وبالتالي تقليص الأخطاء الناجمة عن سوء القيادة قدر الإمكان.

فالمادة والتكنولوجيا لا تحقق نجاح المؤسسة إذا لم يرافقها تسيير ناجح بداية من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإسناد مسئوليات إلى أشخاص لديهم القدرة والكفاءة على تحملّها وذلك من خلال مراجعة نظام الترقية من أجل الحدّ من المنافسة غير النزيهة بين العمال التي تؤدي إلى الشعور بالكره والشقاق بينهم مع وضع حد التجاوزات التي تقوم بها النقابة والإدارة العليا.

الخاتمـــة

الخـاتـمــة

تقوم القيادة على علاقة تبادلية بين القائد و الأتباع ينتج عنها تأثير القائد على مرؤوسيه وفهم القائد للمعنى الحقيقي للاتصال يساعده على اتخاذ القرارات السليمة و توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

إن صور الصراع و المنافسة و التعاون التي تميز مؤسساتنا تعبر في حقيقة الأمر عن شكل من أشكال التفاعل و الاتصال بين القادة و المرؤوسين وفي ضلّها يمكننا فهم وتحليل سلوك العمال . وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن السلوك الذي يتبعه القائد في قيادة مرؤوسيه و الذي يحدد أسلوب تعامله معهم هو نتيجة تصوره للمنفعة التي تعود عليه من تحقيق هدف أو مصلحة خاصة . ومن هنا تحدث رغبة القائد في الاهتمام بالاتصال أو تجاهله تحقيقا لتلك المنفعة بمعنى آخر ، إذا كان تحقيق المنفعة يتطلب القيام بفعل يتنافى مع عدم الاهتمام بالاتصال فسوف يقوم الفرد بذلك الفعل دون مراعاة لجانب الاتصالات في تعامله مع الآخرين تحقيقا لمنفعته ومن هنا تظهر مشكلات الاتصال .

و العكس صحيح ، إذا تطلب تحقيق المنفعة الاهتمام بالاتصالات فسوف تنمو لدى الفرد الرغبة في إعطاء المزيد من الاهتمام لجانب العلاقات الإنسانية وتفعيل الاتصالات . وبالتالي فان رغبة القائد في الاهتمام بالاتصالات لتحقيق منفعته هي التي تحفزه على تعلم السلوك الملائم والصحيح وإتباع نمط قيادي يبرز فيه دور القائد الذي يجب عليه أن يحرص على تشجيع الاتصالات وليس العكس.

ورغم أن الاتصال من أهم أدوات القيادة السليمة و الناجحة إلّا أن القادة يسلكون سلوكا لا يعبر سوى على نمط تفكير ضيق عندما يتجاهلونه عمدا

لتحقيق مصالحهم ومصالح من يشتركون معهم في الأهداف. لذلك يجب أن يتحلى القادة بصفات القادة الناجحون المتمثلة في : النصح ،الإرشاد ،التحميس و التعليم و أن يعملوا على التغيير و توريث سلوكات ايجابية وإحداث التفاعل المتبادل بمرؤوسيهم كأساس لفهم مواقف كُلّا منهما وتدعيم علاقات الثقة والعمل على حمايتها . فالثقة عنصر مهم في تحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتكون ايجابية بين العمال الذين لا يتعارضون في الأهداف وتقل بين عمال يختلفون في الأهداف ، وهذا ما يفسر رفض العمال التعامل مع أشخاص غير موثوق بهم وإن كانوا مجبرين على التعامل معهم فان علاقتهم بهم تكون محدودة و لا تتعدى نطاق علاقات العمل.

إن مفتاح نجاح القادة يكمن في قدرتهم على خلق علاقات الاتصال الضرورية لنجاح دورهم القيادي و نجاح المؤسسة ولتفادي مشكلات القيادة وتأثيرها على فعالية الاتصالات فإننا نقترح مايلي:

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتوضيح معايير الترقية لدى العمال مع وضع أسس سليمة لاختيار القادة ووضع أنظمة مراقبة صارمة ومستمرة لعملية الاختيار مع معاقبة بشدة كل من يخالف قواعد و قوانين الترقية لوضع حدّ للتلاعبات والتجاوزات التي تحدث بسبب التقييم غير موضوعي الذي يؤدي إلى ترقية أشخاص بناء على العلاقات الشخصية والمصلحة الخاصة وليس بناء على الجدارة والكفاءة مما سيعمل على الارتياح النفسي للعمال وشعورهم بالاطمئنان ويسود بذلك روح المنافسة العادلة بينهم التي ستنعكس إيجابيا على أدائهم .
- العمل على تدريب و تكوين العمال على أساليب القيادة الحديثة للرفع من كفاءتهم و قدراتهم على الإشراف و العمل على توعيتهم بأهمية إتباع

أسلوب القيادة السليم و الناجح لتحسين أداءهم و أداء مرؤوسيهم و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة .

