

الممارسة القيادية وتحفيز العمال

د. زواتيني عبد العزيز

إهداء

إلى كل من ساندني طيلة مساري التعليمي العزيزين أمي وأبي
والمخلصة زوجتي والأمور ولدي " محمد قادة الامير "

مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف.

هذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية و المالية والتقنية و البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها، من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها نجد عنصر التحفيز.

فعملية التحفيز تمر حتما بالعلاقات التي تسود المؤسسة فيما بين العمال وفيما بين المسؤولين والمسيرين وهنا يجب الحديث عن القيادة والعلاقات الإشرافية، فالقيادة من العوامل المؤثرة في التحفيز وذات أهمية لدى الأفراد وتمكن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمن حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

كما يعتبر المحرك الرئيسي والفعال في مختلف مستويات المؤسسة لان نجاحها مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة وقدرات قياديتها، مايفرض على المؤسسة وجود إدارة عقلانية قائمة على قيادة إدارية فعالة، تضع على عاتقها تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي كما تقوم بدورها في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج، ويعني هذا أن القيادة لا تكتمل مهمتها بوضع الخطط وإعداد الاستراتيجيات وتحديد الواجبات وإنما هنالك وظائف أخرى جد مهمة في حياة العاملين داخل المؤسسة على القيادة الاهتمام بها وهي العملية الاتصالية واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

و تظهر الحاجة إلى قيادة وتوجيه الافراد و تحفيزهم حيثما ظهرت جماعات العمل في أي تنظيم ضمن الأمور المهمة التي يجب تذكرها دائما في التعامل مع العمال في المؤسسة هي الإدراك بأنه رغم الذي يقومون به من أفعال مختلفة لا بد أن تكون لها أساليب , هذه الأساليب يطلق عليها اسم الحوافز فهي عامل مهم في البيئة الاجتماعية والنفسية وعامل حاسم للمنظمة في أعين مرؤوسيه وعمالها، ويتوقف ذلك على درجة تكيفهم النفسي ومدى مرونة شخصيتهم وسلوكهم.

وأن تستند إلى التعاون الشبكي والجماعي الذي يقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات والتقليص من الروح الفردية التي تبعث بنقص التعاون في مختلف المجالات وتظهر علاقات عدائية بين المسؤولين والعمال وعليها بتوفير شروط سوسيواستراتيجية تتمثل في روح المبادرة والتحفيز والتنافس في إطار شبكي يضم الفاعلين وذوي الكفاءات التدبيرية التي تتيح للمؤسسة المنافسة والبقاء، لأن الكفاءات لها الدور الاستراتيجي الذي يميز الإدارة على جميع المستويات الهرمية داخل المؤسسة، ما يجعل التساؤل عن كيفية معالجة الموارد الإنسانية كاستثمار قابل لاستغلال أحسن، مما يدل صراحة أن قيمة المورد البشري الإنساني الكاملة بدأت تنمو وتتطور مع الوقت.

فالمسؤول مهتم بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية كالاستماع والاتصال والمشاركة والتعاون لضمان حركية مرؤوسيه فإذا استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت إستراتيجيتها التسييرية الخاصة بها.

مما سبق يمكن القول أن القيادة من العوامل المهمة في ميدان تحفيز المورد البشري الذي يستوجب الدراسة والاهتمام.

ونشير في الأخير إلى أن موضوع القيادة والتحفيز في المؤسسة الجزائرية مازال ينقصه الاهتمام وهو ما يستوجب المتابعة الدائمة، خصوصا وان العامل الجزائري يعاني من نقص التحفيز في بعض المؤسسات والمسؤول الجزائري مازال بعيدا نوعا عن التسيير الموضوعي للأفراد، لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية لتحفيز الأفراد ودراسة كل عنصر من عناصر التحفيز كالاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية بحكم أن كل عنصر من عناصر تسيير الأفراد يساهم في إثراء العملية التحفيزية

ولتناول هذا الموضوع قمنا بتقسيم الكتاب إلى ستة فصول ، الفصل الأول القيادة الإدارية وأهميتها نظرياتها وأنواعها، أما الفصل الثاني فتعرضنا فيه إلى التحفيز وأهميته ونظرياته وأنواعه الروح المعنوية، محدداتها ومظاهرها، أما الفصل الثالث فيخص الاتصال والتحفيز، نماذج الاتصال، عناصره ووظائفه، الاتصال الرسمي وغير الرسمي وعلاقته بالتحفيز، أما الفصل الرابع فهو اتخاذ القرارات والتحفيز، أهمية القرارات والأنماط القيادية وعلاقتها باتخاذ القرارات، الإقترابات النظرية لعملية اتخاذ القرار وأخيرا دور القيادة في تحفيز العمال وإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات أما الفصل الخامس فتعرضنا فيه إلى العلاقات الإنسانية ودعائم إرسائها من خلال القيادة والاتصال والحاجات الإنسانية، أما الفصل الأخير فهو الجانب الميداني للدراسة الذي تناولنا فيه تاريخ موجز لمؤسسة سونلغاز وخصائص أفراد العينة وكيفية تصنيفها والتقنيات والمناهج المستعملة للدراسة وفيه قمنا بتقسيم الفصل السادس إلى ثلاث محاور، المحور الأول متعلق بالفرضية الأولى وهي الاتصال وعلاقته بالتحفيز واستنتاجها الجزئي ثم المحور الثاني متعلق بالفرضية الثانية وهي اتخاذ القرارات وعلاقتها بالتحفيز واستنتاجها الجزئي، ثم المحور الثالث المتعلق بمستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأثرها بالتحفيز ثم استنتاجها الجزئي، لنخلص في الأخير إلى استنتاج عام فيه نتائج و خاتمة الدراسة.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

06	1.1. أهمية القيادة الإدارية
06	2.1. وظائف القيادة الإدارية
07	3.1. مبادئ وأسس القيادة الإدارية
08	4.1. نظريات القيادة الإدارية
08	1.4.1. نظرية الرجل العظيم
10	2.4.1. النظرية المعيارية لفرود ويتون
10	3.4.1. النظرية الموقفية
14	5.1. أنواع القيادة وأساليبها
14	1.5.1. حسب الهيكل التنظيمي أو مصدر السلطة
14	1.1.5.1. القيادة الرسمية
14	2.1.5.1. القيادة غير الرسمية
15	2.5.1. القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات
15	1.2.5.1. القيادة الأوتوقراطية
15	2.2.5.1. القيادة الديمقراطية
16	3.2.5.1. القيادة الفوضوية
17	6.1. القيادة الإستراتيجية
18	7.1. محددات السلوك القيادي
18	1.7.1. خصال القائد
19	2.7.1. خصائص الأتباع
20	3.7.1. خصائص المهمة
21	4.7.1. خصائص النسق التنظيمي
22	5.7.1. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة
23	8.1. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
23	1.8.1. القوى المتعلقة بالمدير
23	2.8.1. القوى المتعلقة بالمرؤوسين
24	3.8.1. القوى المتعلقة بالموقف
24	9.1. أساليب التأثير القيادي
25	10.1. القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين
26	11.1. علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء
26	1.11.1. القيادة والاتصال
26	2.11.1. القيادة واتخاذ القرارات
27	3.11.1. القيادة وفعالية الأداء

تمهيد:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهدافها، وهذا لا يتوفر إلا من خلال استغلال الموارد الموجودة داخلها، منها الموارد المالية والتقنية والموارد البشرية، هذه تعتبر المحرك الرئيسي والفعال في مختلف مستوياتها لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة وقدرات قياديتها، ما يفرض على المؤسسة وجود إدارة عقلانية قائمة على قيادة إدارية فعالة، تضع على عاتقها توجيه نظام الإنتاج واحترام المورد البشري وتحفيزه وتحسين ظروفه ومعاملته معاملة جيدة من أجل تحقيق الصالح العام، وهو ما نتعرض إليه في هذا الفصل بداية بأهمية القيادة، وظائفها، نظرياتها وأنواعها وصولاً إلى القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين.

1.1. أهمية القيادة الإدارية

تلعب القيادة دوراً في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحاً لا بد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسباً طردياً مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وسلوكه معهم، فضلاً عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام [7] (ص 26) ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس، بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل [51] (ص 337)

2.1. وظائف القيادة الإدارية

بما أن مفهوم القيادة؛ القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادراً على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية. لذلك نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، الشؤون العامة، واتخاذ القرارات ... الخ. إلا أن هناك بعض القادة الإداريين والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها [52] (ص 62) وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدة:

1.2.1. التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2.2.1. التنظيم: ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي [53] (ص118)

3.2.1. التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان [54] (ص102)

4.2.1. التنسيق: هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة [53] (ص118)

5.2.1. الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية [55] (ص64) وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى. وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

- وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.
- تقييم الأداء والنتائج المحصل عليها.
- تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم تحقيقه وما يجب أن يتم تحقيقه والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، وإلا أنها تختلف من مستوى لآخر.

6.2.1. الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية ، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة [54] (ص103)

7.2.1. اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات [56] (ص343)

3.1. مبادئ وأسس القيادة الإدارية

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر من بين هذه المبادئ:

- 1- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله، وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقتها الاجتماعية.
- 2- أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- 3- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب. [57] (ص340)

- 4- مساعدة العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فيكون على مسامح الجميع وفي وقته المناسب.
- 5- أن يكون القائد عادلاً لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك وعلى قدر من المساواة في المعاملة.
- 6- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- 7- إعطاء المرؤوسين قدراً من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
- 8- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجهاً لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة جسمياً ونفسياً.
- 9- حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه إليهم.
- 10- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- 11- إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.
- 12- الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.
- 13- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة. [58] (ص375)

4.1. نظريات القيادة الإدارية

كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل الظاهرة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمات، ومن هذه النظريات ما يلي:

1.4.1. نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات

تعد نظرية السمات أو نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة إذ تعود جذورها لجهود الإغريق والرومان [59] (ص33) حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، فإذا صح هذا القول فإنه مثلاً واضحاً للاعتقاد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وأن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا أتباعاً فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثية تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والابتكار واللون. [60] (ص50)

وقد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات منها ما قدمه "تيد" (ted) في كتابه "فن القيادة" سمات أوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي:

الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالفرض والاتجاه والحماس، والشغف بالعلم والصدقة، والمودة، والكمال، والأمانة، والحكم، والمهارة الفنية، واللبت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه. [61] (ص46)

كما أجرى ستوجيل (ROLP STOGDILL) عدة دراسات حول هذه النظرية وراجع ما يزيد عن 12 دراسة حول الدراسة أجريت ما بين (1904-1947) وصنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس: [6] (ص108)

- 1- القدرة: (الذكاء، الأشباه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام)
- 2- التحصيل أو الانجاز: (الثقافة، المعرفة، الانجازات النشطة)
- 3- المسؤولية: (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق)
- 4- المشاركة: (في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة)
- 5- الحالة: (الموقع الاجتماعي والاقتصادي، الشعبية)

وعموماً فإن أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله إلى أن يكون قائداً لها ويمكن أن نلخص هذه السمات في:

- 1- **سمات جسدية:** وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، والطول، والوزن والصحة، والقوة واللباقة، والتبصر واللياقة، وغيرها كثير [34] [ص228]
 - 2- **القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:** حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه وهذا من خلال التشجيع والتفاني والإخلاص والعمل والقدرة في الأداء.
 - 3- **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع المرؤوسين على معونة القائد ونصيحته وأرائه وليس في مجال العمل وإنما فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه.
 - 4- **القدرة على الاتصال:** يجب أن يملك القائد مهارات اتصالية غير عادية والتي تعين قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة إلى الأتباع ويتم بطريقة شفوية في العادة ويمكن أن نستخلص أن القيادة تتصف بالذكاء والقدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام المقنع. [62] [ص212]
 - 5- **سمات الخلفية الاجتماعية:** مثل التعليم والطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي والحركية الوظيفية والخبرة.
 - 6- **خصائص مرتبطة بالأداء:** التميز بدافع الانجاز والمسؤولية والمبادرة والمثابرة. [63] [ص273]
 - 7- **اتخاذ القرارات:** يعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فإن القائد الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول القرار الفعال الذي يجب اتخاذه. [62] [ص218]
 - 8- **الإقناع:** يتصف بالقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرفها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الشعور بذلك.
 - 9- **الرغبة في التغيير:** يجب أن يتميز القادة بحبهم للتغيير، لأن مرؤوسهم يرونه كأداة للتغيير ويساعد ذلك على إيمان هؤلاء المرؤوسين بتصرفات رؤسائهم، على اعتبار أن هذه التصرفات هي الخلاص والملاذ من وضع يكرهونه [63] [ص378] .
- وقد تم توجيه عدة انتقادات لهذه النظرية من أبرزها ما يلي:
- أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة وتلك التي يمكن أن تكتسب بالعلم والتدريب والخبرة.
 - أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد. [64] [ص361.362]
 - إهمالها لدور الإتياع في انجاز عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير في انجاز أعمال القائد. [6] [ص110]
 - أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن تعميم تلك الصفات على جميع القادة. [50] [ص168]
 - فشلت النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه واكتفت بوضع ذلك السلوك. [60] [ص203]
 - أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر (إداري، تربوي، عسكري، سياسي) ومن موقف قيادي لآخر في المجال ذاته (مهام صعبة، ظروف عصيبة، أتباع مرتفعي الخبرة)
 - صعوبة الاتفاق على قائمة تلك السمات، وعدم الاتفاق على قائمة محددة إجرائية لتلك السمات المتفق عليها عبر الباحثين.
 - يمكن أن يتميز فرد غير قائد بنفس سمات القائد لذا نجد عند بعض الأفراد الذين يصلوا إلى القيادة نفس السمات أو نفس المستوى من السمات التي تميز القادة الفعالين.
 - وحقيقة توجد مجموعة من السمات يجب أن تتوفر ليتمكن القائد من أن يؤدي دوره القيادي بفعالية، لكن توافر هذه السمات لا يضمن أن يكون فعالا، لأن تلك الفعالية تتوقف على وجود عوامل أخرى [7] [ص64]

2.4.1. النظرية المعيارية لفرود ويتون: v.h vroom & p.w yetton

انصبت الدراسات التي قام بها الباحثان فروم من جامعة يال وبيتون من جامعة مانستر 1973، وهو ما يعرف بالشبكة الإدارية على وجود صنفين من السلوك القيادي للمدير وهما: مدير يهتم بالإنتاج والعمل، ومدير يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية. [65] (ص108)

وطبقا لرأي فروم وبيتون فإن النظرية تعمل على تحديد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أفضل الوسائل فعالية من حيث اتخاذ القرارات، وتبعاً لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلوا أن القائد يتخذ 05 أنماط لاتخاذ القرارات وهي تتلخص في ما يلي:

1- النمط الأول: Autocratic

يهتم فيه القائد بدرجات منخفضة لكل من الإنتاج والعاملين ويضع القائد القرار منفردا في ضوء المعلومات المتاحة لديه من المشكلة.

2- النمط الثاني: Autocratic

وفيه نجد القائد يهتم بصورة أحسن بالعاملين ويهتم بدرجات منخفضة بالإنتاج وهو يعتمد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات. [66] (ص349)

3- النمط الثالث: Consultative

يهتم بصورة مرتفعة بالإنتاج وبصورة منخفضة بالعاملين، بعدما يشارك القائد في المرؤوسين في المشاكل كلا على حدا ولكن ينفرد باتخاذ القرارات.

4- النمط الرابع: Consultative

وهو يهتم بدرجات متساوية لكل من العاملين والإنتاج، ويشارك القائد المرؤوسين في اجتماع جماعي ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات. [66] (ص356)

5- النمط الخامس: Group (المناقشة الجماعية)

والقائد في هذا النمط يهتم بصورة كبيرة بكل من العاملين والإنتاج، ويشارك المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات، ويصلوا معا إلى القرار عن طريق الاجتماع ويعتبر هذا النمط الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة وأيضا الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للعاملين. [50] (ص215)

على الرغم من مزايا هذه النظرية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونسج التابعين ودرجة هيكلية المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف المجموعة. [64] (ص275)

3.4.1. النظريات الموقفية

إن عملية القيادة عملية معقدة لأنها تتضمن عوامل اجتماعية معقدة وتأثر بالعديد من العوامل الخارجية، وسوف نتعرض إلى بعض النظريات المبنية عليها، والتي يطلق عليها اسم النظريات الموقفية التي تختلف في المحتوى والمصطلحات ولكنهم يتفقون في نقطتين:

- 1/ جميعهم يعتمدوا على المدخل الموقفي.
- 2/ جميعهم يهتموا بقضية فعالية القائد وأثرها على المنظمة. [66] (ص349)

1.3.4.1. نظرية تانينبوم وشميدت

اقترح تانينبوم وشميدت مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، حيث يختلف نمط القيادة وممارسته وفقا لقدر السلطة التي يمنحها المدير أو القائد إلى مرؤوسيه [63] (ص283) وبين هذه المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات والرؤساء

- والمرؤوسين والتي تعكس بدائل السلوك القيادي المتاح للمدير في علاقته بمرؤوسيه ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي:
- القوى المتعلقة بالقائد (المدير).
 - القوى المتعلقة بالمرؤوسين.
 - القوى المتعلقة بالموقف [64] (ص277)
- 1- المدير الذي يتخذ القرارات ثم يعلنها على المرؤوسين.
 - 2- المدير الذي يتخذ القرار ثم يحاول أن يبيعه أي إقناع المرؤوسين به.
 - 3- المدير يقدم الأفكار ويدعوا مرؤوسيه إلى التفكير فيها.
 - 4- المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل.
 - 5- المدير يقدم المشاكل ويقوم لمرؤوسين بعرض اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار بنفسه.
 - 6- المدير يحدد الإطار العام للتعرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.
 - 7- المدير يسمح لمرؤوسيه بالعمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات. [66] (ص277)

2.3.4.1. نظرية فيدلر الموقفية

بناء على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة إلينوي الأمريكية بقيادة "فيدلر" 1967 Fidler انتهىوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفي لفعالية القيادة [64] (ص278) هذا الاتجاه أو النموذج الجديد في دراسة القيادة سد الفراغ في إهمال متغيرات الموقف في فاعلية القيادة [67] (ص192) إذ تعد أولى النظريات التي أدخلت تغيرات الموقف في دراسة القيادة وأبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة [68] (ص328) ولأجل ذلك اقترح فيدلر كنموذج لدراسة متغيرات الموقف الأساسية للقيادة جدولاً مكون من ثمان خانات والتي تمثل جميعاً مركباً في ثلاث أبعاد تعرف عوامل الموقف الأساسية المحددة لفاعلية القيادة وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

- 1- جو الجماعة: ويمثل مدى شعور القادة لقبولهم من طرف الجماعة أو العلاقة بين القائد والأتباع.
- 2- بنية الخدمة: أي المهمة المنجزة روتينية أم غير روتينية.
- 3- مركز سلطة القائد: مدى امتلاكه سلطات المكافأة الإكراه والشرعية [69] (ص250)

الشكل رقم 01 : متغيرات الموقف الأساسية للقيادة

1- قوية		1- قوية		1- ضعيف		1- ضعيف	
2- واضحة ومحددة		2- مبهمة وصعبة		واضحة ومحددة		مهمة وصعبة	
3- متين	واه وضعيف	3-متين	واه وضعيف	3-متين	واه وضعيف	3-متين	واه وضعيف

- (1) سلطة القائد
- (2) بنية الخدمة أو العمل
- (3) جو الجماعة

يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم (حاجة العلاقة الشخصية، حاجات إنجاز المهام)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (LPC) Least prefer co-worker. ويعتبر فيدلر أن ارتفاع أو انخفاض (LPC) كعلامة من علامات فاعلية القائد تعتمد على مدى إمكانية القائد من التحكم في الظروف المحيطة بمعنى الدرجة التي تعطيها الظروف للقائد في إمكانية التحكم في مرؤوسيه وتعتمد هذه الدرجة على الثلاث عوامل السابق ذكرها:

- طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (درجة الولاء والحب للقائد).
- الدرجة البنائية للعمل

- امتلاك القوة للقائد (مركز سلطة القائد) [66] (ص351)

وقد توصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج وهي:

- في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع ويكون العمل غير واضح، ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة والمواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا أيضا.
- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع، ويكون العمل متوسط الصعوبة ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالا [70] (ص322)

لكن نموذج فيدلر كان عرضة لانتقادات أهمها الغموض النسبي لمقياس الزميل الأقل تفضيلا والصعوبة النسبية لتطبيقه عمليا، كما فشلت النظرية في تحديد ما الذي يفعله القائد الفاعل في مواقف مختلفة [63] (ص308)

- عدم إمكانية تحديد ظروف معينة تحديدا مؤكدا من كونها ظروف تحكمية عالية أو متوسطة أو منخفضة، وبهذا لا يمكن تحديد مدى فعالية القائد [66] (ص352)

- من المستحيل أن يغير المدير نمط قيادته من النمط المركز على مهام العمل إلى النمط المركز على العلاقات وبالعكس يرجع ذلك إلى أن هذا يتطلب تغييرا في القيم والاتجاهات بالإضافة إلى خصائص شخصية.