- إعطاء المؤسسة المزيد من الاهتمام للموارد البشرية ووضع أنظمة للتعرف على آرائهم و تصوراتهم و مشاكلهم مع محاولة إيجاد حلول لها.
- تخضع دافعية المرؤوسين لتأثير المعرفة التي يتلقوها من رؤسائهم لذلك يجب أن يحرصوا على تشجيع مرؤوسيهم على التعاون معهم وإقامة تفاعلات ايجابية معهم عن طريق تبني سلوكات تعمل على تحفيز العمال و ضمان مشاركتهم الفعلية و توريثها لجيل الرؤساء الجديد .
- وضع حدّ للتجاوزات التي تقوم بها النقابة فتخليها عن دورها الأساسي جعلها تفقد مصداقيتها أمام العمال الذين أصبحوا لا يثقون بها ممَّا أدى إلى سوء العلاقات بينها وبين العمال بل أكثر من ذلك فلقد كانت سببا في حدوث انشقاق بين العمال وانقسامهم إلى مجموعات .

الملاحق

1) التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية:

أنشأت المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للنسيج(SONITEX) بتاريخ 1982/4/12 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 82/398.

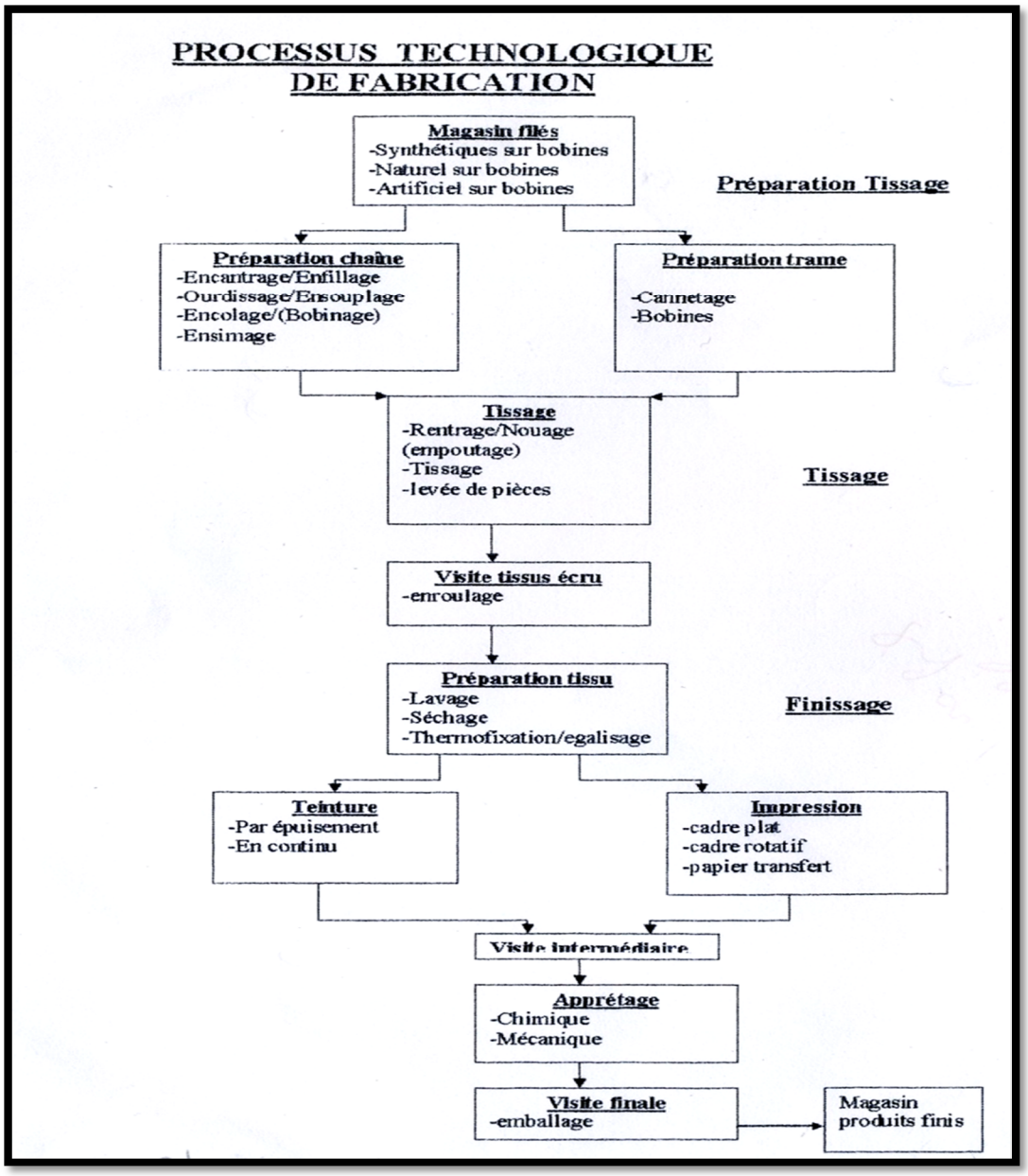
تتمركز المؤسسة بولاية تلمسان بمساحة إجمالية تقدر بـ 37 هكتار وقدر عدد عمالها آنذاك بـ 1600 عامل.

أخذت المؤسسة استقلاليتها سنة 1990 وأعيد هيكلتها سنة 1997 لتظهر بقطاع المنسوجات مؤسستين مستقلتين هما:

- مؤسسة سواتين بندرومة.
- مؤسسة سوطرادال ببوفاريك.

حاليا، يوجد 24 مؤسسة نسيج على مستوى القطر الجزائري منها:
17مؤسسة تسييرها لازال مدنيا، و07 مؤسسات تسييرها تابع للقطاع شبه العسكري و المدني(60% عسكري و40% مدني)من بينها المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T برأس مال اجتماعي قدر بـ 5 .000 000 000 دج وينتظر أن تصبح 100%تابعة للقطاع العسكري في:31-12-2013.

2) مراحل عملية الإنتاج : يمر الخيط المُستورد كمادة أولية للمنتوج على خمسة مراحل وورشات مختلفة لينتهي إلى قماش جاهز للتسويق انظر الشكل رقم 15:



الشكل رقم 15: مراحل عملية الإنتاج

- المرحلة الأولى: لف الخيط وتسديته وتبويشه.

- المرحلة الثانية: النسج.

- المرحلة الثالثة:التكميل ويتم فيها غسل و صباغة المنتوج.

- المرحلة الرابعة: المراقبة النهائية للمنتوج و يتم فيها تصنيف المنتوج حسب النوعية و تغليفه للتسويق.

- المرحلة الخامسة: تطريز بعض المنتوجات حسب مجالات الاستعمال المختلفة و الطلبات المُقدمة.

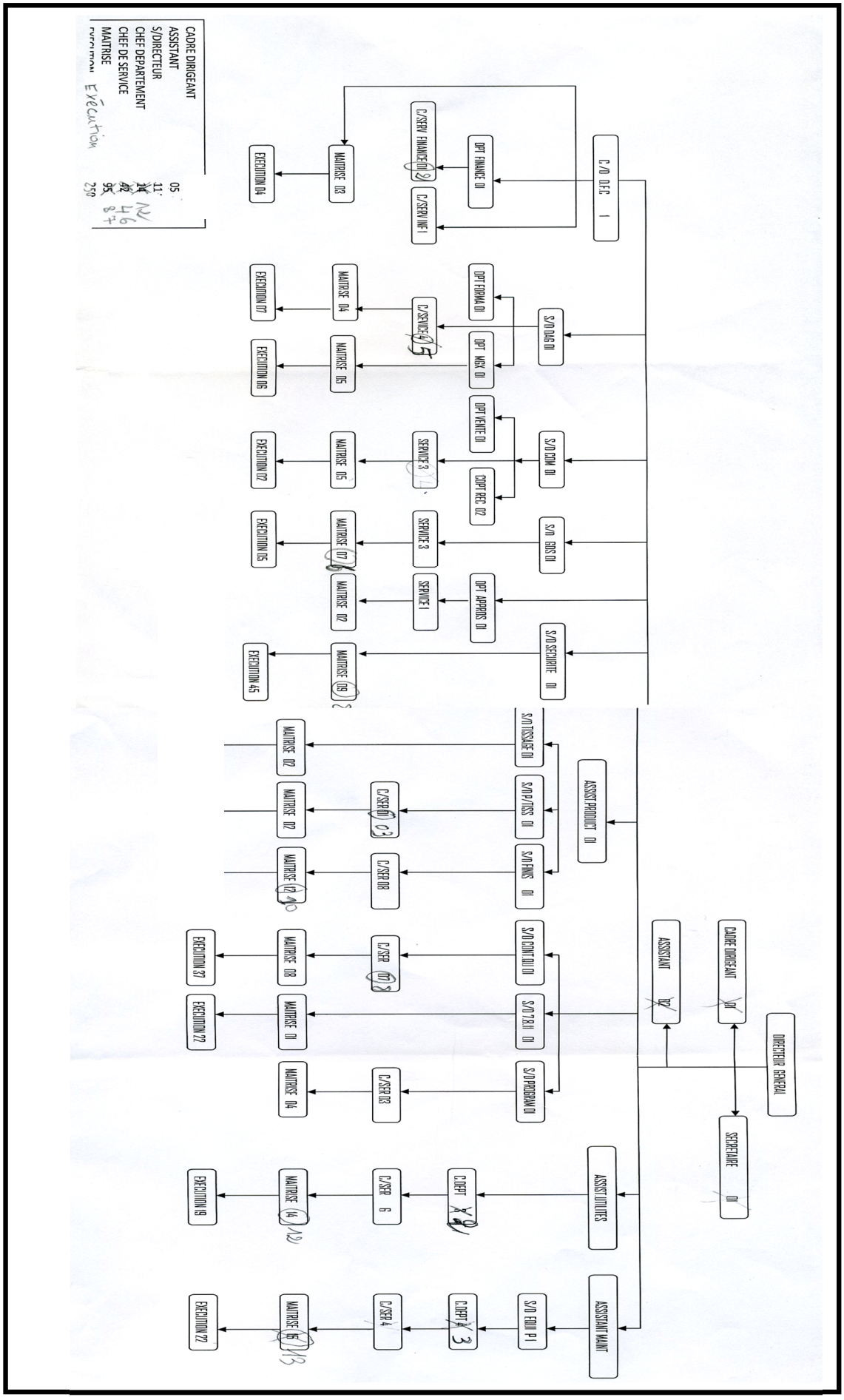
تتم كل هذه المراحل بين ورشات مختلفة هي:

- ورشة تحضير النسيجPréparation tissage - ورشة النسيج Tissage
- ورشة التكميلFinissage - ورشة التطريز Broderie.

كما توجد ورشة أخرى هي ورشة الصيانة Maintenance التي تقوم بصيانة الآلات وإصلاحها في حالة تعطلها.