- لم تقدم النظرية تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين [64] (ص183)

بناء على ما سبق فإن نظرية فيدلر بصياغتها لا يمكن أن نثق بها فيما تقدمه من تنبؤات وفروض، لكن هذا لا يمنع من القول بأن هذه النظرية كانت خطوة رائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف وخطوة رائدة أيضا في إبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

3.3.4.1. نظرية دورة الحياة القيادية لهرسي بلانشارد 1972

يطلق على هذا لنموذج النظرية الظرفية للقيادة، وهي نظرية موقفية تركز على العاملين، ويتم التوصل إلى القيادة الناجحة عن طريق اختيار الأسلوب القيادي الصحيح، وهو افتراض يعتمد على مستوى استعداد التابعين والتركيز عليهم وهو يعكس حقيقة أن التابعين هم الذين يقبلون أو يرفضون القائد بغض النظر عما يفعله القائد فإن الفاعلية تعتمد على أفعال تابعيه.

وتفترض النظرية الظرفية للقيادة، أن العلاقة بين القائد والتابعين، مماثلة للعلاقة بين الوالد والطفل، كما للوالد بحاجة إلى التخلي عن سيطرته حينما يصبح الطفل ناضجا ومسؤولا، كذلك الحال بالنسبة للقائد [71] (ص225)

وتعتمد على درجة نضج المرؤوسين بمعنى مقدرتهم على تحمل مسؤولية أفعالهم ويتضمن هذا معرفتهم بالعمل ومهاراتهم ويعتبر القائد الناجح هو من يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوبهم واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وأيضا احتياجاتهم المعنوية [66] (ص353)

ويقصد بالنضج الوظيفي للمرؤوسين على تحمل المسؤولية، الخبرة الوظيفي، والقدرات والمهارات، ودرجة تماسك الجماعة، والقدرة على التعامل مع المشكلات والظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية، ... الخ، وكلما زادت درجة النضج لدى المرؤوسين زادت درجات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتطلب من القائد إصدار الأوامر والتعليمات المحددة ورقابة مباشرة للتأكد من تنفيذ الأعمال المكلفون بها [50] (ص215)

ويؤكد كل من هيرسي وبلانكارد على وجود أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها المدير أو القائد تبعا لمستوى نضوج تابعيه وهذه الأنماط هي كالتالي:

* النمط الأول: الإخباري.

* النمط الثاني: الاستشاري.

* النمط الثالث: المشارك

* النمط الرابع: التفويضي.

ويتم اختيار الأنماط الأربعة على مستوى نضوج المرؤوسين ويميز بين 4 مستويات لنضوج المرؤوسين وهما على النحو التالي:

* المستوى الأول: قدرة منخفضة ورغبة منخفضة.

* المستوى الثاني: قدرة منخفضة رغبة قوية.

* المستوى الثالث: قدرة عالية رغبة منخفضة.

* المستوى الرابع: قدرة عالية، رغبة قوية [64] (ص ص 298.299)

ويتضح من هذه النظرية أن القائد يجب أن يدرس درجة النضج الوظيفي المرؤوسين في مراحلهم الوظيفية المختلفة ودرجة تماسك الجماعة والظروف العاملة السائدة في المنظمة، حتى يستطيع أن يختار النمط الأمثل للقيادة.

4.3.4.1. نظرية المسار والهدف

تعتبر هذه النظرية التي قدمها هاوس روبرت "House" سنة 1971 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين، هذه التي اشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في الدافعية [71] (ص226) وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه، المتعلقة مع أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية، أي أن القائد الفعال يستطيع التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة عن طريق الربط بين تحقيق أهداف العاملين الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة الوظيفية [50] (ص216)

وتستخدم النظرية في تفسير أثر السلوك القيادي على دافعية الأداء للمرؤوسين ورضاهم وهي نمطين قياديين وهما:

- القيادة الموجهة (السلوك الموجه): يوجه المرؤوسين ويضع قواعد العمل.

- القيادة المؤيدة للمساعدين (السلوك المؤيد): يوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم على تلبية احتياجاتهم

[66] (ص354)

ثم تطورت هذه النظرية على يد هاوس بمساعدة ميتشال 1974 Mitchel، وغريفن Griffin

1980 حيث تم إضافة ثلاث أساليب للقيادة وهي: [67] (ص255)

- القيادة المشاركة (السلوك المشارك): وهو الذي يتشاور فيه القائد مع مرؤوسيه.

- القيادة المهتمة بالإنجاز (السلوك الموجه للإنجاز): وهو الذي يحدد أهداف طموحة لإنجاز العمل.

- القيادة المحافظة: (السلوك المحافظ): وهو الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين.

ويرى هاوس أن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في حفز المرؤوسين وتوليد دافع قوي للعمل لديهم وهكذا يربط بين القيادة والدافعية حيث تمر فاعلية القيادة بطريق تحفيز المرؤوسين وتوليد الدافع لديهم.

وترى هذه النظرية على أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الأتباع وإنتاجهم تعتمد على عدد من العوامل الموقفية التي تنقسم إلى مجموعتين:

1- عوامل شخصية للمرؤوسين:

القدرة ، موضع الرقابة، الحاجات والدوافع.

2- عوامل بيئة العمل:

مثل مهام المرؤوسين الجماعات التي يعملون معها، العوامل التنظيمية كالسياسات والأنظمة، الإجراءات والقواعد [67] (ص215)

وتكمن أهمية النظرية في إمكانية ممارسة القائد أنماط قيادية في مواقف مختلفة وليس نمط واحد كما جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين ومشاعرهم وتوقعاتهم من العمل، كما تحدد مسار وأهداف العاملين وربطهما بأهداف العمل وإزالة العوائق والمتطلبات التي قد تعترض العاملين والتكيف مع المواقف واستخدام النمط المناسب للموقف لكسب رضا العاملين وتحقيق أداء العمل.

5.1. أنواع القيادة وأساليبها

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث الهيكل التنظيمي وحسب سلوك القائد.

1.5.1. حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية

1.1.5.1. القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية [34] (ص225) حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [72] (ص75) فبفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة وييسر له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

ويعرف وليم سكوت William Scott القائد الرسمي بأنه "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة" [60] (ص214)

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات، فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة، وهم لا يقومون باختياره ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه [73] (ص637)

2.1.5.1. القيادة غير الرسمية

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم [74] (ص511) ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم، ولا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ولكن منصب الجماهير له وتعبيره عن آرائهم وثقتهم [72] (ص76)

2.5.1. القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات

في ضوء الدراسات العديدة حول القيادة الإدارية وأثرها في سلوك العاملين، حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:

1.2.5.1. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

وتسمى أيضا القيادة الإرغامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل للإنتاج، وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين [57] (ص346) ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار [72] (ص82)

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

- القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة.
- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين، تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.
- القائد يبدو متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.
- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب [75] (ص214)

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته ومن سلبياته:

- وجود نسبة عالية من التدمير والعدوان تجاه القائد.
- يتميز سلوك الجماعة بقلة التماسك وانعدام الدافعية وشعور أعضاء الجماعة بالاغتراب.
- يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم الأفكار والمعلومات. [76] (ص371)
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة عبر المصادفة للاتصالات.
- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تنصف الجماعة العاملة بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك وارتفاع الشكاوي، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات وازدياد نزاعات العمل [34] (ص226)

ومن إيجابياته:

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسية.
- نقص الغيابات لعدم استسماح المدير وشدة معاملته.
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ [76] (ص371)

2.2.5.1. القيادة الديمقراطية

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [77] (ص18)

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت، ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل، ويساعد على تكوين روح الجماعة [78] (ص499)

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة [75] (ص215)
- اتسام الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
- الأعضاء مخيروا في العمل مع ما ينسجمون معه [34] (ص230)
- وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي [57] (ص229)
- وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليهم كلياً في الإدارة وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما نتعرض له في النوع الثالث من القيادة.

3.2.5.1. القيادة الفوضوية (التسيبية)

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركونهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذ طلب منه ذلك [72] (ص83)

كما يعطي القائد الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشترك في وضع المناقشة ووضع السياسات والخطط، وهو ما يجعل الأعضاء إلى عدم الميل إلى القائد بل يصبحون يميلون حول الجماعات نفسها [57] (ص282)

ويصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنويات عالية ولديهم خبرات ومهارات بقدر كبير.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جداً [34] (ص121)
- غير أن هذا الأسلوب القيادي له سلبيات نذكرها:
- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة [67] (ص321)
- الأداء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد للغير موجه وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة [57] (ص374)

6.1. القيادة الإستراتيجية

إن أحد أهم الأدوار الرئيسية الإستراتيجية للمديرين يتجسد في توفير عنصر القيادة الإستراتيجية لتابعيهم، وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، وللقيادة الإستراتيجية عدة خصائص وهذه الخصائص هي:

1- بعد النظر والفصاحة:

إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبعث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة، ويعتبر كل من "جون كيندي" و"مارتن لوثركنج" و"مارجريت تاتشر" أمثلة للقيادة ذوي الرؤية الثقافية فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يريدونه كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة [79] (ص42)

2- الالتزام:

القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعما ذلك بالمثال والقدرة، ولنتدبر في هذا الصدد حالة السيد "كين إيفرسون" الرئيس التنفيذي لشركة نيكور، وهي أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب، حيث استمرت الشركة عشرين عاما في جني الأرباح، ولقد أمكن انجاز ذلك من خلال التركيز بقوة على تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى، بينما كانت معظم الشركات فريسة للخسارة.

والتي بدأت من إيفرسون نفسه، فكان يرد بنفسه على المكالمات الهاتفية كما استعان بسكرتير واحد وكان يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه، وكان فخورا بأنه أقل الرؤساء التنفيذيين أجرا، وهذا الالتزام ما أكسبه احترام العاملين بالشركة، الأمر الذي ترتب عليه استعداد الموظفين وحماسهم لبذل مزيد من الجهد والعمل والاجتهاد.

3- الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل:

القادة المميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم، ويلجأ كثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة في القنوات الرسمية وعلى سبيل المثال "كان هرب كلير" من شركة طيران ساوث وست، قادرا على الإحاطة بشؤون شركته وذلك عن طريق القيام بزيارات مفاجئة لمنشآت صيانة الطيران، ولا شك أن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكا حكيما، حيث أن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويحتكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة، ويغفل الأشخاص مثل كلير الذي تفاعل عن قرب مع الموظفين على كل مستويات المنظمة، وإنشاء شبكات غير رسمية تساعدها في الإحاطة بشؤون العمل.

4 - القدرة على التفويض: [79] (ص43)

يعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون، وهم يعملون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ

القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة كما أن عملية التفويض تكتسب معنى ويعد جديين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية، وهكذا نجد أنهم بالرغم من أن القادة سيلجؤون إلى تفويض موظفي المستويات الأدنى في اتخاذ الكثير من القرارات إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

5- الاستخدام الذكي للقوة:

لقد لاحظ " أدوارد راب " أن القادة المميزون يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم وهو يقصد بذلك ثلاثة أشياء: أولاً أن القادة المميزون يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة، مفضلين الحصول على الموافقة الجماعية فيما يخص أفكارهم، بدلاً عن استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار كما أنهم يتصرفون كأعضاء أو قادة ديمقراطيين في إطار إئتلاف ديمقراطي بدلاً من سلوكهم مسلماً ديكتاتورياً.

ثانياً غالباً ما يتردد القادة المميزون في إلزام أنفسهم علناً بخطط إستراتيجية مفصلة أو أهداف دقيقة، حيث أن حدوث أمور طارئة غير متوقعة يتطلب المرونة، وهكذا نجد أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة ومن الأهمية بما كان أن تلاحظ أن القادة المميزون غالباً ما يكون لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها كما أنهم يدركون أن مدى خطورة الالتزام العام آخذين في الاعتبار احتمال حدوث تغيير، فضلاً عن الصعوبات التي تعترض سبيل التنفيذ.

ثالثاً يزعج "داب" " WROPP " أن القادة المميزون يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج، وهم يدركون مدى خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج الإستراتيجية داخل المنظمة حيث تظهر عقبات واعتراضات عن تلك البرامج ولو بشكل جزئي، لذلك فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحدة تلو الأخرى في كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى بالرغم أنها في الحقيقة تشكل جزء من برنامج كبير أو جدول أعمال غير معلن في شأنه أن يدفع المنظمة نحو اتجاه تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المدير. [79] (ص44)

7.1. محددات السلوك القيادي

إن السلوك القيادي يتأثر بعدد من المتغيرات والقوى التي يسهم كل منها بقدر معين في تشكيله ومن هذه المتغيرات نجد:
خصال القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي، خصائص السياقي الثقافي في المحيط بالقائد.

1.7.1. خصال القائد

تعد خصال القائد من بين المحددات الرئيسية للسلوك، ومن أهم تلك الخصال:

● سمات شخصية للقائد:

وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو موروثية، وهي تقسم بالدوام النسبي من شأنها أن تحدد درجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل المثال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة وغلظة مع عامله، بينما يلتزم المنخفض على هذه السمة أسلوباً يتسم بالتسامح. [7] (ص128)

• نسق القيم:

بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكيات القائد تختلف لا محال في حل نفس المشاكل، فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر، فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي، سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين مرؤوسيه، فيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التمييز [80] (ص40)

• مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه. [80] (ص40)

• مستوى الدافعية للإنجاز:

تتجسد في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويهتم بعامله بلوغ تلك الأهداف عكس القائد ذا دافعية منخفضة الذي يخصص سوى قدر ضئيل من وقته وجهده المرتبط بالعمل، وهذا أن الفروق في مستوى دافعية القادة للإنجاز سينتج عنها اختلافات في طبيعة سلوكهم مع مرؤوسيه وطريقة أدائهم لأعمالهم.

• مفهوم القائد عن ذاته:

مفهوم الذات تشير: إلى تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع أو يجب أن يكون كذلك، سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع أتباعه في المواقف العديدة التي يتفاعلون فيها معا ترجمة عملية لهذا التصور [7] (ص131)

• تصورات القائد حول خصال أتباعه:

هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فإن كانت هذه الصورة مثلا فإن الأتباع كسالى، فسيعمل معهم بطريقة مباشرة، أما إذا تصور بأنهم غير كسالى، فسيدعهم يعملون ويؤدون مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هنا للأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم. [80] (ص41)

2.7.1. خصائص الأتباع

الكثير من العلماء أثبتوا بما لا يدع مجالا للشك أن السلوك القيادي يؤثر في أداء الأتباع، مع إمكانية أن يؤثر أداء الأتباع في هذا السلوك من منطلق ضرورة وجود تأثيرات متبادلة بينهما، ومن أبرز العناصر التي يتم من خلالها هذا التأثير تتمثل في:

* توقعات الأتباع:

من المفترض أن من يشغل موقعا قياديا في منظمة ما قد يتأثر بصورة معينة بتوقعات الآخرين ممن يعملون معه، في حساباته ويعمل على أن يتواكب سلوكه معها، وهو ما يتعلق عليه "رايتزمان وديوكس" بقولهما: " القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرين أن يصلوا إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويحفظها للأداء".

• مستوى نضج التابع:

يعكس مستوى نضج التابع كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه فالعامل الناجح هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل، وعلى القائد لكي يصبح مؤثرا في العامل يجب أن يعدل سلوكه حتى يلاءم مستوى نضج العامل، وعلى القائد أن يغير سلوكه حين ينتقل العامل إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج، فعلى القائد حين يكون مستوى نضج العامل منخفضا أن يركز في تعامله معه على الاهتمام بالمهمة بقدر أقل بالعلاقات الإنسانية نظرا لأن العامل في هذه الحالة بحاجة إلى اكتساب مهارات ومعلومات خاصة بأداء المهمة، أما حين يزيد مستوى نضج العامل فعلى القائد أن يقلل من المتابعة المباشرة والإشراف اللصيق بما لا يفضي إلى الإخلال بقواعد العمل. [7] (ص ص 137.138)

• سلوك الأتباع مع القائد:

سلوك القائد مع عامله يحدد جزئيا تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه فحين يتعامل التابع على نحو جاف (التهجم، الردود الحادة) مع قائده بغض النظر عن مبرراته الشخصية لذلك، فلا نتوقع من القائد التودد إليه بل قد يبادل جفاء بجفاء، وفي المقابل حين يتصرف التابع على نحو ودي مع قائده (البشاشة، اللين في القول) فإن هذا المسلك قد يعكس إيجابيا في المزيد من أشكال السلوك ذات الطابع الإنساني من القائد نحوه.

• مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:

حين يدرك العاملون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم فهم يتقبلونها بأنفس راضية، فلنا أن نتوقع أن يوسع القائد مدى المسؤولية المنوطة بهم وحيث المشاركة المتاحة لهم في مجال اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل، وفي المقابل فإنه حين يدرك أن العاملين يتصلون من تحمل المسؤوليات سينحو منحى مضاد يتمثل في تقليص مدى تلك المشاركة. [7] (ص 142)

3.7.1. خصائص المهمة : وتشمل هذه الخصائص المتغيرات التالية:

* غموض المهمة:

عندما تكون المهمة غامضة نوع ما، في هذه الحالة القائد يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي يناسبه وبالتالي يتيح القائد للمرؤوسين حيزا كبيرا من المشاركة.

• قابلية المهمة للتقسيم:

عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع أن يراقب بكل وضوح أجزاء هذه المهمة فالعامل الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه، ومن ثم مساءلته، وفي هذه الحالة تتسع سلطة القائد في إشرافه على الأتباع [80] (ص 42)

• الاستقلالية:

يشير هذا العنصر إلى مدى استقلال وحرية التصرف المتاحة للعامل في تنفيذ المهمة، أي أنه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح [7] (ص 146)

* تقديم عائد حول الأداء:

هو التغذية الرجعية للعامل حين ينتهي من أداء مهمته هل أدى مهمته بصفة جيدة أم لا؟ إذا كانت هذه التغذية الرجعية ممكنة من خلال المهمة ذاتها، ففي هذه الحالة دور القائد سيتقلص بالنسبة لهذا العامل أما إذا كانت هذه التغذية الرجعية متصلة برأي القائد نفسه فهنا سيتسع دور القائد بالنسبة لهذا العمل. [80] (ص42)

4.7.1. خصائص النسق التنظيمي

يعرف النسق التنظيمي بأنه: "مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، وبناء وحجم المنظمة".
تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على سلوك القائد وتسهم في تشكيله وتوجيهه وجهة معينة، وستناول فيما يلي كل عنصر على حدة:

* التكنولوجيا:

تحدد التكنولوجيا نمط السلوك المتاح للمشرف، إلا أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمط لصيقا للإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فمستوى التكنولوجيا المستخدمة حين يكون مرتفعا فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات المواقف المشككة (أعطال في نظم الإنتاج المركزية، العيوب الدقيقة للمنتج)، ويبرز هذا الوضع حيث لا يمكن الاستجابة لحاجات العاملين واستفساراتهم الخاصة حين ترتبط بمسائل فنية معقدة ليس لهم بها دراية كبيرة. [7] (ص148)
أما حين يكون مستوى التكنولوجيا بسيطا، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة عامله وتوجيههم ومجابهة ما يستجد من أحداث غير متوقعة في نظم الإنتاج ومن ثم يكون بمقدوره تبني نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.

• البناء التنظيمي:

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله صورتين هما التنظيم الرأسي والتنظيم الأفقي.
فالمنظمات ذات الطابع الرأسي تقيم الإشراف بأنه مباشر ويتم تشجيع النمط التسلسلي الذي يمارسه عدد محدود من القادة وذوي المستويات العليا، الذين يكونون في وضع يسمح لهم بأن يعطوا تعليمات مفصلة ويمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على العاملين، في المقابل التنظيم الأفقي، حيث يوجد عدد أكبر من المرؤوسين داخل كل مستوى إداري يصعب معه على القائد من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق من الإشراف وفي ظله يفوض مزيدا من سلطاته وصلاحياته لمرؤوسيه ويتصرف معهم نحو أكثر ديمقراطية [7] (ص151)

• حجم المنظمة (الجماعة):

يمارس القائد في الجماعات الكبيرة داخل المنظمة قدرا من التأثير على قرار الجماعة وينظر إلى اتخاذ القرارات الحاسمة نظرا لضغط عنصر الوقت في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بالأفراد ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية الوثيقة فيما بين الجماعة ويتيح ذلك فرصة أكبر من التعبير عن وجهات نظرهم للإدلاء بأرائهم فيما يتصل بشؤون الجماعة.
* دوام الجماعة:

من المتوقع أن الجماعات التي تعمل أفرادها لفترات زمنية أطول ستتمو وترسخ لديها عادات وصيغ وأشكال أوثق من التعاون في أداء مهامها مما يوجب على القائد أن ينتهج نهجا مختلفا في القيادة تبعا لتاريخ الجماعة في العمل المشترك [80] (ص43)

• ضغط الوقت:

يشكل عنصر الوقت المتاح لاتخاذ القرار احد أبرز الضغوط التي تواجه المدير وتضطره إلى اتخاذ قراراته بسرعة ومنفردا في حالات عديدة، ذلك أن القائد كلما شعر بحاجته لاتخاذ قرار حسام وفي وقت قصير كلما كان من الصعب عليه أن يشرك الآخرين معه (إلا إذا كان عدد الأفراد محدود)، وفي المقابل فإنه لما تخف وطأة ضغط عنصر الوقت على القائد فإنه يميل ثانية إلى إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويسمح له بقدر كبير من المشاركة.

• المستوى الإداري الذي يشغله القائد:

من المعروف أن أية منظمة تحتوي على العديد من المستويات، فهناك مستوى الإدارة الدنيا (المشرفون، والإدارة الوسطى رؤساء الأقسام، ومديرو الإدارات)، والإدارة العليا (مديرو العموم، رؤساء القطاعات، أعضاء مجالس الإدارات)، فالقائد في مستوى الإدارة العليا يتصرف على نحو مختلف بحكم طبيعة الظروف التي عليه أن يواجهها مقارنة بالقائد في أدى درجات السلم التنظيمي [7] (ص155)

5.7.1. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة

يتدخل السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في التأثير في سلوك القائد من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

• الثقافة المحيطة بالمنظمة:

وتعرف حسب مكال وسيمون بأنها " ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة".

هذه الثقافة المحيطة بالمنظمة تؤثر على سلوك الأتباع وعاداتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطرا لتبني أساليب قيادية تتناسب مع هذه القيم، أما إذا تنكر القائد لهذه القيم لأنه سيضطر الأتباع إلى تكوين مجموعات ضاغطة داخل المنظمة تؤثر في شكل مباشر للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة [80] (ص43)

• الظروف الاقتصادية الاجتماعية السائدة:

تؤثر هذه الظروف في سلوك القائد والأتباع بصفة مباشرة، ها لأن الأتباع قد يقبلون أسلوبا قياديا تسلطيا من طرف القائد في ظروف اقتصادية واجتماعية يسود فيها البطالة.

أما في الظروف التي تكثر فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاج أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنباً لظاهرة التسرب المهني [80] (ص43)

• العقيدة السياسية للدولة:

من المفترض وجود نظام مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في سلوك الدولة في سلوك القائد من بينها على سبيل المثال لا الحصر أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، لنا أن نتوقع أن يتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني متع الأتباع ويفسح لهم حيزا للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تصل بهم، وفي المقابل يتدنى الاهتمام بهذا الجانب، فإن سلوك القادة سينحو إلى

تحجيم نصيبهم في المشاركة وتجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية في التفاعل معهم [7] (ص 158.159)

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الذي ينتهجه القائد هو محصلة تفاعل عدة قوى، تلك التي فصلنا القول فيها، وعلى القائد لكي يصبح فعالاً أن يفهم طبيعة تلك القوى العاملة بداخله، وداخل الأفراد والجماعات التي تعمل معها فضلاً عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب السلوكيات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه ويكون قادراً على تعديل سلوكه تبعاً لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

8.1. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي [81] (ص250)

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم أن نعرف ما هي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختيار هذه الأنماط، مع العلم أن كل قوة منها تختلف عن الأخرى، وتحكم المدير بها سيساعده على تقييم المشاكل التي تواجهه وتحديد النمط القيادي المناسب.

1.8.1. القوى المتعلقة بالمدير

يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوة المتعلقة بشخصيته، فهو يدرك مشاكل كل قيادته بطريقة فريدة على أساس خلفيته ومعرفة وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي:

- نظام القيم الخاص به.
- درجة ثقته في مرؤوسيه.
- الميول القيادية الخاصة بالشخص، فهنا نجد نوعان من المديرين، نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم.
- درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تتسم بعد التأكيد، فالمدير الذي يفرض في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.
- مدى إحساس المدير بمسؤولياته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل.

2.8.1. القوى المتعلقة بالمرؤوسين

قبل أن يحدد المدير الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي يؤثر في سلوك مرؤوسيه، بالإضافة إلى هذا أن المرؤوس له توقعات معينة متعلقة بالطريقة التي يعاملها بها رئيسه وكلما زاد فهم المدير لهذه العوامل كان بإمكانه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكن عن طريقه دفع المرؤوسين للعمل بكفاءة.

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر من الحرية إذا توافرت الظروف الأساسية التالية:

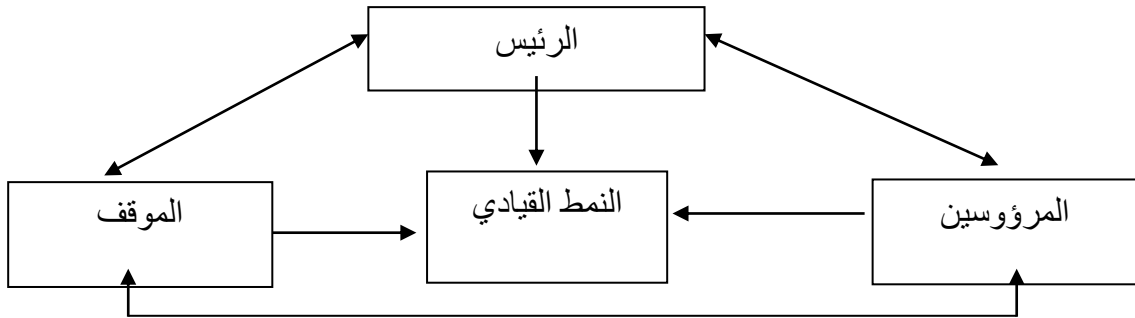
- إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.
- إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- عندما يعرفون أهداف المنظمة ويتفقون مع هذه الأهداف ويسعون لتحقيقها.
- إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.
- عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلة.
- إذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك.

وقد يميل المدير إلى الاعتماد على نفسه في اتخاذ القرارات ما لم تتوافر الشروط السابقة، إذ يصبح هذا هو الاختيار الوحيد أمامه.

3.8.1. القوى المتعلقة بالموقف

- من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير تلك التي تنبع من المنظمة وهي:
- 1- نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدها التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون بها. ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم والتقاليد خلال أكثر من قناة للاتصال مثل السياسات المعلنة، توصيف الوظائف وأحاديث المدير العام العرضية .
 - 2- فعالية الجماعة، فقبل أن يفوض المدير سلطته اتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية كوحدة واحدة.
 - 3- المشكلة نفسها، فطبيعة المشكلة تحدد درجة السلطة التي نبغي أن يفوضها المدير إلى مرؤوسيه.
 - 4- ضغط عنصر الوقت: فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من الصعب أن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للأخرين [81] (ص253)
- هذه القوى الثلاث الرئيسية التي تحدد اختيار نمط القيادة والعوامل التي تتضمنها كل مجموعة يبقى أن يوازن المدير حسب مقتضيات الموقف وحكمة الشخص عليه وبين الأهمية النسبية لكل منها. والشكل التالي يوضح هذه القوى الثلاث عندما يتمتع بنفس الأهمية النسبية.

الشكل رقم 02 : يبين القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي



9.1. أساليب التأثير القيادي

- يعتبر التأثير أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه.
- 1- التحفيز ويقصد به منح الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية الفردية والجماعية.
 - 2- أن القائد الناجح من يحدد أهداف العمل لأفراد الجماعة وإقناع مرؤوسيه بهذه الأهداف.
 - 3- معالجة المعلومات وهو أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها وإتباعها [82] (ص148)
 - 4- تحديد أساليب العمل بوصف المهام وتدريب وتوجيه وتوفير الإمكانيات اللازمة للأداء.
 - 5- على القائد الناجح التغلب على إثارة دافعية الأفراد عندما يكون أداؤهم منخفضاً.
 - 6- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز [83] (ص223)

10.1. القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين

إن حفز الآخرين يعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون إلى التحلي بها إن مهارات التنظيم والتخطيط لها أهميتها، ولكن مهارة التحفيز تعنى بالعمل مع العاملين، وهي عنصر الحياة في التنظيم، لذا فإنه من المهم أن تفهم العاملين؟ وما الذي يجعلهم يترابطون؟ وكيف يجب أن تتعامل معهم؟
يكون الأفراد متحفزين للعمل إذا كانوا:

- مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدي.
 - يشعرون بشعور من الحماس والتفاؤل بالنسبة للأعمال وقدرات الإدارة والمنظمة.
 - يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين.
 - يعلمون أهداف ومسؤوليات ومعايير قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.
 - يشاركون في صياغة الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات المتعلقة بأعمالهم متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم. [84] (ص ص 34.35)
 - يتمتعون بفرص الترقية في المراكز والمراتب إذا كانوا يستحقونه.
- وهناك العديد من النظريات الحديثة لتحفيز الأتباع ولكن أفضلها ما احتوى على المواصفات التالية:
- 1/ توضيح الرؤية البعيدة (الإستراتيجية) واقتناعهم بها.
 - 2/ توضيح الهدف ومساعدتهم في فهمه وتشكيله ودورهم في تحقيقه.
 - 3/ مشاركتهم ومشاورتهم في القرارات التي تآثر عليهم وإعلامهم بتطور الأحداث.
 - 4/ احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح معهم.
 - 5/ إعطائهم صلاحيات واسعة لأداء المهام المكلفين بها والثقة بهم عند الأداء أي جعل المنفذ مسؤولا عن نتائجه.

6/ أن يكون القائد قدوة لهم صادقا معهم يمتاز بالأخلاق والعدل في تعامله مع من حوله ومتواضعا معهم. [1] (ص96)

كما يقول ميشال كروزيه "لا نستطيع أبدا أن نغير مجتمع عن طريق مرسوم أو نستطيع قيادة أفراد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة" [85] (ص106)

فقد نجد قائدا يسيطر على المجموعة بحكم منصبه في السلم الهرمي، ولكن المجموعة ليست راضية عليه، فتظهر أمامه بسلوك يتميز بالتنمية فالقائد يجب أن يكون قادرا على ترجمة الأفعال والعلاقات وقراءة الوضعيات على أساس المعرفة الخاصة به، وقادرا على فرض علاقات الاحترام والثقة وإقناع الأفراد بما يقوم به، وأن يكون متفهما لما يريدونه ويحاول تحقيق بعض رغباتهم، وهو ما تعتمد بعض المؤسسات التي تسند الوظائف القيادية إلى أفراد ذوي كفاءات من أصحاب المعارف والمتكولين في ميدان العمل والقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين العلاقات المهنية بين الأفراد ونوعية العمل وكميته، هنا بالإضافة إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد. [86] (ص365)

كما يجب توفر قنوات لانتقال المعلومات ليس من أعلى إلى أسفل فحسب، بل حتى من أسفل على أعلى، لأن هذه الأخيرة تسمح بتبادل الآراء حول العمل ومعرفة ردود أفعال الأفراد حول قرارات المؤسسة والأخذ بأرائهم حول العمل في الميدان.

11.1. علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء

1.11.1. القيادة والاتصال

القيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعلاقات الاتصالية وتلقي المعلومات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

فالالاتصال الذي يربط بينهم هو الذي يحدد العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيهم فغالبا الأحيان يكون المرؤوسين بحاجة إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والأعمال والوظائف، وتكون مهمة

القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل عضو في التنظيم، وهذه العملية المتمثلة في إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها عن طريق الاتصال المتبادل وهو الاتصال الرسمي بين الرئيس ومروؤوسيه مباشرة [87] (ص269)

إلا أن الاتصال الرسمي غالبا ما يكون ضعيفا في المنظمات الإدارية وكثيرا ما يحدث أن ينقطع الاتصال من أعلى لكثرة الاتصالات العادية، فلا تكون هناك حاجة للرد على تلك الرسائل والشكاوي والطلبات التي يغفل عنها القائد وقد لا يقبل الرد عليها ومناقشتها، لذلك يلجأ العمال إلى الاتصال غير الرسمي لأنهم من خلال الاتصالات غير الرسمية يستعطفون التعبير عن مشاكلهم وحاجياتهم الشخصية المتعلقة بالعمل.

ويساعد الاتصال القائد في تولي مهامه بشكل سليم، كما يقوم بالاتصال المتبادل بين القائد والتابعين له بتوضيح الأمور التي تحدث في المنظمة.

والقائد الكفاء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم، كما يدعم الاتصال غير الرسمي الذي يساعده على أداء مهامه القيادية، وهو من يحدد نوع ودرجة الاتصال في المنظمة، وقد وضعت عدة مواصفات يتوجب أن يكون القائد عليها وملائمة للاهتمامات الجامعة ومنها روح العدل، القدرة على المسؤولية الذكاء الاتزان والاعتدال [88] (ص231)

ومن خلال الصفات الشخصية التي تكمن في القائد يمكن الحكم على نمط الاتصال السائد في التنظيم وفي المقابل من خلال الاتصال يمكننا معرفة نمط القيادة داخل المنظمة والطريقة التي يقودها. وتلعب الاتصالات الدور الأكبر في إقناع الأفراد واستماتتهم على أساس مشترك للفهم المتبادل بين الطرفين، والمهارة التي يتطلبها التنظيم هي مهارة اتصال تتطلب شخصا مميذا قادرا على إيجاد علاقة جيدة بين أعضاء من منظمته.