3)المجتمع و عينة البحث:

استخدمنا لإجراء البحث الميداني استمارة البحث والمقابلة الموجهة لدراسة عينة من القادة مُوزعين على ثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم 16:



الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنسجة

تتمثل هذه المستويات في :

- الإطارات العليا وتضم: نواب الُمديرين ورؤساء الأقسام والمساعدين وعددهم30.

-الإطارات المتوسطة و تضم : رؤساء المصالح وعددهم46.

- الُمؤهلون و تضم: الرؤساء المباشرين للعمال ورؤساء الورشات، عددهم87.

وبناء على المبدأ المنهجي 1/10 تم حصر عدد أفراد العينة وهذا بعد حصولنا على قائمة بعدد عمال الُمؤسسة الُموزعين عبر مختلف الفئات المهنية السابق ذكرها انظر الجدول رقم 39:

مجموع عدد الرؤساء في المؤسسة=عدد الإطارات العليا+عدد الإطارات المتوسطة+عدد المؤهلون= 30+46+87=163عاملا.

العينة=10/163=16.3=17عاملا.

العدد الإجمالي للإطارات العليا 30 عاملا.

النسبة= 30 x 100= 18.40%.
163

العدد =(100/18.40) 17x =3.12= 03 عمال.

العدد الإجمالي للإطارات المتوسطة 46 عاملا.

النسبة= 46 x 100= 28.22%.
163

العدد =(100/28.22) 17x =4.79= 05 عمال.

EATIT TLEMCEN
S/DAG

ENTREPRISE ALGERIENNE DES TEXTILES INDUSTRIELS ET TECHNIQUES
E.A.T.I.T

EFFECTIF DE L'ENTREPRISE PAR GROUPE SOCIO PROFESSIONNEL

MOIS : ...AOUT.....2012

STRUCTURES	C.F	EXECUTION				MAITRISE				CADRES.M				CADRES .S				AN EM		TOTAL	O.B. S				
		P		C		P		C		P		C		P		C					P.EMP		APPREN		EFF .NON ACTIF
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	H	F		M	F	M	F	
STAFF	760									1	1			4						6					01:CM
D.F.C	110	1	2				2							3		1		2		11	2		1		
D.R.H	121+128	5	8			6	2			3	1			3					1	29		1			02: MLD 1 :CM
SECURITE	130	35		10		8	1							1						55					01:MLD
APPROS	140					1	1			1				1						4					
G.D.S	145	4	1			7				3				1						16					
COMMERCIALE	150		2			4	1			3				4						14				1	01:DISPO,
P.TISSAGE	200-220	9	10			2								1						22					01: MLD 01:CM
TISSAGE	300-350	34	6			2				1				1						44				1	
FINISSAGE	400-435	48	5	4		8	2			7	1			1					2	78		2			02:CM
UTILITES	525	18	1			13				7	1	1		2						43	1				
ENTRETIEN	530	21	1			14				6				4				1		47	1		1		
TECHNIQUE	600-605	11	1			10	2			8	1			3				1		37	1				
BRODERIE	700		21			1														22					03:MLD
		186	58	14	0	76	11	0	0	40	5	1	0	29	0	1	0	4	3	428	5	3	2	2	
TOTAL		258				87				46				30				7			8		4		

EFFEC.INSCRIT 428

EFFEC.INACTIF 15

EFFEC.OPPERA 413

LE SOUS DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION GENERALE

الجدول رقم39: عدد العمال الموزعين حسب الفئات المهنية

العدد الإجمالي للمؤهلون 87 عاملا.

النسبة= 87 x 100= 53.37%.

163

العدد =(100/53.37) x17 =9.07= 09 عمال.

سنعرض النتائج السابقة في الجدول التالي:

الفئات المهنية	العدد	العينة
إطارات عليا	30	03
إطارات متوسطة	46	05
المؤهلون	87	09
المجموع	**163**	**17**

استمارة الأسئلة

ضع علامة × في الخانة المناسبة:

السن:

المستوى التعليمي:أمي ☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الوظيفة: .....

الاقدمية: .....

الإقامة: ..... مقر إقامة الوالدين:.....

مهنة الأب:..... مهنة الأم:.....

مؤشر 1. أسس اختيار القادة:

1- كيف يتم اختيار الرئيس؟

الكفاءة و الاقدمية ☐ المستوى التعليمي ☐ علاقات شخصية ☐

2- هل أنت راض على طريقة اختيار الرئيس؟

☐ نعم ☐ لا

3- هل هناك عدالة في الحصول على الترقية؟

☐ نعم ☐ لا

مؤشر 2. نمط القيادة المتبع:

4- هل تؤثر البيئة الثقافية التي تعيش فيها على أسلوب قيادتك؟

نعم ☐ لا ☐

5- ما هو الأسلوب الذي يتبعه الرئيس؟

- أسلوب أوتوقراطي يتسم بالتخويف و التهديد ☐
- أسلوب ديمقراطي ☐

o حسب الموقف☐

6- هل رئيسك صارم في مراقبة الأعمال التي يكلفكم بها؟

نعم☐ لا ☐

مؤشر 3. <u>تفويض السلطة:</u>

7- هل يتلقى الرئيس تكوينا على القيادة؟

نعم☐ لا ☐

8- هل يقوم رئيسك المباشر بتفويضك بعض السلطاته ؟

نعم ☐ ☐ لا

في حالة الإجابة بلا اذكر الأسباب التي تجعله لا يقوم بتفويضك بعض سلطاته.