2.11.1. القيادة واتخاذ القرارات

لم يبق القائد هو الأمر والناهي الذي قوم بكل شيء بمفرده، والذي يعرف كل صغيرة وكبيرة في محيطه، بينما الآخرون ينفذون توجيهاته وتعليماته ويعملون بملاحظاته، بل تعقدت الحياة وتشابكت نواحيها وأصبحت القرارات عادة ما تتخذ بحضور ومشاورة الآخرين على تنفيذها، بل أن كثيرا من القرارات لا تؤخذ إلا بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية فحتى التنظيمات العسكرية المعروفة بقوة وتسلط قاداتها، فإن الجيوش العصرية تتطلب قادة ذوي معارف وخبرات يحتاجون إلى استشارة غيرهم من الخبراء في مختلف المجالات التقنية والإستراتيجية وهكذا لم يبق القائد مستحوذا على اتخاذ القرارات، يتحكم في جماعته ويسيطر عليها ويفرض عليها آراءه، وإنما أصبح القائد جزءا من جماعة العمل، عبارة عن منسق عليه كسب ثقة غيره والحصول على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهكذا فإن المسؤولية تصبح جماعية يقوم القائد بدوره المحدد كغيره من أفراد الجماعة الذين يقومون بأدوارهم المنوطة بهم داخل الجماعة [89] (ص33)

3.11.1. القيادة وفعالية الأداء

يعتبر الأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر عوامل كثيرة من بينها وأهمها القيادة، فهي أكثر العمليات تأثيرا على سلوك الجماعة واتجاهاتها ومحور أساسي للعمل بين الرئيس والمرؤوسين، كما أنها القوة المحركة لقدرات ومهارات الأفراد في المؤسسة. فالأداء جزء من سلوك الفرد في المؤسسة والذي يمثل كمية وجودة العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومعياريها ما يعكس ملائمة الفرد مع منصب عمله وانجازه للمهام المنسوبة إليه. فالأداء يمكن تعريفه بأنه "تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف من أجل الأداء العالي المتميز" [90] (ص221)

لذلك على القيادة الإدارية أن تعتمد على أساليب محفزة على الأداء الحسن من طرف العمال وذلك بإيجاد نظم تحفيزية ومعنوية للرفع من كفاءة العامل وخلق روح التعاون بين أعضاء التنظيم ككل، وتشجيع العلاقات غير الرسمية، والتركيز على أهمية العلاقات الشخصية السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، لأن العلاقة السائدة في المستويات الإدارية العليا تحدد العلاقات السائدة في المشروع ككل، لذلك فالإدارة الواعية تلاحظ علاقات العمل السائدة بين الأفراد والإدارة، فإذا كانت العلاقات حسنة كان سير العمل كذلك.

إتباع القائد لنظام تحفيز معين يرفع معنويات العمال، يضمن تحقيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد في حد ذاته وطريقة أو أسلوب القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية، مكافآت تشجيعية، زيادة في الأجر، وتزويد العمال بما يلزمهم من معلومات، ومعدات تساعدهم في عملهم. [91] (ص 06)

ومن الأساليب المشبعة على رفع الأداء، تفويض القائد للبعض من سلطاته إلى معاونيه، ومنحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام الإدارية مما ينمي قدراتهم ومهاراتهم ويسهم في تحقيق الروح المعنوية العالية، وهذا ما يدل على ثقة الرئيس في مرؤوسيه الذين فوض لهم جزءا من سلطته ويعتبر الشخص المفوض حرا في تصرفاته لكن في حد المسؤوليات التي تخولها له السلطة في هذه الحالة يحس الفرد بأنه حر في تصرفاته وموثوق فيها، وهو ما يزيد من حماسه ونشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه وبكيفية على مهارته وقدراته.

والقائد الكفاء يعتمد على قدرته وطريقته الخاصة الشخصية في توجيه ورقابة العاملين، وتتميز باللامركزية في التعامل مع أفراد التنظيم وهذا ما يساعد على تشجيع الابتكار الشخصي والاعتماد على المهارات على المهارات الإبداعية حسب طبيعة السلطة وأيضا من شأنه رفع معنويات الأفراد العاملين ويجعلهم يحسون بأهميتهم داخل التنظيم ومسئوليتهم اتجاه ما يقومون به وهذا النوع من الرقابة أو السلطة اللامركزية يولد قوة دافعة علا العمل أكثر على عكس الرقابة الرسمية. [53] (ص 427)

لذلك يعتبر النشاط القيادي المؤثر الرئيسي في المنظمة ككل والمحرك للنشاطات الأخرى، إذ تتأثر المنظمة بأداء القيادة أو بنمط القيادة وحنكة القائد في القيام بمهامه التي يتطلبها التنظيم. وبالتالي نجاح أو فشل المنظمة محكوم بشخصية القائد وأسلوبه وحنكته قفي تسيير شؤونها.

خلاصة الفصل

تظهر الحاجة إلى قيادة وتوجيه الأفراد وتحفيزهم حيثما ظهرت جماعات العمل في أي تنظيم، ضمن الأمور المهمة التي يجب تذكرها دائماً في التعامل مع العمال في المؤسسة هي الإدراك بأنه رغم الذي يقومون به من أفعال مختلفة لا بد أن تكون لها أساليب، هذه الأساليب نطلق عليها اسم الحوافز، فهي عامل مهم في البيئة الاجتماعية النفسية في عامل حاسم للمنظمة في أعين مرؤوسيه وعمالها، ويتوقف ذلك على درجة تفهمهم النفسي ومدى مرونة شخصيتهم وسلوكهم.

ويعني هذا أن القيادة لا تكتمل مهمتها بوضع الخطط وإعداد الاستراتيجيات وتحديد الواجبات وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات التي يحددها التنظيم الإداري.

كما تمتاز بعدة خصائص منها المهارات الذاتية والفنية إضافة إلى المهارات الإنسانية والإدارية التي يجب على القائد الكفاء التحلي بها لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة إضافة إلى المبادئ القيادية التي نرى بأنها ضرورية لنجاح القائد من بينها الكفاءة من الناحية الفنية و التكتيكية وأيضا المسؤولية في العمل.

كما نستخلص بان هناك عوامل تؤثر على ممارسة القيادة والتي منه نظام القيم عند القائد من عادات وتقاليد والتي تؤثر على قراراته إضافة إلى الأهواء والنزاعات القيادية والقوى الكامنة في المرؤوسين والموقف.

كما يجب أن تكون لدى القيادة القدرة على صيانة وبناء الجماعة وهيكلها و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات والجانب السلوكي.

فالقيادة عامل مهم من العوامل الدافعة للتحفيز والرفع من الروح المعنوية هذه الأخيرة التي سوف نتعرض إليها في الفصل المقبل.

الفصل الثاني : التحفيز والروح المعنوية

30	1.2. أهمية وفعالية التحفيز
31	2.2. مكونات منظومة التحفيز
32	3.2. بوادر الاهتمام بالتحفيز
33	4.2. نظريات التحفيز
33	1.4.2. نظرية حفز الموارد البشرية
34	2.4.2. نظرية الحاجات لماسلو
35	3.4.2. نظرية هول ونوكين والتعديلات الأخرى في نظرية ماسلو
35	4.4.2. نظرية التعزيز
35	5.4.2. نظرية العاملين لهزبرغ
36	6.4.2. نظرية التوقع
36	7.4.2. نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند
37	8.4.2. نظرية ماكر يكور (س,ع)
37	9.4.2. نظرية الدر فير
39	5.2. أنواع الحوافز
40	6.2. تحفيز الأفراد
41	7.2. الإبقاء على عامل التحفيز
43	8.2. دور الإدارة في عملية التحفيز
43	9.2. الروح المعنوية
44	1.9.2. محددات الروح المعنوية
44	2.9.2. طرق تنمية الروح المعنوية
44	3.9.2. أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية
45	4.9.2. مظاهر الروح المعنوية
46	5.9.2. العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

تمهيد:

قد تتعدد مطامح الفرد في تحقيق ما يريد، كما أن هذه المطامح تختلف من فرد لآخر في المؤسسة، ولكن بروز عنصر التحفيز في العمل يوصل الفرد على ما يصبو إليه، وهذا لما يخدم أهداف المنظمة والفرد فبعدها كان الاهتمام بالإنسان يكاد أن يكون منعدما مع التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالتنظيم التaylorي، أصبح مع مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات الحاجات ممكنا وفي خدمة رغبات الأفراد، ومنه اختلفت أهدافهم في تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم التي أصبحت كضرورة ملحة للوصول إلى التطور في الإنتاج.

قمنا بتقسيم فصلنا إلى عدة عناصر تشرح وتبين أهمية التحفيز مكونات، وبوادر الاهتمام به، نظريات التحفيز وأنواعه، الروح المعنوية مظاهرها والعوامل المؤثرة فيها.

1.2. أهمية وفعالية التحفيز

تتجلى أهمية وفعالية التحفيز في:

* مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها، كلما زادت فعالية الحوافز أهميتها.

* مقدار الحافز فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (اتفاق الحوافز مع حاجيات الأفراد) كلما زادت أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها [92] (ص220).

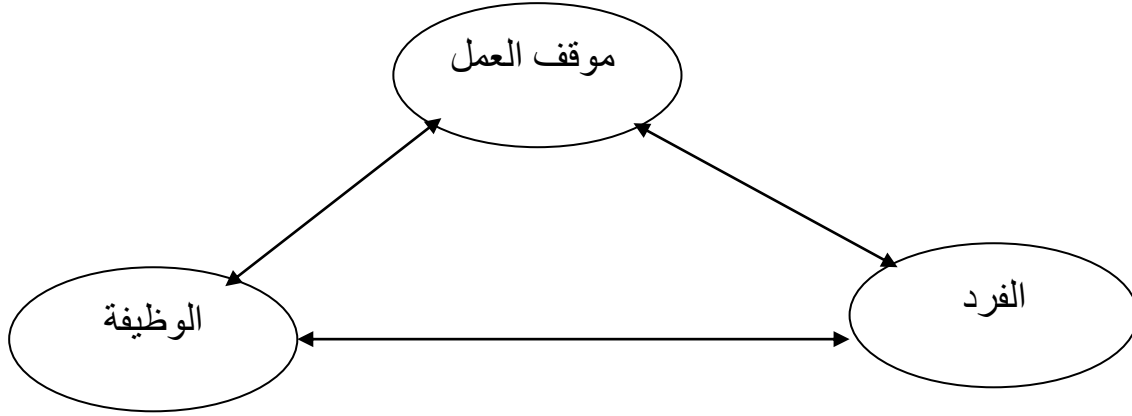
بالإضافة إلى ذلك:

- رفع أداء كفاءة العاملين بما يقود إلى زيادة إنتاجهم.
 - زيادة الإنتاج كما ونوعا وخفض تكاليفه.
 - ضمان إمكانية قياس العمل وتحديد مستويات الأداء.
 - الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.
 - تنمية الشعور بالمشاركة.
 - الملائمة مع ظروف العمل
 - الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي. [18] (ص78)
- وفي دراسة اجتماعية قام بها طلعت إبراهيم لطفي بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز، قام بمقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم، وكشفت دراساته أهمية الحوافز حسب لترتيب التالي:
- ثبات العمل واستقراره.
 - احترام الذات والتقدير الاجتماعي.
 - حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
 - تحقيق الذات.
 - أهمية انجاز العمل بالنسبة للمجتمع.
 - قصر ساعات العمل.
 - قلة الطاقة والجهد المبذول.
- كما أن الحاجة المادية ليست وحدها الدافع الوحيد للعمل بين جميع الأفراد. [19] (ص59)

2.2. مكونات منظومة التحفيز

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في التحفيز، ونظر للتداخل في هذه المكونات فإن التحفيز وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، فهناك من يذهب إلى القول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي الفرد، الوظيفة، وموقف العمل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 3 : مكونات منظومة التحفيز- [20] (ص258)



وهناك من يرى أن منظومة التحفيز تتألف من خمسة مكونات أساسية كما يوضح الشكل (2) مكونات تشكل المنظمة والبيئة مكونين آخرين، فالوظيفة والفرد يوجدان في المنظمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتؤثر عليها نسبياً، وميرر إضافة المكونين الآخرين يتمثل في الأسباب الآتية:

1/ أن عملية التحفيز هي إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة، فالفرد الذي يحمل قيم حب العائلة والعمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى داخل المنظمة وتصبح المنظمة العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية عند الفرد.

2/ أن التحفيز لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفرت:

أ- الفرد والوظيفة، أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي

دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره الوظيفي. [20] (ص289)

ب- الوظيفة والمنظمة، أي أن تكون الوظيفة والهيكل التنظيمي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الأفراد.

ج- الفرد والمنظمة، أي أن تكامل أهداف الفرد والمنظمة.

د- المنظمة والبيئة، أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.

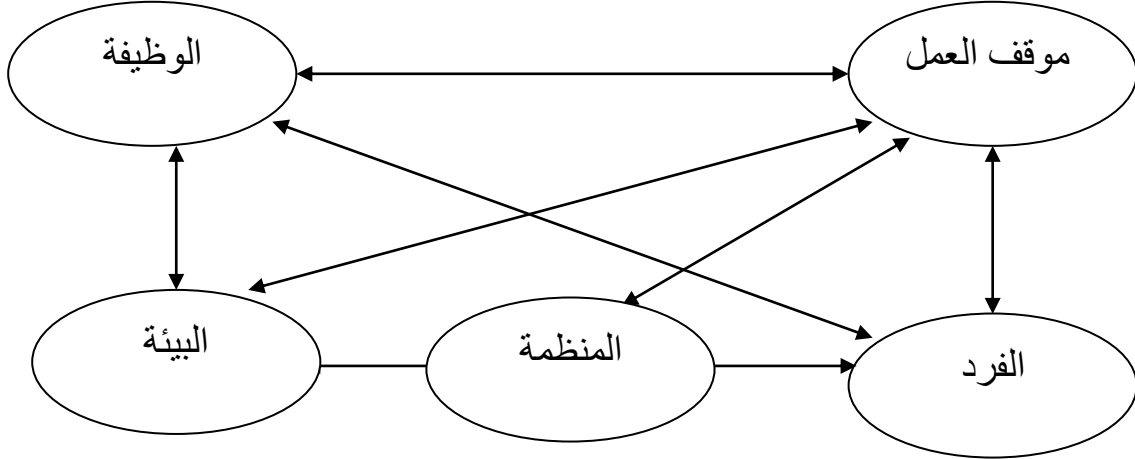
هـ- الفرد والموقف، أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

3/ يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكاملة لدى الفرد العامل، فمعروف أن الفرد العالم حالة تعيينه وارتباطه بالمنظمة عليه أن يؤدي عمل ما لكي يعوض بأجر أو براتب على ذلك، ولكن المهم في الأمر ما مستوى أداء الفرد لعمله فهما يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل داخلية لدى الفرد تقود إلى الشعور بأن الانجاز الأعلى تقابله مكافئة أكبر معنوية أم مادية .

فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها أن تدرك أن مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم ومثل هذا الأمر يتطلب أن تلعب المنظمة دوراً

أساسيا في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع (العوامل الداخلية) لدى العامل وتوجيهها نحو الأداء الأفضل.

الشكل رقم 4 : مكونات منظومة التحفيز (2)



3.2. بوادر الاهتمام بالتحفيز

لقد تميز التنظيم في المراحل الأولى من الثورة الصناعية بوجود علاقة بين صاحب العمل والموارد المستخدمة في الإنتاج، وكان الأفراد يعتبرون كإحدى الموارد الإنتاجية ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال، ولم تكن هناك اتصالات بين العمال نتيجة القيود المفروضة عليهم، وخاصة مع ساعات العمل الطويلة.

وترجع البدايات الأولى للاهتمام بالجانب الإنساني إلى "روبرت أوين" في إنجلترا حوالي 1800 والذي اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه كما عمل على تحسين ظروف العمل" [38] (ص503) ولكن هذا الاتجاه لا يحكم عليه بالانتشار لأنه كان مجرد اهتمام شخصي ولم يكن توجهها تنظيميا حول الاهتمام بالجانب الإنساني حيث تميزت المرحلة باستنزاف طاقات العمال من خلال ساعات العمل الطويلة والأمور المتدنية والإشراف الثابت والقاسي وعدم السماح لأي شكل من أشكال الاتصال بين العمال خارج نطاق العمل.

بدلا من أساليب التفويض والتهديد هذه حيث ابتكر "فريدريك تايلور" في أواخر القرن 19م نظاما يعرف بحركة الإدارة العلمية والتي أدت إلى الاهتمام بالعامل وما يلعبه من دور هام في زيادة الإنتاج، من خلال تطبيق أسلوب علمي يعرف بدراسات الحركة والزمن.

حيث قام "تايلور" بتسجيل الحركات التي تؤديها العمال أثناء عملهم كما سجل الوقت اللازم لكل حركة من الحركات بالنسبة لكل عامل من العمال موضع التجربة [93] (ص111) وقام باستبعاد الحركات الزائدة والعلاقات غير الرسمية في العمل، بحيث أن العمال الذين يحققون أداء يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وقد ركز "تايلور" على الحوافز المادية التي تجعل الفرد يزيد من إنتاجه من خلال كل نظام المكافأة على كل قطعة إنتاجية تزيد على معدل الإنتاج اليومي، وهذا على أساس أن الفرد له حاجة وحيدة في العمل وهي الحاجة المادية.

غير أنه ومع بداية الثمانينيات حوالي 1928م ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد الدراسات التي قام بها "إلتون مايو" في مصانع "هاوثورن" مع مجموعة "هارفارد" والتي أدت إلى تحول الإدارة العلمية (تايلور) إلى العلاقات الإنسانية حيث يرى "إلتون مايو" أن التحفيز في العمل لا يكتمل بالأجر

فحسب بل وحتى الحاجة إلى الاعتماد الاجتماعي [38] (ص504) أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر فقط بتصميم العمل والمكافأة بل هناك عوامل أخرى متعلقة بظروف العمل والعلاقة مع الجماعة وأنماط القيادة ومعاملة الأفراد بتقدير واحترام، مما يساعد على زيادة رضاهم (وقد تعرضت إلى هذه المدرسة بشيء من التفصيل في فصل العلاقات الإنسانية) وقد تأثرت هذه التحولات بنمو النقابات وتشريعات العمل والأمن الوظيفي، تبتعتها تلك الإجراءات الرسمية التي منحت للعامل الحماية أكثر إلى جانب ذلك كبر حجم المنظمات، واتساع نطاق التخصص مع الاكتشافات العلمية واستقلال إدارة الأفراد بوظائف مستقلة عن صاحب العمل والمصالح الأخرى.

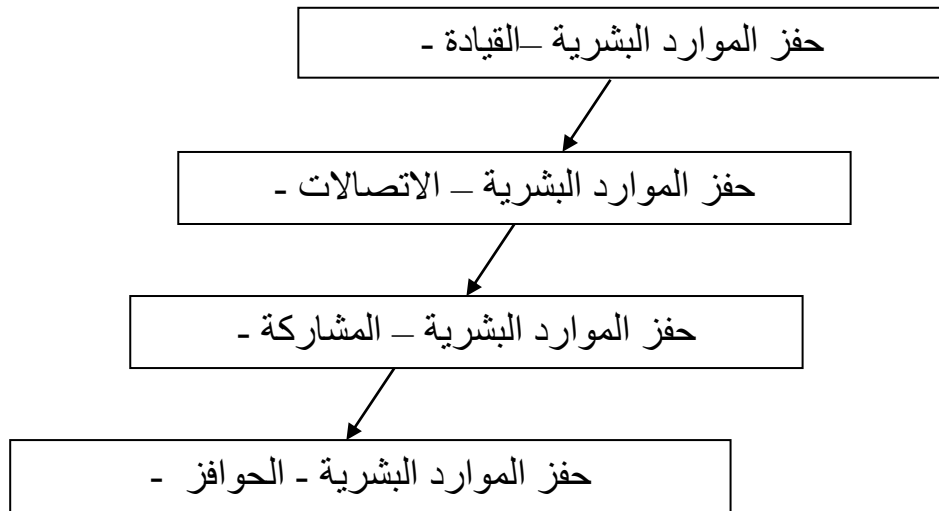
ومن هنا أوضحت تجارب "هاوثورن" أن الفرد مجرد آلة بسيطة إلى جانب الآلات الضخمة، ولكن كائن يتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، ويعتبر هذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مرحلة حاسمة في رسم آليات التحفيز ورفع النقاط الأولى التي جسدت ميدانيا في الواقع، فكان لها دور فعال ولازال هذا الدور قيد الاهتمام والبحث في ميدان الحاجة والتحفيز عموما وهي نظريات التحفيز، والتي سوف نتعرض لها في الآتي.