.....
.....
.....
.....

9- هل يحرص رئيسك على نقل معرفته إليكم؟

نعم ☐ لا☐

10- إذا غاب الرئيس هل تستطيع القيام بالأعمال دون الاعتماد عليه؟

نعم☐ لا ☐

11- هل تتهرب من المسؤولية ؟

نعم☐ لا ☐

12- هل تتعرض إلى المساءلة عندما ترتكب خطا؟

نعم ☐ لا☐

13- إذا ارتكبت خطا هل تخبر رئيسك بذلك؟

نعم☐ لا ☐

14- هل تتأثر بأسلوب قيادة رئيسك؟

نعم☐ لا ☐

مؤشر 4. <u>تحديد طبيعة علاقات الرئيس بالآخرين وتأثيرها على علاقات الثقة.</u>

15- حدّد علاقتك بمرؤوسيك؟

جيدة☐ سيئة☐

16- حدّد علاقتك برئيسك؟

جيدة☐ سيئة☐

17- حدّد علاقتك بزملائك الرؤساء؟

جيدة☐ سيئة☐

18- هل تحب الاستمرار في العمل مع رئيسك؟

نعم☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا حدد الأسباب.

.....

.....

.....

..

19- هل لديك خلافات مع رئيسك؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل يعتمد الرئيس في تعامله مع الآخرين الثقة؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تتحدث معه في مسائل شخصية؟

نعم☐ لا ☐

22- هل يسهل عليك الاتصال برئيسك؟

نعم☐ لا ☐

23- هل يوفر لك الرئيس المعلومات التي تساعدك في القيام بعملك؟

نعم☐ لا ☐

24- هل المهام و المسؤوليات المتعلقة بالمنصب الذي تشغله واضحة؟

نعم☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا ما هي النتائج المترتبة عن ذلك:

.....

.....

.....

.....

25- هل تتأكد من ان مرؤوسيك فهموا ما تريد منهم فعله ؟

نعم☐ لا ☐

26- هل تتلقى أوامر عمل متناقصة من رئيسك ؟

نعم☐ لا ☐

27- هل تتلقى أوامر عمل من مصدر واحد؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل تستطيع إقناع رئيسك بوجهات نظرك؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تأخذ باقتراحات مرؤوسيك؟

نعم☐ لا ☐

30- هل يصغي رئيسك إليك؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل يحرص الرئيس على حل مشكلات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل يعتقد الرئيس انه يعرف كل الإجابات؟

نعم☐ لا ☐

33- هل يتعاون معكم رئيسكم في القيام بالأعمال؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل يشرككم في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

أسئلة المقابلة:

1) لماذا لا يؤمن المسئولين بالتغيير؟
2) ما هو رأيك في نظام الثواب و العقاب؟
3) كيف ينظر الرؤساء إلى السلطة؟

أسئلة موجهة لأعضاء النقابة ولجنة المشاركة

4) ماهو تاريخ عضويتكم في النقابة أو لجنة المشاركة؟
5) ماهي نوع المشاكل التي تردكم من العمال؟
6) كيف تتعاملون مع هذه المشاكل؟
7) هل العمال راضون عن دور النقابة ولجنة المشاركة؟
8) هل هناك مشاكل وصعوبات تعترضكم أثناء تعاملكم مع المدير؟
9) هل تلقيتم صعوبات في التسيير والتعامل مع المدراء السابقين؟ مع ذكر الأسباب إن وجدت.
10) منذ متى لم تتحصلوا على ترقية؟
11) هل تتوفر فيكم القدورات والمؤهلات المطلوبة للقيام بدوركم؟
12) هل تفضلون التخلي عن عضويتكم في النقابة؟
13) كيف تنظرون إلى السلطة المستمدة من النقابة؟
14) هل توجد خلافات داخل النقابة؟

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية
م ج أ ص ت . ش ذ أ
ENTREPRISE ALGERIENNE DES TEXTILES INDUSTRIELS ET TECHNIQUES
SPA - E.A.T.I.T-EPE
S.P.A AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA
COMPLEXE TEXTILE INDUSTRIEL DE TLEMCEN

المرجع / م ت م /ج س س / رقم 91../12 تلمسان :.....

14 OCT 2012

محضر تنصيب

نحن الموقعون أسفله المؤسسة العمومية الاقتصادية - مركب تلمسان E.A.T.I.T-
نقر بأنه تم تنصيب المتربص :

السيـــــد(ة)	:	بوزياني زبيدة
المولود (ة)	:	1973.11.22 بـ تلمسان
الاختصـــاص	:	دكتوراه (القيادة و لا لاتصال في المؤسسة الصناعية)
بهيئة	:	في جميع الهياكل
تحت إشراف المؤطر	:	بودالي مخفي ، نائب مدير الإدارة العامة
مدة التربص	:	شهر واحد (30 يوما)
ابتداء من	:	2012.10.11.. إلى: 2012.11.11

نائب مدير الإدارة العامة

ADRESSE : Route de Chetouane B.P 971 TLEMCEN
-**TEL**: 043 – 27 – 34 – 80 & 043 – 27 – 86 – 61 - **Fax** : 043 – 27 – 42 – 57
E Mail : eatit.cti@gmail.com

الوثيقة رقم01: ترخيص البحث الميداني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1) أبو إصبع صالح خليل ، **إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطــن العربي،** دار المجد لاوى للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

2) أبو سمرة محمد ، **الاتصال الإداري والإعلامي،** دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

3) أورين يوريس، تر: نافع محمود ، **فن القيادة والتوجيه،** دار النهضة العربية، القاهرة، د ت.