4.2. نظريات التحفيز

لم تكن نظريات دوافع العمل حديثة، بل إنها مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير، فقد اقترن أشهرها ظهورا وانتشارا بحركة الإدارة العلمية، إذا كانت جهود تايلور أول محاولة جيدة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل وقد تلتها من حيث الظهور حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينات من هذا القرن وكانت نتاجا للأبحاث التي أجريت في مصنع هاوثورن، أما النظريات الحديثة فقد ظهرت بوضوح في الخمسينيات من هذا القرن وهي:

1.4.2. نظرية حفز الموارد البشرية

الشكل رقم 05 : حفز الموارد البشرية



وتعتمد هذه النظرية على كون حفز العاملين يتم على أربع مراحل:
* المرحلة الأولى : يتم عن طريقها حفز الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة والتي تؤمن بأهمية وضرورة العنصر البشري في العمل فالقيادة السليمة عبارة عن حفز معنوي يدفع بالعامل إلى تكوين

علاقات حسنة مع القمة أو القيادة، ويكون بالتالي احترام متبادل بين القيادة والعنصر البشري في أدنى السلم الهرمي.

* أما المرحلة الثانية : فتتم عن طريق الاتصالات والتي يعتبر عنصرا ضروريا في المؤسسة، حيث تسمح الاتصالات بإيجاد وجهة نظر متقاربة بين القمة والقاعدة.

والقيادة السليمة هي التي تعطي أولوية لنظام الاتصالات مهما كان شكلها لأنها تسمح للعامل ما يجري في المؤسسة، وما يدور من حوله وبالتالي يجعله عنصرا فعالا داخل المؤسسة. [94] (ص49)
* أما المرحلة الثالثة: فهي عن طريق المشاركة المقصود بها إعطاء الفرصة للعامل باتخاذ القرار داخل المؤسسة وهو أن يعطي مجموعة آراء العمال داخل مجالس المؤسسة، ويعتبرها العمال أنجح وسيلة لمعرفة ما بداخل المؤسسة.

* أما الرابعة: فهي نظام الحوافز والمقصود به جعل العامل يعطي أكثر أهمية لعمله ببذله جهودا كبيرة لأنه على علم أنه سوف يجازى عليها ولكن النقطة الأساسية والضرورية هي معرفة أو إدراك العامل لهذه الحوافز، ومعرفة ظروف المؤسسة لكي تكون هناك استجابة إيجابية من ظروف العمل.

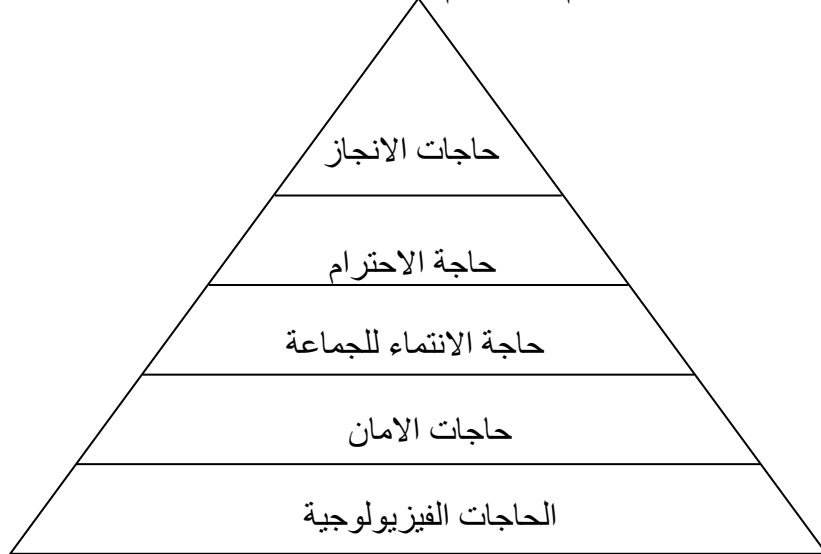
ولكن هل يمكن أخذ عامل واحد للحصول على ما تهدف إليه المؤسسة، يلاحظ أن العوامل الأربعة مترابطة ومتجانسة، ولكن يكون اخذ عامل أو عاملين دون العوامل الأخرى أي ليس من الضروري أن نأخذ العوامل مجتمعة.

ففي بعض الأحيان نلاحظ أن المؤسسة تستعمل نظام اتصالات جيد ولكن لا تعطي أهمية للمشاركة العالمية في اتخاذ القرار، وتعتمد على قيادة صلبة في تعاملها وأحيانا قيادة مرنة في تعاملها مع العمال على أساس العمل النفعي، ولكن لا تعترف بالحوافز... الخ. [94] (ص49)

2.4.2. نظرية الحاجات (هرم الحاجات): maslaw

في 1943، صنف ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قيل أن يتطلع الفرد على إشباع الحاجة التي تليها "بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم" [95] (ص31) ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي وبشكل مرتب إذ تحتل الحاجات الأمنية صدارة اهتمام الفرد إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية، ثم تتراجع أمام الحاجات الاجتماعية في حالة إشباع الأولى والثانية، ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية وهكذا (أنظر الشكل 06).

الشكل رقم 06: هرم ماسلو للحاجات



وقد يسعى الفرد لإشباع نوعين أو أكثر من الحاجات من مستوى واحد أو من مستويات مختلفة، رغم عدم إشباع الحاجات التي قبلها بشكل معقول وهذا يحدث تحت ظروف معينة وهذه الحاجات هي:

*** الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع بالغذاء والماء والنوم وغير ذلك.

*** حاجات الأمان:** وتحتاج إلى جو الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة واستقرار الإنسان وهي في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية. [96] (ص 103.104)

*** حاجات اجتماعية:** وهي شعور الفرد بالانتماء والولاء والقبول والصدقة.

*** حاجات الاحترام والتقدير:** تشتمل عوامل داخلية مثل احترام الذات، الاستقلالية والانجاز وعوامل خارجية مثل المركز والشهرة والاحترام.

*** حاجات الانجاز (تحقيق الذات):** طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر استغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو وتحقيق الأغراض الشخصية [71] (ص113)

3.4.2. نظرية هول ونوكين والتعديلات الأخرى في نظرية ماسلو

وهي دراسة أخرى قام بها هول ونوكين لمدة خمسة سنوات وجد أنه كلما تقدم المدراء في العمل في المنظمة، كلما قلت الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان وتطورت الحاجات الأخرى (الانتماء، التقدير وتحقيق الذات) التي تنصدر الأهمية وبمكانة بارزة [34] (ص278)

4.4.2. نظرية التعزيز [20] (ص262)

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكرن الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بان الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلب ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط Skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مما يأتي:

أ- تحديد السلوك المرغوب بدقة.

ب- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

ج- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.

د- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.

هـ- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

و- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها. [71] (ص262)

5.4.2 نظرية العاملين لهزبرغ [18] (ص80)

تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عندما قام العامل هزبرغ بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، وقد قسم هزبرغ هذه العوامل إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية دافعة، فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأمور... الخ

ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلا هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن ومتوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن تستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الانجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العلمية... الخ وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودور في المؤسسة.

واشترك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق الرضا الأعلى وهو ما يؤثر ايجابيا على عمله، ويرى هزبرغ إن استطاعت المؤسسة أن توفر هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل وبالتالي أفضل مردودية.

6.4.2. نظرية التوقع [20] (ص ص 264.265)

تسمى هذه النظرية بنظرية فروم نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل يعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (الفوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع. ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

- * أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المادية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين.
 - * اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء المردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
 - * اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تعود إلى أداء ناجح.
- يلحظ من محتوى النظرية بأنها أكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء، اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمة إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

7.4.2. نظرية الحاجة لانجاز لماكليلاند

قام الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الانجاز، حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الانجاز فيهم. ونتيجة لأعماله في هذا الموضوع فقد وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي المدروس يتمتع بحافز الانجاز بالرغم من ادعاء معظم الناس بامتلاكه وقد توصل إلى أن حاجة الانجاز تكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها. وقد توصل في دراسته الكمية التي قام بها ماكليلاند وأعوانه إلى أن ذوي الانجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:

- 1- الميل إلى الوضعيات والموقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- 2- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها أو المنخفضة.
- 3- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازهم واخذ ماكليلاند يعمل على تنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد، واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:
 - 1- العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح الفرد والارتفاع نحو الأحسن.
 - 2- اختيار الفرد للأشخاص الذي عرفوا بانجازاتهم ومحاولة الاقتداء بهم.
 - 3- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع في نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
 - 4- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة ايجابية.

8.4.2. نظرية ماكريكور (س و ع)

ترجع هذه النظرية إلى "ماك غريفور" وقد أعطى نموذجاً نقدياً لمدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ويعتبر أن قراراته تشتغل من أجل توجيه الأفراد، وتركز نظريته على رؤية المديرين إلى العمال، وكنتيجة اقترح نموذجين لعلاقات العمل:

* نظرية س:

ترى أن العمال كسلاء ولا يحبون العمل وليسوا طموحين ولا يحبون المسؤولية ويحاولون الابتعاد قدر المستطاع ويتهربون منه ويفضلون أن يكونوا منقادون وموجهون، ولا تهتم أهداف المؤسسة بقدر ما تهتم أهدافهم الشخصية.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أفعالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة [97] (ص101) عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة.

* نظرية ع:

وهي المناقضة للأولى وتنظر إلى العمال بأنهم "يحبون العمل... ويحاولون أن يجدوا حلول لمشاكل الإنتاج ولهم روح المبادرة، ويقبلون بصفة طبيعية أن يكونوا مسؤولين عن تصرفاتهم، ويعرفون أن كفاءاتهم تختلف من شخص لآخر والتضامن في العمل أمر طبيعي [98] (ص158) وأنهم على استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك فعلى الإدارة خلق ظروف مواتية لزيادة قدرات العاملين وتحقيق أهدافهم، عن طريق توفير الحرية أكثر وتحريرهم من الرقابة المباشرة والسماح لهم بالمشاركة في القرارات.

وعليه يمكن القول أن العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وفق تصورات النظرية (س) وهو اعتماد السلطة والرقابة والتنسيق والإشراف على الفاعلين في حين نجد أن النظرية (ع) تسعى لبلورة المبدأ التكاملي بين الفرد والمنظمة بمعنى أن المنظمة تسعى وتحاول خلق ظروف تنظيمية تتيح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف التنظيم لذا فإن الأسلوب التنظيمي الممكن اعتماده هو ليس السيطرة والرقابة على جهود الأفراد بل محاولة المنظمة تنشيط أسلوب الرقابة الذاتية لكل فرد من أفراد المنظمة [99] (ص94)

9.4.2. نظرية الدرفير [20] (ص265)

صنف الدرفير حاجات الإنسان إلى مجموعات ثلاث رئيسية هي:

- حاجات الوجود
 - حاجات الارتباط
 - حاجات النمو ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداع، يرى الدرفير بأن الحاجات في مستوى واحد وعلى خط مستقيم وليس بشكل هرمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حال فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية.
- استناداً إلى مداخل الدرفير فإن عملية التحفيز يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية.

يخلص مما تقدم بأن جميع نظريات التحفيز تتضمن شروطاً قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، وقد لا تحقق لمجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى وتواجه مواقف مختلفة، كما أن النظريات تباينت في إعطائها أهمية للحوافز المالية والمعنوية، ويعود التباين إلى أن قسم من هذه

النظريات لم تختبر ميدانيا، أو أنها اختبرت في مجموعة عاملين بخصائص محددة قادت عملية الاختبار فيها إلى نتائج لم تتحقق نفس المستوى عند اختبارها في مجموعة عمل أخرى.

اعتمادا يمكن القول أن جميع النظريات تركز على النقاط التالية:

1/ أن عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها والتركيز على الأكثر أهمية ثم ما يليها في سلم الأهمية، تدعم هذا الافتراض حقيقة عدم إمكانية المنظمة من إشباع جميع حاجات الفرد العامل بنفس الوقت وبنفس المستوى من الإشباع، فقد تركز المنظمة على الحوافز المالية لأهمية الحاجات الفيزيولوجية ولكنها تعطي أهمية أخرى للحاجات الأخرى.

2/ إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوحيد ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصب عملية التنظيم في اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، ويتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقيق أهداف التحفيز، ويتم التأكد من الكفاءة عند طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المحققة.

تم التطرق إلى هذه النظريات في مجملها لأنها تترابط وتتلاقى مع موضوع الدراسة "القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين" في العديد من النقاط، وهو ما جاء في نظرية حفز الموارد البشرية لما نتحدث عن دور القيادة في الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، أو نظرية التعزيز لما نتحدث عن التعزيز السلبي (العقوبة) وكيف تؤثر في الروح المعنوية وخاصة العقوبة أمام الزملاء وما تسببه من إحراج وإحباط مما ينعكس على عمله وعلى المنظمة ككل، أو نظرية العاملين "لهزبورغ". لما قام بدراسة لرضا وعدم رضا العاملين والعوامل المساهمة في دفعهم ووقايتهم أثناء العمل.

وخاصة العوامل الوقائية والتي تشمل علاقات الاتصال مع الزملاء والرؤساء والشعور بالأمان والاستقرار والعدالة في المعاملات.

والعوامل الدافعة المتمثلة في الاحترام والتقدير والاهتمام بمستقبل العامل ودراسة هزبرغ هذه لا تختلف عن دراسة ماسلوا عن الحاجات التي يحتاجها الفرد، حيث قسم ماسلوا الحاجات إلى خمس مجموعات بينما هزبرغ قسمها إلى مجموعتين، بحيث يعتبر تلبية هذه الحاجات في المنظمة ضروري بالنسبة لكل الأفراد، لأن هذه الحاجات ترتبط بقاء الفرد وقدرته على العمل.

وفي سياق هذه النظريات يتحدث "ماك كريغور بوغلاس" على أن سلوك القيادة والإدارة تجاه الأفراد في العمل يتحدد وفقا للتصور الذي تكونه الإدارة والقيادة عن طبيعة المرؤوسين.

فإذا كانت القيادة أو الإدارة تتعامل مع الأفراد بان لديهم كراهة للعمل حسب (س) ويتهربون من المسؤولية وقليلى الطموح، فإن هؤلاء الأفراد يفتقدون الدافع إلى العمل وبالتالي فالقيادة تكون سلوكا بيروقراطيا يقوم على الرقابة وإصدار الأوامر، وفي هذه الحالة فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم ولا عن المهارات التي يمثلونها.

وعلى نحو مخالف حسب (ع) كان تصور القيادة عن الأفراد الذين تتعامل معهم أنهم يتصرفون ببذل المجهود العضلي والفكري في العمل وهم قادرون على العمل ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع وتحمل المسؤوليات، وأن قدرات الأفراد في هذا النموذج (ع) غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة حتى يتمكنوا من الاستغلال الأمثل للطاقت الموجودة لديهم وعلى القيادة العمل من أجل ذلك، وهذا بأن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات وإشاعة العلاقات الحسنة، وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية ومنح الأفراد الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية.

كما توصل نظرية الإنجاز إلى أن الأفراد الذين لديهم الدافع القوي إلى الإنجاز أقدر من غيرهم على تحقيق النجاح في العمل.

وتنتظر نظرية التوقع إلى التحفيز على أن محصلة لثلاث عوامل أساسية هي العزم والتوقع وقوة الجذب، وقوة التحفيز تتأثر بقيمة هذه العوامل الثلاث.

كل هذه النقاط تتلاقى في هذه النظريات مع موضوع دراستنا غير أنها تبقى لديها رابط واحد جاءت من أجله وهو التحفيز أي كيف نجعل العاملين داخل المنظمة على روح معنوية عالية ورضا عن العمل وثقة بالنفس وبأهداف المنظمة.

فمفهوم التحفيز تطور بتطور هذه النظريات ولتحقيق الاستغلال الأمل للأفراد داخل المنظمة، على القائد معرفة الدوافع الفعلية للفرد في العمل وهذا ما يتطلب على الأقل الإلمام بالمفاهيم الواردة في هذه النظريات لكي يسهل عليه تحديد السلوك القيادي الملائم.

5.2. أنواع الحوافز

تصنف أنظمة الحوافز على أسس عديدة أهمها وأكثرها شيوعاً هي: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، تتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات ومزايا العمل المادية كالخدمات الصحية والاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فتشمل عوامل الراحة والأمان أثناء العمل، والعلاقات الاجتماعية مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين والتي تجعل العامل أكثر ولاء للمؤسسة. وتصنف كذلك إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز تنظيمية.

• الحوافز الفردية

وترتبط بالأداء الفردي بحيث يلمس الفرد العلاقة بين إنتاجيته والمقابل الذي يحصل عليه بشكل واضح، مما يخلق لديه منافسة مع الآخرين، ومثال ذلك الأجور التشجيعية الفردية والعلاوات الاستثنائية وغيرها.

• الحوافز الجماعية

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية أي عندما يعتمد عمل الفرد على الآخرين، أو يتم في إطاره، في هذه الحالة تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة وتعتمد على أدائها. وقد وضعت خطط الحوافز الجماعية "لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع [100] (ص321)

*الحوافز التنظيمية

يتم تطبيقها على المنظمة ككل وتساعد في خلق علاقات يشوبها التعاون بين العاملين داخل المؤسسة والمساهمة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج، ويمكن اعتبار المشاركة في أرباح المؤسسة واتخاذ قراراتها وشراء أسهمها من ضمن هذه الحوافز.