4) أوكيل سعيد وآخرون، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي،** جامعة الجزائر،1994.

5) إيهاب صبيح محمد رزيق، **العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين،** دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

6) بربر كامل ، **الإدارة عملية و نظام،** المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 1996.

7) بشاينية سعد، **تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية،** جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002.

8) بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية،** ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007.

9) بن حبيب عبد الرزاق، **اقتصاد و تسيير المؤسسة،** ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

10) ثامر بن ملوح المطيري، **القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الآداء وتقييمه (نموذج تطبيقي)**، دار الفجر للتوزيع، الرياض، السعودية،2003.

11) حنفي عبد الغفار ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

12) دادي عدون ناصر ، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر، د ت.

13) دادي عدون ناصر ، **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية و تطبيقية**، الجزائر، د ت.

14) الدسق محمد عبد المولي ، **علم الاجتماع الصناعي**، دار المجد لاوى للنشر، الأردن،2005.

15) الدسوقي عبده إبراهيم، **وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر،2004 .

16) دليو فضيل ، **اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع،2003.

17) دوروين كارتريت وآخرون، تر: محمد طلعت عيسى ، **تنظيم وقيادة الجماعات: أساليب البحث والأصول النظريـــة**، ط1، مكتبـة القاهــرة الحديثـة، القاهرة،مصر، د ت.

18) السيد عليوه، **تنمية مهارات رؤساء الأقسام**، ط02، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.

19) الشرقاوي علي، **العملية الإدارية ، وظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2002.

20) شرقي طريف ، **السلوك القيادي و فعالية الإدارة**، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ.

21) شريف علي ،**ادارة المنظمات العامة** ،ط 1،الدار الجامعية ،1987.

22) صخري عمر، **اقتصاد المؤسسة**، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

23) عادل حسن، **الأفراد في الصناعة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،1998.

24) عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002 .

25) عبد الموالي محمود، **علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي**، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984.

26) عنصر يوسف، **الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر**، مخبر علم الإجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2007.

27) غدنز انتوني ،**علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)** ، تر الصباغ فايز ،ط 4،مؤسسة ترجمان ،بيروت،2005.

28) غياث بوفلجة، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر،د ت.

29) كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 1996.

30) ماهر أحمد ، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، مصر، 2000.

31) محمد علي محمد، **مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيم)**،ط1،الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر،1982.

32) مصطفى محمود أبو بكر ، **دليل المدير المعاصر: الوظائف، الأدوار، المهارات**، الدار الجامعية ، الإسكندرية،مصر، د ت.

33) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

34) منصور هالة ، **المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية،مصر،2002.

35) النجار فريد راغب محمد ، **المديررون و المنظمات :مدخل تجريبي لتنمية المهارات**، مؤسسة شهاب الجامعة، مصر، 1999.

المجـــلات:

1) بوحسون العربي، **تأثير العوامل الثقافية لعلاقات العمل في العمل الصناعي**، في مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر،2001.

2) عزي عبد الرحمان، **التفاعلات الرمزية وحقيقة الحياة الاجتماعية في المجتمع العربي**، حوليات جامعة الجزائر، العدد الثامن، 1994.

3) لوصيف سعيد ، **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية**، في مجلة العلوم الاجتماعيـــة، المجلد 23، العدد1، جامعــة الكويت، 1995.

دراسات وبحوث:

1) سموك علي ،**التكوين الانشقاقي لإطارات الصنعة الجزائرية**،في دفاتر المركز رقم 09 -2005، الإطارات الصناعية:شروط تكوين نخبة حديثة، منشورات CRASC ،الجزائر ،2005.

رسائل ماجستير:

1)بوزياني زبيدة، **الاتصال في المؤسسة:دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية للحرير الاصطناعي(SOITEX)**، رسالة ماجستير غير منشورة،تخصص اثروبولوجيا، جامعة تلمسان، الجزائر،2001 -2002.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1)AUBERT-KRIER Jane, **gestion de l'entreprise : Structure et organisation** ,presse universitaire, France, 1975.

2)BENACHENHOU.A, **L'expérience Algérienne de la planification et de développement 1962-1982**,2eme édition, office des publications universitaires, Alger, sans date.

3)BEREAD Marcean, **La communication dans l'entreprise en 60 question**s, chotard, Paris, 1984.

4)BLAKE.R et MONTON J ; **La troisième dimension du management**, Ed d'organisation, France, 1987.

5)BRILLMAN : **Manuel d'évaluation des entreprises**,Ed. Organisation, PARIS, 1990.

6)BROMBERG Marcel et TROGNO Alain, P**sychologie sociale et communication**, Ed Dumod, Paris, 2001.