* أنواع الحوافز عند تشستر برنارد [101] (ص360)

يذهب تشستر برنارد في كتابه "وظائف الإداريين" function of the executive إلى أن هناك نوعين من الحوافز فهناك حوافز إيجابية وهي حوافز موضوعية مثل صرف العلاوات أو زيادة أجور، وبالإضافة إلى الحوافز الإيجابية هناك حوافز سلبية مثل تقليل ساعات العمل، أو ترشيح ظروف العمل الفيزيائية.... وهناك حوافز نوعية أو مغريات نوعية وتقدم بطريقة خاصة لشخص محدد بالذات، قام بعمله بإنتاجية عالية، أو حقق نجاحاً في مجهوداته، وفي الغالب تكون هذه المغريات مادية، أو فرصة غير مادية كالترقية إلى مركز أعلى أما الحوافز العامة فهي مغريات غير شخصية، تعود على

كل الطاقة الإنتاجية البشرية، كزيادة الأجور، مع محاولة تغيير ظروف العمل وتحسين جداول المرتبات والإجازات وزيادة الاهتمام بالراحات بالنسبة لساعات العمل.

ولاشك أن هذا النوع من الحوافز إنما يشبع في الإنسان الكثير من حاجاته حتى يتوصل إلى حالة من الرضى، بعد أن يكون قد توصل فعلا إلى حالة الإشباع.

وللحوافز والمغريات من النوع الشخصي غير المادي، أهميتها لضمان الجهد التعاوني وتحقيق هذه المغريات في فرص الامتياز والمكانة والقوة الشخصية وتتمتع كل هذه المغريات باتساع نطاق المسؤولية وزيادة المركز وعلو في المرتبة فتزداد السلطة مع زيادة النفوذ والهيبة.

لا شك أن السلطة أو القوة الشخصية أو قوة النفوذ، هي أو هام... حيث أن هناك من يتنازل عن القيادة أو السلطة، لأنه يكره المسؤولية التي يضطر اضطرارا إلى قبولها، وسرعان ما ينفر منها حتى لا يتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه.

فالمركز والسلطة والمكانة والنفوذ، والقوة الشخصية كلها أو هام كبرى عند معظم الناس، بل هي أو هام عزيزة جدا عند من يغرم إلى حد كبير بالسلطة.

وللحوافز دورها في معدلات الكفاية الإنتاجية، وزيادة الكمية والكيفية في رفع الإنتاجية مع إدخال سائر المغريات والمساعدات الروحية، التي يزداد معها الشعور بالكفاءة والاعتزاز، وكلها مغريات لا مادية، على العكس تماما من تحسين ظروف العمل المادية الملائمة.

ولاشك أن أهم الحوافز إنما تكمن في تحسين ظروف العمل الجارية وأسلوب التعامل والشعور بالتعاون والانتماء والتضامن، ومن أكثر الحوافز خفاء هو الحافز الذي يسميه تشستر برنارد بحالة الكومينون أو الترابط وحافز يرتبط بالانسجام الاجتماعي، الأمن والراحة النفسية [101] (ص361)

يمكن الاستنتاج في الأخير أن العملية تحظى بأهمية بالغة وحساسة في نفس الوقت في أي منظمة ومهما كانت طبيعتها، ومنه تجلى الاهتمام بأنواع الحوافز، لأن سر نجاح وتطور المؤسسات هو الاهتمام بالإنتاج والأفراد معا، علما أن موضوع التحفيز أصبح موضوع مناقشة عالمية والتطور التكنولوجي لم يبق سلاح دائم للإنتاجية ونوعية الخدمات ولكن ظهرت متغيرات أخرى منها الكفاءة وتحفيز الأفراد التي باتت وسائل لا بد منها [100] (ص210)

6.2. تحفيز الأفراد

من التحديات الهامة التي يواجهها المدير المعاصر أن تحقيق التوافق بين مصالح الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها ومع أطراف ومصالح المنظمة ذاتها ولا يتحقق ذلك عادة إلا من خلال بناء مناخ عمل سليم يقلل احتمالات التعارض والتصادم بين الأهداف والمصالح، ويتطلب ذلك أن يتأكد المدير من سلامة وإدراك كافة الأطراف بأن مصالحهم وأهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف ومصالح المنظمة ذاتها، وأن أي تعارض يظهر ما هو إلا تعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته.

ويقتضي ذلك بناء أنظمة اتصالات إدارية وآلية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وأنظمة حوافز تنمي الدوافع ومهارات الإبداع والابتكار لدى الأفراد وتعمق الاستعداد والرغبة في التعاون والتنسيق مع الآخرين في مناخ عمل سليم صحي.

1- مسؤولية المدير من تحفيز الأفراد:

من المهام الأساسية للمدير جعل التنظيم يستمر في الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكي يقوم المدير بذلك فإن عليه أن يدفع مساعديه للعمل بكفاءة وأن ينتجوا ما فيه فائدة للمنظمة، ونظرا لأن أي تصرف من تصرفات المدير في المنظمة يترتب عليه مجموعة من ردود الفعل لدى العاملين ومن هنا فليس أمامه سوى اختيار التصرف الذي سيعمل على دفع مرؤوسيه بكفاءة.

ولاشك فإن قدرة المدير في تحفيز العاملين على العمل إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد وتصرفاته في العمل، ومن ثم تتحدد قدرته على توجيه هذا السلوك وإخضاعه لمسيرة معينة، لتحقيق أهداف المنظمة.

إن السبيل الوحيد لفهم سلوك الفرد إنما يتمثل في الإلمام بالدوافع أو الحوافز والحاجات البشرية التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين [102] (ص218)
2- محددات تحفيز الأفراد:

لا شك أن هناك ارتباطاً قوياً بين دوافع الفرد وإشباع رغباته أو حاجاته فالدوافع تدفعه إلى سلوك أو تصرف معين، ويقوم الفرد بالتعبير عن سلوكه بنشاط معين أو أداء عمل معين ثم يؤدي إلى إشباع حاجاته أو رغباته أو أهدافه.

ويعني هذا أن الدوافع هي الأسباب الحقيقية للسلوك والقوى المحركة للأنشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك كما أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أو الحصول عليه. وعلى ذلك فإن الرغبة في إشباع الحاجة أو تحقيق غاية تمثل بدورها القوة المحركة لدوافع الفرد لتخطيط سلوكه وتحديد نوع نشاطه الذي قد يحقق له إشباع الحاجة أو تحقيق الغاية.
3- أسلوب حفز الأفراد:

المشكلة التي تواجه المدير هنا تتحدد في كيفية اختياره للحوافز التي تحرك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط معين بالأسلوب الذي يحقق له أهدافه أو رغباته وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وبعبارة أخرى ضرورة العمل على توافر الحوافز الكافية لخلق الظروف المناسبة والافتناع بأن تحقق أهداف المنظمة ضروري لتحقيق أهداف الأفراد في المنظمة. وعلى ذلك فإن المشكلة الرئيسية بالنسبة للمدير في أي منظمة كيف يحفز الأفراد نحو العمل معاً لتحقيق أهداف التنظيم، ولكي يحقق ذلك فإن عليه أن يفتنع هؤلاء بأن تحقيق تلك الأهداف يترتب عليه إشباع حاجاتهم الشخصية [102] (ص420)

7.2. الإبقاء على عامل التحفيز [16] (ص41)

طالما أن الأشخاص يقومون بتنفيذ أعمالهم على نحو عالٍ من التحفيز والاندفاع فمن المهم العمل على إبقائهم على نفس الوتيرة التصاعديّة، ويكون ذلك عن طريق إبقاء عين حذرة على المستويات والمعنويات، وإذ أنت لم تلاحظ حين تبدأ الأعمال بالانحدار والهبوط إلى دون المستوى المطلوب فقد يضمن الأفراد بأنك غير مبال بما يجري، وإذا لم تشعر حين تبدأ المعنويات بالهبوط فقد تسوء الأمور فالإبقاء على رفع المستويات والمعنويات ضروري لإبقاء مستويات التحفيز والاندفاع في أعلى درجاتها، وهناك عدة أساليب عملية لإبقاء المعنويات في أعلى رتبها.

1- إبقاء الأفراد على بينة من الأمور:

بقدر ما يكون الأفراد على بينة بقدر ما يصبحون واثقين بما يقومون به، وفي ذلك انعكاس إيجابي للإبقاء على المعنويات، فإبقاء الأفراد على علم وثيق بمجريات الأمور لا يعني البوح لهم عن الخطط التي تبقى سرية، بل يعني ببساطة التأكد من أن المعلومات المعطاة للأفراد صحيحة وحديثة ويمكن القيام بذلك عن طريق:

- إبقاء نفسك على بينة مما يجري.
- إتاحة المجال أمام الأفراد للاطلاع على ما يجري واخذ العلم بمجريات الأمور عند وقوفك على مضامينها.
- شرح كيفية تأثير المعلومات عليهم.

إن نقص في المعلومات قد يؤدي عادة إلى هبوط في المعنويات وبالتالي لعامل التحفيز والاندفاع عند الفرد، لذا فعليك التأكد من أنك تقوم بتمرير المعلومات المضبوطة بدقة وفور حصولك عليها (عن طريقك شخصيا) إذا أمكن.

2- الإبقاء على حسن الأداء:

إن العامل الدافع لدى الأفراد هو أشبه ما يكون بالزيت الذي يبقى أسنان التروس تدور في الماكنة، وعليك عندئذ أن تتأكد من أن مستويات الأداء مريحة وفي حدودها القصوى، وهناك ثلاثة طرق رئيسية للقيام بذلك:

- الصيانة المنتظمة.
 - الفحص الدقيق الأساسي والشامل عند الضرورة.
 - المراجعة في المواعيد المتفق عليها.
- وهذه النشاطات كي تكون فعالة عليك أن تقوم بها شخصيا وبطريقة ايجابية ومشجعة.

2-1- الصيانة اليومية:

مهما كان العامل الدافع لدى الأفراد فعليهم أن يدركوا أن جهودهم ستكافأ كما وأن الأفراد سيفقدون عملية الأخذ برأيهم والاستئناس به في تصحيح خطأ قد يتفاقم ويتحول إلى معضلة يصعب حلها، وأنه لأمر محبط حقا أن يقال لك أن شيئا ما قد أسىء القيام به في حين لو لفت الانتباه إليه قبلا لكان أمكن إيجاد حل له.

وهذا يعني أنه يتوجب عليك أن تكون منتبها لما يجري من أعمال حولك للتأكد من الأعمال تسير سيرها الطبيعي ولا يتوجب عليك سوى إعطاء بعض التصحيحات الطفيفة حين يستدعي الحاجة ويمكنك القيام بذلك بواسطة:

- إظهارك الاهتمام بالأفراد أنفسهم وليس فقط بما قاموا به.
- تشجيع المناقشة حول مجريات أعمالهم وإعطاء النصائح العملية عند الحاجة.
- الإشارة إلى الأمور التي تستدعي بعض التحسينات الطفيفة من باب تهذيب الشيء وحله، ومناقشة ما يمكن عمله.

فالأفراد سوف يشعرون باللذة عندما يجدون أن ما يقومون به هو تحت الرقابة والإشراف وأنهم يلعبون دورا مهما وذو قيمة [16] (ص43)

2-2- الفحص الشامل والدقيق: [16] (ص44)

في بعض الأحيان وبغض النظر عما تقوم به لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق وإتمام ما هو مطلوب منهم، فقد يبقى أداؤهم في الغالب أدنى من المستوى المطلوب وأنهم غير متحفزين للقيام بما هو مطلوب منهم، من السهل الافتراض بأن مرد ذلك عائد إلى التردد أو الموقف السيئ، وفي غالبية الظن لأنك سوف تنور دون أن تدرك النتيجة السيئة التي قد تنعكس على باقي الأفراد الذين هم في مجال السمع، فبدلا من التصرف بعصبية أو تسلك سلوكا غير لائق عندما تغضب عليك مشاعرك وتكبح جماح نفسك وتبدأ في التخطيط لوجهة تحرك جديدة هي التالية:

- عين المناطق أو المنطقة التي حصلت فيها ثغرة بين الأداء الراهن والمستوى المطلوب لهذا الأداء.

- حدد وقتا لمقابلة الفرد المسؤول شخصيا وتأكد بأن لا أحد يسترق السمع.
- ابحث عن أسباب هبوط الأداء إلى ما دون المستوى المطلوب.

وعليك أن تضع جليا أمام أعين الفرد المسؤول بأنك تريد منه أن ينجح في عمله وبأنك سوف تعطيه ما يتطلبه من تشجيع ومساعدة.

2-3- مراجعة الأداء:

إن الصيانة اليومية والفحص الدوري الدقيق والشامل لا يشير بالضرورة الأشياء سائرة نحو تحقيق الهدف المنشود، وللتحقيق في ذلك والتدقيق فيه عليك أن تقوم بتنفيذ مراجعة الأداء بشكل دوري ومنظم. وهذا يساعد الأفراد أن يشعروا بالمدى الذي أحرزوه في التقدم صعدا في مجال العمل ويزودهم بالحافز والقوة الدافعة لإيصال العمل الجيد إلى النجاح ويجب مناقشة هذه الأمور:

- الأداء السابق، شعور الفرد بما حققه أو أنجزه وما كان يجب أن ينفذ بشكل أفضل.
 - النشاطات المستقبلية أو الخطط، ما هو المحتمل حصوله وما هو الدور الذي يمكن للشخص أن يلعبه في ذلك.
 - الغايات، ما هي التبعات الإضافية التي يمكن أن يضطلع الشخص بها.
- وإن المراجعة الدورية تعطي الأشخاص شعورا عاما بالاتجاه الصحيح والانطباع الحسن، دلالة على أن العمل يسير على ما يرام، فهي تشل مرجعا ونقط ارتكاز يمكن التعويل عليها إذا عادت الأمور إلى التعثر من جديد.

كل أساليب مراجعة الأداء هذه تساعد على إبقاء عامل الدافع بإبقائها الأفراد على المسار الصحيح وهي تمكنهم من التركيز بوضوح على ما يحاولون تحقيقه. لذا فإن الإبقاء على المعنويات يتطلب منك أن تكون دائم اليقظة عن أية بادرة من بوادر الإحباط. وعن طريق التحري عن التغييرات الحاصلة في مستويات الاندفاع والحماس عند الأفراد يمكنك أن تتخذ وجهة تحرك مناسبة لإحياء النفوس الخاملة والإبقاء على المستويات العملية الجيدة للأداء [16] (ص48)

2.8. دور الإدارة في عملية التحفيز

فيما يلي عدد من المجالات الرئيسية التي يمكن للإدارة أن تسهم فيها في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل:

- إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر طبيعة السلطة التي يتمتع بها، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة، ويجب التأكد على أن المدير يمارس سلطته على العمل الذي يشرف عليه، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه.
- تكبير الأعمال المحدودة، والمتخصصة، لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقييم، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته.
- المشاركة في الوظيفة الإدارية من خلال استخدام أسلوب اشتراك الأفراد في تحديد الأهداف، وحل المشكلات، وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السلمية عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين.
- استخدام اللامركزية، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الإدارة بالمشاركة ولتجنب المشكلات الناجحة عند كبر حجم التنظيم.
- تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ويستقطب ولاءهم، وطاقاتهم على التخيل والابتكار، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع، عملاء، مالكين، موردين، موزعين، والجمهور [103] (ص182)

2.9. الروح المعنوية

تعد الروح المعنوية مدلول من مدلولات التحفيز، فالمعنوية عبارة عن الرغبة في العمل الجماعي والتفاعل الملائم الذين يؤديان إلى الرضا والثقة بالعمل والتمسك بمثل الجماعة. ولاشك أن القدرة على الإنتاج والإقبال على النشاط بدافع حب العمل وحافز الأجر، كلها ظواهر تحدد لنا طبيعة الروح المعنوية، وهي الطاقة الكامنة في وراء العمل وحسن توزيعه والقيام به.

وسوف نتطرق في هذه النقطة إلى الروح المعنوية ومحدداتها، أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية، مظاهر الروح المعنوية، العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.

1.9.2. محددات الروح المعنوية

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

- الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.
 - الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه.
 - أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.
 - أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.
- والمواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا.

إن جو العمل لا يكون مثالياً إلا إذا توفرت فيه الشروط الملائمة التي تحقق من خلالها الروح المعنوية العالية، وذلك عن طريق تجمع أو تعاون الأفراد وأصحاب الأعمال وممثلهم في مجموعة واحدة، ومن الصعب على إدارة الأفراد أن تتجاهل الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة وإن فعلت ذلك فيصبح الأفراد يعملون من أجل الحصول على مقابل فقط [25] (ص18)

2.9.2. طرق تنمية الروح المعنوية

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا إذا كانت ظروف العمل والمحيط بها مواتية للفرد لأداء عمله، والمواقع أن لتحسين ظروف العمل أثر كبير فيرفع معنويات الفرد، وهذا ما يدفع الإدارة إلى العناية بالجانب الإنساني للاستفادة من قدرات الأفراد في التنظيم، وذلك من خلال شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي وتأمينهم عند العجز، وإشراكهم في بعض نواحي الإدارة، وفتح مجالات الخلق والإبداع وتمتعهم بمختلف مزايا الخدمات التي يمكن أن توفرها المنظمة وتوجد عدة عوامل تنمية الروح المعنوية بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:

- جعل الفرد وتحسيسه بأن وجوده وجهده المبذول موقع تقدير واحترام من طرف الإدارة.
- وجوب تهيئة فرص للتعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الإتيان تجعله يعتز بأدائه.
- لا بد للفرد أن يشعر بقناعة و بأهمية الأهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها وبأهمية دوره فيها.
- وجوب تحرر الفرد من القلق، مما يساعده على الشعور بالاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته.
- يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن تكون المحابة بين الأفراد.
- لا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جوا اجتماعيا ممتعا.

فإذا ما تحقق هذه العوامل والشروط وترسخت في شعور الأفراد والتنظيم ارتفعت روحهم المعنوية، وساعدهم على الفاعلية في الأداء وينعكس ذلك بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية [25] (ص19)

3.9.2. أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية

إن عوامل التحفيز المختلفة مثل: الأمن، الأجر العادل، التقدير، مكان نظيف وأمن الإشراف، الترقية حسب الكفاءة وغيرها من العوامل الأخرى التي تكون دافعا للعمال في مجال عملهم، نتيجة رفع المعنويات والاهتمام الشخصي الذي يأتي بعده أهمية نوع العمل الذي يمارسه، ثم زملاء العمل والرئيس [104] (ص251)

- ثبت في قياس الروح المعنوية للعمال أن سمات الشخصية الخاصة بالذكاء وسعة الأفق، ودرجة الميل الفني والمهني، ومستوى الثقافة والخبرة والتدريب، ولها عناصر جوهرية، قد تتدخل في التركيب الدينامي لشخصية العامل كوحدة متكاملة الأبعاد.
- مع انخفاض الروح المعنوية بين العمال تنخفض درجة التماسك، ويزداد التحلل والانحلال بين الجماعات الإنتاجية، مما يؤثر على شخصية العامل وإنتاجه حين ينظر إلى علاقات المودة والانسجام كمرتبة ثانية بعد الاهتمام أولاً بالعمل والإنتاج.
- بينما تتأثر الروح المعنوية بجو المصنع ويتأثر العوامل الإنسانية الضاغطة والشعور بالظلم، تتذبذب الروح المعنوية وتتردد مؤشرات الزيادة أو النقصان في معدلات الروح المعنوية، طبقاً لخلو البناء الصناعي من الصراعات والمخاوف، مما يعبر عن الروح العالية من درجة التماسك في العلاقات بين أعضاء الجماعات الصناعية.
- لقد ثبت أن الروح المعنوية إنما تستند إلى شعور العامل بالرضا النفسي الذي ينتج عن الاعتراف بشخصية العامل واحترامها في كل المواقف والمجالات [101] (ص 354) وتعتبر الحوافز جانب مهم لرفع المعنويات وذلك بجعل العامل يؤدي عمله الذي يتطلب منه مباشرة من طرف الرئيس.

4.9.2. مظاهر الروح المعنوية

الروح المعنوية حالة نفسية لا تعرف إلا عن طرق تتبع أثارها ونتائجها ومظاهرها، وتختلف باختلاف مجال العمل ونوعه وكل التغيرات التي تحصل في كميات الإنتاج والحال النفسية الاجتماعية للعاملين، ومن هذا يمكننا القول أن التقدير الخاص لمعنوية العمال وكل أنواع رفضهم للعمل وعدم الاستقرار فيه، والرضا عنه، ما هي إلا من مظاهر المعنوية الإيجابية أو السلبية، ومن هنا يمكن أن نميز بن نوعين من المظاهر مظاهر المعنوية المرتفعة، ومظاهر المعنوية المنخفضة.

1.4.9.3. مظاهر الروح المعنوية المرتفعة

تظهر الروح المعنوية المرتفعة في ما يلي:

- 1- عدم وجود صراع بين الأفراد وجود روح التعاون بينهم.
- 2- تماسك الأفراد لتحقيق هدف مشترك ورغبة الأعضاء البقاء في الجماعة.
- 3- قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة.
- 4- ارتفاع كمية وجودة الإنتاج نتيجة تعاون الأفراد وتماسكهم.
- 5- انخفاض نسبة التغيب لدى الأفراد عن عملهم أو تأخرهم عن مواعيد الحضور.
- 6- انخفاض معدل دوران العمل بينهم وانخفاض معدل الحوادث.
- 7- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.
- 8- الاتصال الجيد والمرن بين أعضاء المنشأة [105] (ص ص 464.465)

2.4.9.3. مظاهر الروح المعنوية المنخفضة [25] (ص ص 21.20)

- 1- فقدان الاهتمام: إن عدم الاهتمام بالعمل هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل.
- 2- دوران العمل: هو أقدم الأشكال ويعبر عن عدم الاستقرار.
- 3- المظالم والشكاوى: تدل على عدم الرضا، وسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة.
- 4- التوقف عن العمل: ويستعمل للتعبير عن الاستياء كما تقدر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في المنشأة، وليس كل توقف إضراب، فهناك اعتصام والذي كثيراً ما يمهد للإضراب.

- 5- الغياب: إن ازدياد نسبة التغيب في المنشأة تعد مؤشرا من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، ذلك أن العامل يفقد الأمل وثقة في المنشأة التي يعمل فيها.
- 6- مشاكل النظام: هذه المشكلات تثير إلى انخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشكلات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل اتجاه المنظمة.
- 7- تقيد الإنتاج: هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، والتعمد في خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم.

3.4.9.3. مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد العامل

تكاد الآراء تتفق على أن المعنوية ظاهرة اجتماعية وفردية في آن واحد ولدى الفرد تبدو مظاهر المعنوية في انتمائه إلى الجماعة وتقبلها له، أو نبذه وعزله من طرفها مما يؤدي إلى شعور باضطراب نفسي وعدم رضاه عن العمل ويمكن تحديد مظاهر المعنوية المرتفعة والمنخفضة لدى الفرد العامل فيما يلي:

أ- مظاهر المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل:

- تظهر المعنوية المرتفعة لدى الفرد في:
 - 1- رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.
 - 2- شعوره بأنه جزء من المنشأة التي يعمل فيها.
 - 3- رضاه عن أجرته ومركزه في المنشأة.
 - 4- شعوره بالارتياح من جراء انضمامه إلى جماعة العمل [106] (ص ص 32.34)

ب- مظاهر المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل:

- تظهر المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل في انتفاء العناصر السابقة الذكر وهي:
 - 1- عدم رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.
 - 2- التباطؤ في إنجاز العمل.
 - 3- شعوره بالكسل والتذمر.
 - 4- عدم رضاه عن أجرته ومركزه في المنشأة.
 - 5- غيابه الكثير وانصرافه قبل الموعد المحدد [107] (ص 439)

5.9.2. العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الروح المعنوية إما سلبا وإيجابا ومن بين هذه العوامل نذكر

ما يلي:

- 1- العمل: يجب ألا يشكل العمل حالة تحدي للفرد بل يفتح له آفاق النجاح والتقدم والتطور ، سواء أكان لأمد القصير أو الطويل.
- 2- العضوية وروح الفريق: شعور الفرد أنه واحد من كل، وأن الكل يعمل لصالح الواحد، والواحد يعمل لصالح الكل، هذا له دور كبير في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للفرد.
- 3- الإشراف الفعال: المشرف باعتباره قائد المجموعة الرسمي، عليه أن يعزز نظرة الإتياع فيه ويعمل على حماية المجموعة ومساعدتها ومشاركتهم في صنع القرار، ويعمل أيضا على توفير فرص الاتصال الشخصي وبقنوات مفتوحة.
- 4- العلاقات الرسمية وغير الرسمية: إن اهتمام قيادة المنظمة كل بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة مع العاملين فيها من شأنه أن يعزز الولاء ويمكن من سماحة المنظمة في نشر المعلومات بينهم كما تنشرها لقيادتها، مما يمكن الجميع من العمل على جعل الأهداف المنشودة حقيقة واقعة [99] (ص ص 293.294)

في الأخير يمكن استنتاج أن العوامل الأساسية في تحديد الروح المعنوية في العمل هي:

- الأمن.
- الأجر.
- التقدير للعمل الذي تم.
- مكان عمل آمن ونظيف.
- الإشراف الجيد.
- الترقية حسب الكفاءة.
- التفهم .
- النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة.
- العمل المثير.
- الإمداد بالمعلومات.
- الانضباط [104] (ص ص 182.183)

ولا شك أن الترتيب المثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف في كل حالة من أعقاب حادثة ما في أثناء العمل، فإن اعتبار الأمان يأتي أولاً في أذهان العاملين أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع فإن الاستقرار والحصول على عمل مثير يكون هو أهم وما يفكر فيه العاملون، إن النقطة الأساسية هنا أن الروح المعنوية والدافعية لا يتغيران ببعض قرارات الإدارة في كل وقت ما، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الإدارة في كل وقت.

خلاصة الفصل

على المنظمة أن تختار نظام الحوافز المتكامل سواء المادي أو المعنوي الذي يعمل على الزيادة في الأداء والرفع من الروح المعنوية سواء كانت حوافز مادية مثل الأجر، المنح أو حوافز معنوية مثل الاتصال واتخاذ القرارات وتشجيع العلاقات الإنسانية التي على القيادة تنفيذها، لأن القيادة والتحفيز مهمة توحد جهود أعضاء المنظمة في مسار واحد وتحقق رضاهم المعنوي وأهدافهم الشخصية.

ويبقى على المؤسسة إذا أرادت الاستمرارية الاهتمام بالموارد البشري والبحث عن كيفية تنميته، من خلال فهم طبيعة سلوكه وتصرفاته واحتياجاته التي منها الحاجة الفسيولوجية من غذاء وماء والحاجة إلى الأمن والحماية من الأخطار والحاجة الاجتماعية من الحب وحاجة القبول والحاجة الذاتية من الثقة بالنفس والاحترام و الحاجة إلى تحقيق الذات و تنمية الشعور وهو مثلما تحدثت عنه نظرية ماسلو وغيرها من النظريات الأخرى التي أكدت بصدق أهمية حفز المورد البشري داخل كل تنظيم ، لان حفز الآخرين يعتبر من أهم المهارات القيادية التي يسعى القادة إلى التحلي بها مثلما للتخطيط والتنظيم وغيرها من المهارات الأخرى ولكن التحفيز يعنى مع كل العمال فهو عنصر الحياة داخل المنظمة لذلك فمن المهم جدا أن يفهم القائد مشاعر العمال و الذي يجعلهم يترابطوا أو يتباعدا وكيف يجب أن يتعامل معهم .

الفصل الثالث : الاتصال والتحفيز

49	1.3 أهمية الاتصال وأهدافه
50	2.3 أهمية الاتصال لدى الاتجاهين التقليدي والحديث للإدارة
50	1.2.3 أهمية الاتصال لدى التقليديين
50	1.1.2.3 فرديريك تايلور
51	2.1.2.3 هنري فايول
52	3.1.2.3 تشستر برنارد
52	4.1.2.3 ملاحظات حول المدرسة
53	2.2.3 الاتصال في الاتجاه الحديث للإدارة
54	3.3 نماذج الاتصال
54	1.3.3 نموذج لاسويل
55	2.3.3 نموذج شانون
55	3.3.3 نموذج فينر
56	4.3.3 نموذج ولبرشرام
57	4.3 عناصر الاتصال
57	5.3 أنواع الاتصال وأشكاله
58	1.5.3 الاتصال النازل
58	2.5.3 الاتصال الصاعد
59	3.5.3 الاتصال الأفقي
59	4.5.3 الاتصال المتقاطع
59	5.5.3 الاتصال الرسمي وغير الرسمي
60	6.3 وظائف الاتصال
61	7.3 مبادئ الاتصال
62	8.3 مراحل عملية الاتصال
63	9.3 شروط نجاح الاتصال وعوائقه
67	10.3 مقومات الاتصال الجيد والفعال ودور المدير في تحسين الاتصال
68	11.3 الاتصال الرسمي وغير الرسمي وعلاقته بالتحفيز
94	12.3 القيادة و الاتصال والتحفيز

تمهيد:

يعتبر الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل منظمة، لما له دور أساسي في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، كما له دور في إستراتيجية المؤسسة وعلاقاتها العامة فالإتصال يحقق التعاون داخل أعضاء التنظيم لإنجاز المهام المكلف بها وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة الموجودة ونقل واستقبال المعلومات التي تصدر من المرؤوسين إلى العمال في شكل أوامر وتعليمات والعكس لإنجاز العمل وإتمامه.

فهو من متطلبات القيادة الإدارية لأنه عامل مؤثر في كل وظائفها التي تقوم بها، فالقيادة منبع الاتصال وتشجيعه.

سوف نتعرض إلى الاتصال في هذا الفصل بداية بأهميته وأهدافه، ونماذج وأشكاله، ووظائفه وشروط نجاحه ووصولاً إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي وعلاقته بتحفيز العاملين.

1.3. أهمية الاتصال وأهدافه

● أهمية الاتصال

الاتصال يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عمل كل منظمة، إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال فهو عملية ضرورية في أي نظام إداري، حيث يلعب دوراً حساساً داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر و تبادل المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتشكل الاتصالات بالنسبة للمؤسسة، كالجهاز العصبي في الإنسان، وتتوقف سلامة المؤسسة وسلامة العمل داخلها، على سلامة هذا الجهاز من الاتصالات.

لذلك تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة وتساعد في نشاطها من حيث التنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والرقابة والمتابعة والتقييم، فنجاح الاتصال في الوقت المناسب وراء نجاح الأشخاص في أعمالهم الرسمية والخاصة فهو يلعب دوراً من خلال المحافظة على تحقيق وانسياب العمل داخلها، وترتفع كفاءات العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال [108] (ص157)

كما يتم بواسطة الاتصال إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وحل مشاكلهم، إضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط ورسم السياسات والاستراتيجيات، والتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء [109] (ص352)

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل وآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية مع توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة [34] (ص204)

● أهداف الاتصال

يحقق الاتصال أكثر من هدف، وتختلف تلك الأهداف لاختلاف الاحتياجات من فرد لآخر، فالمدير الناجح لا يكتفي بإعطاء الأوامر الهامة التي تحقق مصالحه بل يعمل على خلق جو من التعاون والحماس داخل المنظمة من أجل هذه الأهداف، ويمكن تحديد أهداف الاتصال الأساسية في ثلاث هي: التحري، الاستعلام والأخبار ، أي أن المدير يقوم بعملية بحث وتحصيل على المعلومات اللازمة وتزويد الآخرين بهذه المعلومات، ويدعم الاتجاهات والتعرف، بمعنى أنه على المدير أن تكون له تطلعات وأبحاث مستمرة حتى يتمكن من إيصالها بصفة مقنعة.

* في مجال التنسيق يمكن للاتصال أن ينسق بين العمل والعمال، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن أدوات منظمة بمناقشة الطريقة التي سوف يعالجون بها أهم العوائق التي تقف أمام الإدارة في تحقيق أهدافها [96] (ص144)

* يهدف الاتصال إلى تحقيق فوائد كثيرة بالنسبة للقائد أو المشرف الإداري، حيث يمكن من التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والتعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما يمكن المدير من التأثير والإشراف على العاملين، كما يمكن من التنسيق الكلي بين مختلف الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة [30] (ص37)

* يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فباتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

* تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين، وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط والرقابة، بما يضمن جعل المنظمة متعاونة متوجهة بكل طاقتها وإمكاناتها بالعمل الجماعي المشترك.

* إحداث حالة التأثير في الأفراد بأساليب مختلفة (عاطفية انفعالية) لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات نظر القادة في المنظمة حتى يأتي الجميع السلوك المناسب لتحقيق الأهداف ودفع عجلة المنظمة باتجاه وجهتها الصحيحة [110] (ص189)

* يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف الموظفين بما يجري داخلها، وهذا يؤدي إلى التفاهم والثقة وهذا ما ينعكس على زيادة الإنتاج، ومما لا شك فيه بأنه بمجرد تزويد العمال بالمعلومات الكافية تنقص الشائعات التي تعيق التسيير والاتصال معاً، والتي تضيع الوقت في أحاديث لا أساس لها من الصحة [110] (ص35)

* عن طريق الاتصال يمكن الربط بين الجهود الذهنية والبدنية العاملين، مما ينتج عنه فريق أو جماعة منتجة، كما يحقق اشتراك العاملين بأفكارهم وخبراتهم وتوصياتهم في اتخاذ القرار وتسيير المؤسسة وحل المشكلات العالقة [111] (ص243)

* اضطلاع المرؤوسين بالعمليات والأهداف المطلوب من التنظيم تحقيقها والبرامج والخطط والسياسات التي تصنعها المؤسسة، إضافة إلى المستويات الموكلة إلى الموظفين من أجل تنفيذها، ويهدف أيضاً إلى التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تقف أمامها ومواقف العاملين من المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة، والحلول التي يجب إيجادها من أجل علاجها وكذا تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي [112] (ص40)

* كما يهدف الاتصال إلى نقل المعلومات بين كل من الرئيس والمرؤوسين، التي من خلالها يتمكن الرئيس من التعرف على العاملين، وبتفهم رغباتهم ومشاكلهم، كما تمكن من تصحيح أي فكرة خاطئة في ذهن العمال خاصة بأهداف وسياسات الإدارة خاصة التي تتعلق بهم [113] (ص288)

فالاتصال وسيلة هامة تهدف إلى مساعدة الإدارة على تغيير سلوك العاملين، حيث يمكنها من التعرف على قدراتهم وتضمن استقبالهم رسائلهم وتفهم لمضمونها، ومن ثمة تكمن من تغيير سلوكهم وهذا لا يحدث إلا إذا كانت الاتصالات فعالة.

2.3. أهمية الاتصال لدى الاتجاهين التقليدي والحديث للإدارة

1.2.3. أهمية الاتصال لدى التقليديين : من أهم الاتجاهات التقليدية نجد:

1.1.2.3. فردريك تايلور: لقد اهتم أب الإدارة العلمية تايلور بـ:

- توزيع الأدوار تقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.
- كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل، واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف.

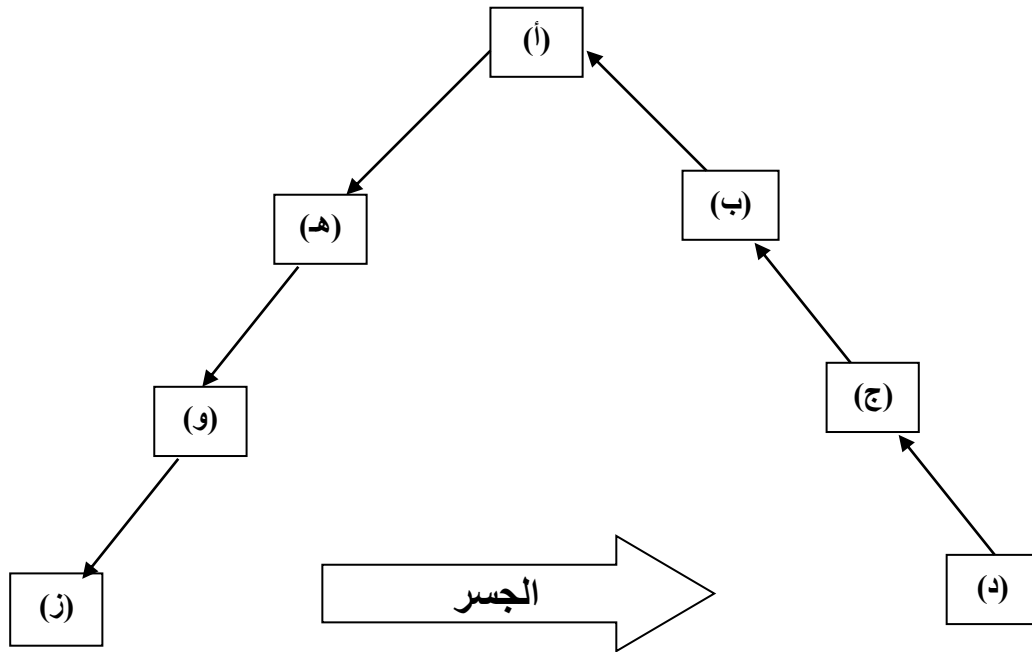
- تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد بزيادة الأجور والحوافز التي يحصلون عليها.
 - وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادي بها هذه المبادئ التي نادي بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلى من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة ويضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة، إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها [114] (ص23)

فالإدارة العلمية لم تعالج الجانب الروحي والإنساني للعاملين واهتمت فقط بالجانب الإنتاجي ودفع العمال إلى ذلك دون مراعاة شعورهم والإحساس بهم وميولاتهم، فالإدارة العلمية لم تراعي عوامل التحفيز المختلفة خاصة المعنوية منها واكتفت بتحسين الأمور وظروف العمل وتوقيت العمل وتطوير أساليب الرقابة ، لتصبح أكثر دقة واستغلال لقدرات العمال الجسمية والذهنية وغيرها.
 وتعتبر مساهمة هذه المدرسة في ميدان الاتصال محدودة، لم تتحدث عن الاتصال ولم توله الأهمية اللازمة، مسلمة إلى كون الاتصال مجرد نقل المعلومات والتوجيهات من أعلى إلى أسفل.