7)CLAUDE SHEID Jean, **Les grands auteurs en organisations** , paris, bodas, 1980.

8)CROSIER. M et FRIEDBERG, **L'acteur et le système**, seuil 1977.

9)DECOMBRE Pierre, **Communication organisationnelle : objets, pratiques,** dispositifs, presse universitaires de rennes , Belgique, 2000.

10) DEJOUR . C, **Souffrance en France**, seuil, paris, 1998.

11) DEJOUX Cécile, **Les compétences au cœur de l'entreprise** , édition d'organisation, France, 2001.

12) DEVERS Emmanuel DUPYTHOMAS , RAYMAND Isabelle , **La communication interne vers l'entreprise transparente**, les édition d'organisations, France, 1988.

13) DOBIECKI. B, **Communication des entreprises et des organisations psychologique**, Ellipse, Paris, 1994.

14) DUPRIEZ Pierre et Solonge SIMONS, **La résistance culturelle : fondements, applications et implications du**

management interculturel, 2eme édition, édition de Boeck université, Belgique, 2002.
15) DUTERNE Claude, **La communication interne en entreprise**, édition de Boeck université,2004.
16) ETIENNE Jean, MENDRAS Henri, **Les grands thèmes de la sociologie par les grands sociologues**, Ed Armond Colin, Paris , 1999.
17) FAYOL Henri, **Administration industrielle et générale** , Enag éditions, ALGER, 1990.
18) GILLES Amado, GUITTET André, **La dynamique des communications dans les groupes**, Paris, 1975.
19) Guy DESAUNA, **Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique**, 2eme édition, Dunod, PARIS, 2000.
20) Hounounou Alberic, **100 fiches pour comprendre le management,** 3eéd, ed breal, France , 2011.
21) LAMBERT Jackes, **L'information ascendante dans l'entreprise**, Ed entreprise Moderne, Paris, 1979.
22) LAMIRI Abdelhak, **Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché**, rest comm édition, Alger, 1993.
23) LIBEART Thierry, **la Comunication d'entreprise** ,Economica ,Paris ,1998.
24) LOHISSE Jean, **La communication de la transmission a la relation**, édition de Boeck, université, Belgique, 2001.
25) LUC CHARRON Jean, SEPARI Sabine, **organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, paris,1998.
26) MASSON Philippe, **Manager humaniste**, édition d'organisation, FRANCE,2004.
27) MIEGE Bernard, **L'information-communication**, objet de connaissance, édition De Boeck université, Belgique, 2004.
28) MINZBERG Henry, **Structure et dynamique des organisations**, les éditions d'organisations, France, 1982.

29) MUCCEHILLI Alex, **Approche systématique et communicationnelle des organisations**, Armond Colin, paris , 1998.
30) MUCCEHILLI Alex, **Rôle et communication dans les organisations**, Ed entreprise moderne, Paris, 1983.
31) MUCCEHILLI Roger, **Communication et réseaux de communication**, 6eme édition, éd entreprise moderne, paris, 1984.
32) NADINE Le maitre **, le jeu de la décision , pouvoir, cultures et stratégies dans l'entreprise**, Ed l'université de Bruxelle , Belgique, 1986.
33) NGUYEN-THANTT Fanelly , **la Communication : une stratégie au service de l'entreprise** ,Economica,France,1991.
34) PAPINS Robert,**Géneration Busness**,ed Dunod ,Paris,1989.
35) REDJEM Necib **: l'entreprise publique Algérienne (socialisme et participation)**, O.P .U. Alger.1987.
36) SANANES Bernard, **la communication efficace**, Dunod , France, 1998.
37) TRAN THANH TAM Emmannuelle et Tea LUCAS DE PESLOUAN, **Manager les situations difficiles**, Ed d'organisation , paris,France, 2004.
38) WESTAPHALEN Marie-Héléne, **Communicator**, 4eme édition, Ed Dunod, paris, France, 2004.
39) YUES GOMEZ Pierre, **Le gouvernement de l'entreprise** intér édition, Paris, 1996.

البحوث والدراسات:

1) CHERIAT Mehiédine**, Les contre-maîtres de l'usine d'el – hadjer :relations de travail ,formation continue des hommes et cultures d'entreprise**, communication au colloque international :cultures d'entreprise ,édition crasc ,ALGERIE,1997.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المشرف"رجل المواجهة"	32
02	المشرف"رجل الوسط"	33
03	المشرف"الرجل الهامشي"	34
04	المشرف"مجرد أي عامل"	35
05	المشرف"خبير العلاقات الإنسانية"	36
06	أساليب القيادة حسب المواقف	41
07	السلطة التنفيذية والاستشارية	56
08	التدرج الخطي	57
09	التدرج الوظيفي	58
10	التدرج الخطي- الوظيفي	59
11	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	94
12	نمط القيادة المتبع بالنسبة للإطارات العليا	.159
13	نمط القيادة المتبع بالنسبة للإطارات المتوسطة	162
14	نمط القيادة المتبع بالنسبة للمؤهلون	165
15	مراحل عملية الإنتاج	214
16	الهيكل التنظيمي للمؤسسة للأنسجة الصناعية والتقنية	216

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طرق اختيار الرئيس.....	118
02	الرضا على طريقة الرئيس.....	120
03	العدالة في الحصول على الترقية.....	122
04	تأثر أسلوب القيادة بالبيئة الثقافية.....	133
05	مقر إقامة الوالدين.....	135
06	مقر إقامة المبحوثين.....	135
07	أسلوب القيادة المتبع.....	140
08	الاقدمية في العمل.....	145
09	الصرامة في مراقبة الأعمال.....	145
10	تكوين الرؤساء على القيادة.....	147
11	تفويض السلطة.....	148
12	الحرص على نقل المعرفة.....	149
13	القدرة على إنجاز الأعمال في غياب الرئيس.....	149
14	تجنب المسؤولية.....	153
15	التعرض إلى المساءلة في حال ارتكاب خطأ.....	154
16	إخبار الرئيس بالأخطاء المرتكبة.....	156
17	التأثر بأسلوب قيادة الرئيس.....	169
18	نوع العلاقة بالمرؤوسين.....	174
19	نوع العلاقة بالرؤساء.....	175
20	نوع العلاقة بالزملاء.....	176
21	رغبة المرؤوسين في مواصلة العمل مع الرئيس.....	177

22 وجود خلافات مع الرئيس..... 177
23 اعتماد الرئيس الثقة في تعامله مع الآخرين..... 178
24 التحدث مع الرئيس في المسائل الشخصية..... 180
25 المستوى التعليمي..... 186
26 سهولة الاتصال بالرئيس..... 187
27 توفير الرئيس المعلومات التي تساعد على القيام بالعمل في الوقت المناسب..... 187
28 وضوح المهام والمسؤوليات المتعلقة بالمنصب..... 188
29 تأكد الرئيس من فهم المرؤوسين لكل ما يريد منهم فعله..... 189
30 تلقي أوامر عمل متناقضة من الرئيس 189
31 تلقي أوامر عمل من مصدر واحد..... 191
32 قدرة المرؤوس على إقناع الرئيس بوجهات نظره..... 192
33 الأخذ باقتراحات المرؤوسين..... 193
34 إصغاء الرئيس..... 194
35 الحرص على حل مشكلات العمل 195
36 اعتقاد الرئيس بقدرته على الإجابة على كل التساؤلات..... 195
37 تعاون الرؤساء مع مرؤوسيه في القيام بالأعمال..... 196
38 المشاركة في اتخاذ القرارات..... 198
39 عدد العمال الموزعين حسب الفئات المهنية..... 218

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر

إهداء

مقدمـــــة عـامة..... 01

الدراسات السابقة..... 05

الإشكالية..... 14

الفرضيات..... 61

تحديد المفاهيم..... 71

المنهج المتبع..... 81

أدوات وتقنيات البحث..... 21

الفصل الأول: السلوك القيادي والاتصال..... 42

مقدمة..... 52

الجـزء الأول: القيــادة السلطة والاتصال..... 82

1) القيادة: المفهوم ، الأدوار والوظائف..... 29

أ- مفهوم القيادة..... 29

ب-أدوار القيادة..... 31

ج- وظائف القيادة..... 36

2) أنماط وأساليب القيادة 39

أ-الإشراف الموجه للعمال والإشراف الموجه للإنتاج..... 41

ب-الإشراف العام والإشراف التفصيلي..... 44

ج-أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع..... 45

3) السلطة والقيادة..... 51
أ-مفهوم السلطة 51
ب-أنواع السلطة 53
ج-السلطة والقيادة..... 59
د- تفويض السلطة 36
هـ-السلطة و المسئولية..... 67

الجـزء الثاني: مشكلات القيادة وفعالية الاتصالات..... 70
1) إدارة الجوانب الفنية للعمل..... 71
أ-العجز عن حل المشكلات الفنية..... 73
ب-عدم تفويض السلطة..... 74
ج-غموض الدور..... 77
2) عملية اتخاذ القرارات..... 78
أ-التردد و التسرع..... 80
ب-إتباع سياسة الأخذ بالقرار الذي يجنب الوقوع في مشكلات 81
ج-مركزية اتخاذ القرارات وفقدان روح الفريق..... 83

3) العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاكل الاتصال 84
أ-العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين..... 68
ب-مشاكل الاتصال..... 110
خلاصـــــــــة..... 081

الفصل الثاني: القيادة والاتصال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية). 211

مقدمة..... 311
الجـزء الأول: مشكلة القيادة في المؤسسة الجزائرية 611
1) أسس اختيار القادة 811
2) الثقافة والاتصال ومشكلة التغيير..... 127
الجـزء الثاني: خصائص القيادة في المؤسسة الجزائرية ومشكلة الاتصال .. 139
1) نمط القيادة المتبع..... 140
2) تفويض السلطة..... 148
3) السلطة واِستخدام قانون العقوبات..... 151
4) تأثر المرؤوسين بنمط قيادة رؤساءهم 158
الجـزء الثالث: قدرة القادة على خلق علاقات الثقة الضرورية للاتصال الفعال. 171
1) الجو السائد في المؤسسة..... 174
2) الصراع بين الرؤساء القدامى والجدد. 181
3) تأثير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على فعالية الاتصالات 186
تحليل ومناقشة الفرضيات..... 199
خلاصة..... 206
الخاتمة..... 209
الملاحق..... 213
قائمة المراجع..... 228
فهرس الأشكال..... 237
فهرس الجداول..... 239
فهرس المحتويات..... 242