2.1.2.3. هنري فايول

كما أن فايول باهتمامه بمختلف وظائف المؤسسة وإن لم يذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال، إلا أنه دعا إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر وغيرها من العناصر التي يوافق فيها مع تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري، فقام بوصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم كما يوضحه الشكل الآتي ورأى أنه إذا أراد الشخص (د) الاتصال بالشخص (ز) لابد أن يصعد إلى المناصب (ج)، (ب)، (أ) ثم يهبط إلى (هـ)، (د)، (و)، (ز) وبالتالي التأسيس للاتصالات الجانبية الذي اقترحه "فايول" أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه الجسر أو المعبر بين (د) و (ز) لتفادي طول وقت الاتصال.

الشكل رقم 07: نموذج فايول للاتصال



3.1.2.3 تشستر برنارد

وقد ذهب تشستر برنارد إلى القول بأن أول وظيفة المدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال ومناخ سليم وقد وضع برنارد سبع مبادئ للاتصال في المؤسسة ويتضح هذا من خلال:

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لدى جميع أفراد المنظمة.
 - أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
 - أن يكون خط الاتصال أقرب مما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الخطأ.
 - أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج المعلومات.
 - أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل.
 - عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
 - أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا [115] (ص625)
- يرى برنارد أن القيادة تصبح مستحيلة إن لم يكن هناك اتصال بين الأعضاء في المؤسسة، فالقائد في علاقاته مع أتباعه يحدث تأثيرا في نطاق مقدراته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته إلى هؤلاء الأتباع، وهم بدورهم يقومون بعملية الاتصال مع قائدهم حتى يدرك مقدار استجابتهم لأفعاله ويتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاكلهم [60] (ص234) فيؤكد برنارد أن العناية بأساليب وأسس الاتصال المختلفة يعتبر من أهم الدعائم التي يتوقف عليها نجاح الإدارة لأي منظمة وبها يستطيع تحفيز وتشجيع العاملين على الكفاءة وإتقان العمل من خلال تقديم المزايا المادية والمعنوية المختلفة، (ترقية، مكافآت، ترقية، تقدير معنوي للعمال...).

4.1.2.3. ملاحظات حول هذه المدرسة

الالتفات المبكر إلى الاتصال كعملية في المؤسسة لم يستفد منه الكلاسيك بالشكل الكافي لتعريفهم للمؤسسة الاقتصادية كنظام مغلق ضمن محيط هادئ، ويتفاعل معها في حدود المدخلات من اليد العاملة والعناصر الأساسية وكسوق لمنتجاتها.

وباعتبارها للأفراد في المؤسسة كأشخاص عقلايين يعتمدون في أهدافهم على الجانب المادي من الأجور والمكافآت... وغيرها من المبادئ جعلت هذه المدرسة لا تهتم بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاط المؤسسة، دون الاهتمام بالجوانب النفسية الاجتماعية للأفراد في المؤسسة.

ولا اعتقادهم على أن العمال مكملون للآلة، وكل الوسائل والطرق المتخذة في المؤسسة لتسهيل أداء نشاطها، تهدف في الأخير إلى الاستغلال الأمثل لمختلف العوامل، ومنها العامل البشري دون النظر إلى جوانبه النفسية رغم إشارة Bernard إلى هذا، أو كما اتجهت إلى التيارات الأخرى مع تجارب التون مايو خاصة.

وطبقا لاتجاه المدرسة التقليدية نحو اعتبار العمال مثل الآلة وحسب افتراضات نظرية (x) في موضوع الحوافز، فإن الإدارة في المؤسسات عليها أن تستعمل نوعا من الضغط على العمال حتى تتمكن من التأكد من أدائهم لما يكفلون بأدائه من أعمال.

لأن أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل لميلهم إلى الكسل ولا يحبونه وأن الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه وفي الأخير الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي الذي يشبع حاجات الفرد الاقتصادية [60] (ص625) وهي الافتراضات التي توجد بقاياها لحد اليوم في مختلف المؤسسات والمجتمعات.

2.2.3. الاتصال في الاتجاه الحديث للإدارة

في هذا الاتجاه نجد أن P.Drucker قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للعملية، وهي النظرة التي يتبناها حاليا المتخصصون في هذا الموضوع، وفي مختلف المنظمات و P.Drucker قد تناول عملية الاتصال من جوانب أربعة حسب ما يلي: [116] (ص03)

- الاتصال كنوع من الإدراك الحسي.
 - الاتصال كنوع من التوقعات.
 - الاتصال كنوع من الشمول.
 - الاتصال واختلافه عن المعلومات.
- وهي جوانب تناول عملية الاتصال كظاهرة اجتماعية وهي جوانب تستدعي نوعا من التفصيل.

• اعتبار الاتصال كنوع من الإدراك الحسي

يرتكز على أكثر من عنصر:

- 1- أن الطرف الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه اصطلاح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة، وما لم يوجد طرف آخر يسمعه فلن يتم أي اتصال، فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة وأساس العمليات العقلية الأخرى وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال.
- 2- يعد الإحساس بالأشياء منطقيا من ناحية مظهرها الكلي، أما أجزائها الفردية التي تكونها لا تدرك إلا بتوفر نوع من الوضوح والتأثير، ولا يمكن أن يحس باتصال إن لم يصل إلى خلق بنسبة معينة، وبالعكس لا يستطيع الإنسان أن يستقبل أصواتا تزيد عن درجة من القوة، ومن هنا تأتي ضرورة إطلاع المرسل على إمكانيات إحساسا المستقبل، وبتنوع المستقبلين أمام نفس المرسل تنتوع لغة الاتصال.

• اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات

على العموم يشعر الإنسان بما يتوقع أن يشعر به ويرى ما يتوقع أن يراه أو يسمعه، فالشيء غير المتوقع لا يستقبله الشخص، أو حتى المتوقع قد يسيء فهمه لأن الرسالة غير المتوقعة وإن كانت تحمل كثير من المعلومات فهي تتطلب جهدا كبيرا للاستقبال في حالة محاولة المستقبل لذلك [114] (ص08)

والعقل البشري يقاوم بطبعه محاولات تغيير طريقة تفكيره التي تعتبر نتيجة لعدد من التراكمات ومكوناته الشخصية واتجاهاته وغيرها. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لها دور هام في عملية تحويل الاتجاهات وتطابقها مع اتجاهات وثقافات المؤسسة التي تصدر من سبب وجودها. ومن جهة أخرى فإن الرسالة المتوقعة، ولو كانت ذات معلومات محدودة يتم استقبالها جيدا ولكن سرعان ما يتخلى عنها المستقبل أو يصرف النظر عنها، ولهذا فالمرسل عليه أن يحدد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة والدرجة المحدودة من التوقع حتى نجد رسالة الاستقبال والاحتفاظ بها المناسبين ليؤدي الاتصال دوره وهدفه.

• اعتبار الاتصال نوع من الشمول

إن دروكر بيتر يعتبرها كدعامة، ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل وبالتالي المساهمة في الدعم والتجاوب مع المرسل، وتزداد قوة وفاعلية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح المستقبل وكما رأينا في عنصر الإدراك فإنه لا يمكن أن يتم اتصال إذا لم تصل الرسالة إلى إدراك المستقبل وتتجاوب مع عناصر المرجعية.

• اختلاف الاتصال عن المعلومات

فيما يرتبط بهذا العنصر تجدر الإشارة إلى أن الاتصالات تحمل المعلومات، وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية، لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال. والمعلومات تسبق عملية الاتصال في وجودها وتتطلب الوضوح والفهم من المستقبل حتى تؤدي دورها.

كما أن اعتبار الاتصال يشكل ما هو نهاية المعلومات فكل وسائل معلومات إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل الاتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة وهي تسمى لدى البسيكولوجيين بالتغذية المرتدة Feed Back [117] (ص61) وفي هذا المجال فقد ربط Herbert Simon بين الاتصال والمعلومات حيث عرف الاتصال بأنه عملية يتم بواسطتها إيصال أو استلام افتراضات لاتخاذ القرار أي جهات المنظمة أو المؤسسة وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة أعلى وأسفل والجانبين.

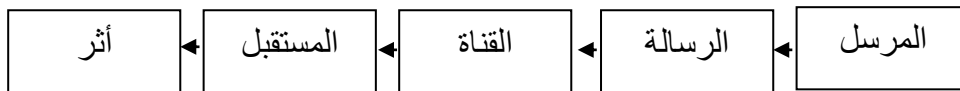
3.3 نماذج الاتصال

لقد قدم بعض المختصين نماذج للاتصال باعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة في أداء العملية الاتصالية، وهذه النماذج ببساطتها أحيانا، تسعى إلى تقديم أفكار عن العملية ومحاولة توضيحها، وسوف نتعرض إلى بعض من هذه النماذج وأشهرها:

1.3.3 نموذج لاسويل Harold Losswell

قدم هارولد لاسويل نموذج في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص النموذج الذي قدمه في عباراته أو أسئلته المشهورة من يقوم؟ وماذا يقول؟ ولمن يقول؟ وبأي وسيلة؟ ولأي غرض (تأثير)، ويشير لاسويل إلى أنه لدراسة الاتصال يجب أن نحاول الإجابة على الأسئلة السابقة [118] (ص13)

الشكل رقم 08 : نموذج لاسويل للاتصال

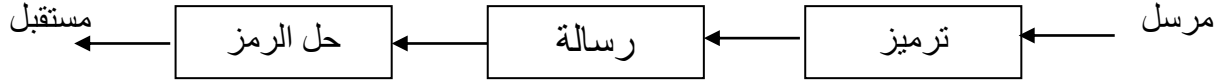


فالسؤال الأول من يقول؟ يشير إلى من القائم بالاتصال؟ ما هي خصائصه إذا أن القائم بالاتصال يعد أحد أهم عناصر العملية الاتصالية والعنصر الثاني في هذا النموذج هو السؤال ماذا يقول؟ أي على الرسالة ذاتها، والعنصر الثالث لمن يقول؟ يركز على الجمهور ونوعه وطبيعته أو خصائصه إذ أن هناك العديد من المتصل بهم ونوعيتهم وطبيعتهم، والعنصر الرابع يركز على الوسيلة.

2.3.3. نموذج شانون: Shannon 1949 [29] (ص92)

وقد قدم نموذجا للاتصال وبين نظرية حول المعلومات ونموذجه يتكون من العناصر: مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهي كما في الشكل:

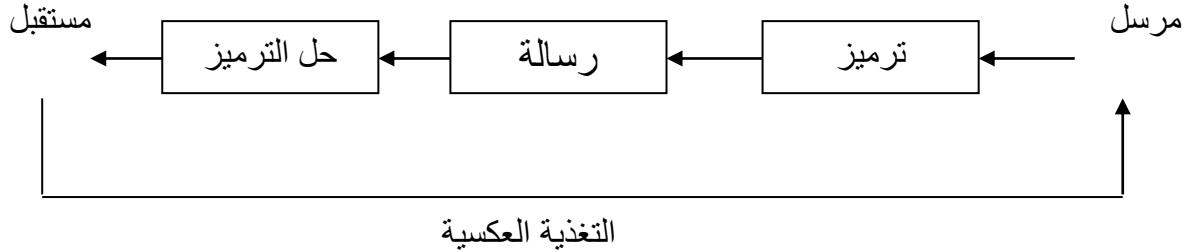
الشكل رقم 09 : نموذج شانون للاتصال



3.3.3. نموذج فينر : في نفس الفترة قام وينر بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية feed back وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.

وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة C y bermetique الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل l'ajustement في متابعة عملية ما، فأصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة.

الشكل رقم 10 : نموذج فينر للاتصال



والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية، بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيبها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل.

وتتكون العناصر المكونة لهذا الشكل كما يلي: [118] (ص05)

- 1- المرسل أو المصدر: يحدد أو يعين مصدر الإصدار قد يكون آلة أو كائن حي، فردا أو مجموعة.
- 2- المستقبل: يعني المرسل إليه الذي يستقبل الرسالة.
- 3- الرسالة: هي محتوى العملية الاتصالية، فهي تتعلق بمجموعة الرموز القابلة للفهم التي سوف تنبه المستقبل وتقدم له المعلومات.
- 4- القناة: تسمح بتوصيل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، فهي طريق حركة الرسائل، ويمكن تعريفها بالوسائل المادية التي تنبه المستقبل، صوتية أو مرئية وغيرها، وفي أي عملية اتصالية، فخصائص القناة سوف تحدد القيود والحدود في نقل الرسالة.

5- القيود: le code : عملية الترميز ترتبط بتحويل معلومة إلى رموز قابلة للتحديد، الرموز التي تتعلق طبيعتها بالقناة وتتمفصل حسب نظام من القواعد. وعملية حل الرمز ممكنة إذا حصل المستقبل وعرف الرموز، وفهم القواعد التي تركيبها، وإذا كانت محددات الرموز **les repertoires** متشابهة لدى المرسل والمستقبل، وإذا كانت قواعد حل الرموز متشابهة، تكون هناك إمكانية استقبال المعلومة.

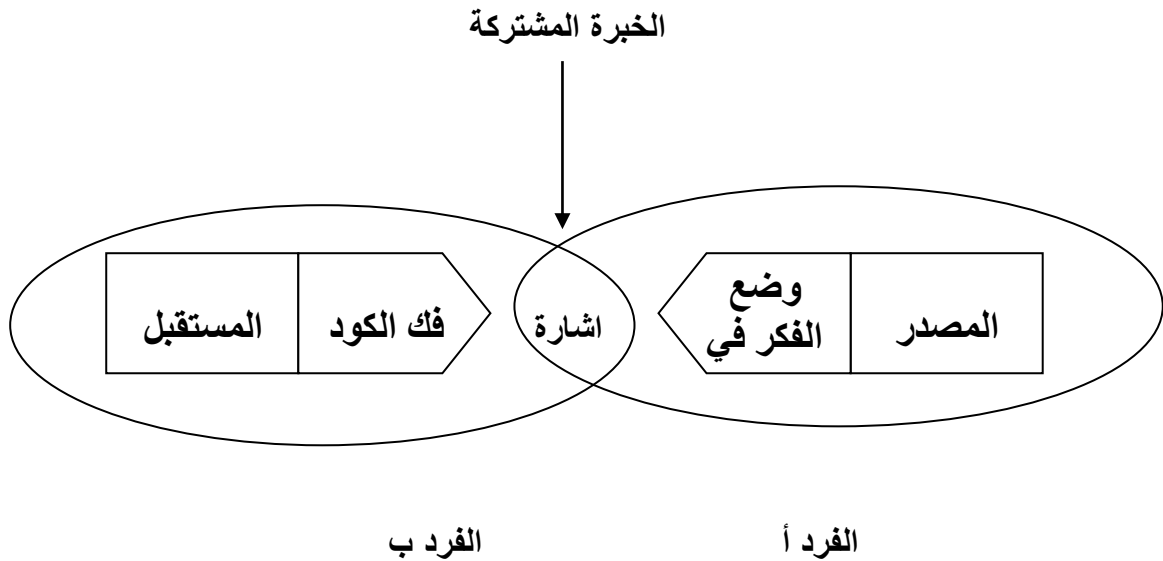
6- الضجيج: مفهوم الضجيج يشمل مختلف الظواهر الطفيلية التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، هذا الضجيج يكون من الاختلاط بين عدة رسائل، أو من استعمال نفس القناة إلى التناقضات في الرسالة بين لحظة الإصدار والترميز إلى لحظة الاستقبال أو فك الرموز.

والملاحظ أن هناك مرجعا لكل من المرسل والمستقبل، وقد يتشابهان إلى حد كبير ولكن لا يتطابقان تماما، وقد يتباعدان في المحتوى والمكونات، بتأثير عدة عوامل ثقافية نفسية وفيزيولوجية وغيرها، وهو ما أصبح يأخذ بعين الاعتبار في مختلف مجالات الاتصال سواء الداخلية في المؤسسة والخارجية عنها، وهي من العوامل التي يتوقف عنها نجاح عملية الاتصال ككل.

4.3.3. نموذج ولبرشرام [29] (ص92)

وهو نموذج آخر تعرض لعملية الاتصال بالتحليل بحيث أتى بالجديد بالنسبة لكل من لاسويل وشانون وفينر، حيث قدم هذا النموذج في أواخر الأربعينيات حيث يقدم ولبرشرام أن فردان يتصلان ببعض ويتداخل مجال خبرتهما، فالرسالة مكونة من إشارات تعني شيئا لكل منهما كلما تشابه إطارهما الدلالي زاد احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء عند كل منهما، ويؤكد شرام على أن معنى أي كلمة لها أبعاد عديدة فهناك المعنى الذي يختلف من فرد إلى فرد ومن ثقافة إلى أخرى، المعنى الشائع الذي يعرفه الجميع، ويرى ولبرشرام أن هناك اختلاف بين العلاقة أو الرمز فالعلاقة ترمز دائما إلى شيء دلالاته أقل في مستواها من الشيء نفسه، فالعلاقة أو الرمز أو الكلمة تعمل ككود لما خزنه في ذاكرته عن كل تجاربه مع الشيء الحقيقي فعند كل فرد نظام معين من العلاقات أو الرموز يستطيع أن يستخدمه ليحل محل الأشياء الأصلية.

الشكل 11 : نموذج ولبرشرام للاتصال



وتعتبر كل هذه النماذج متقاربة فيما بينها إلى حد كبير، ويتمثل الاختلاف الوحيد بين كل منها في إضافة أو حذف عنصر معين لعملية الاتصال، أما الفكرة الرئيسية التي تتضمنها هذه النماذج بصفة

عامة، فهي وجود هدف أو مجموعة أهداف يرغب الفرد أو الجماعة في توصيلها إلى أفراد أو جماعات أخرى فالالاتصال أساس الفهم المتبادل، وهو في التنظيم وسيلة تستطيع الإدارة عن طريقها أن تنقل أهداف التنظيم إلى المستويات المختلفة فيه.

وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع، والأفكار، والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية [119] (ص445)

ويتضح من هذا أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال والاستقبال فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر [86] (ص511)

4.3. عناصر الاتصال [64] (ص ص 361.362)

تشير المفاهيم الأساسية إلى أن جوهر عملية الاتصال يدور حول تبادل الرسائل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد، وفي ضوء ذلك تتضمن عملية الاتصال العناصر التالية:

- 1- **المصدر:** وهو المرسل الذي لديه أفكار أو معلومات أو انطباعات أو بيانات يريد إرسالها وقد يكون هذا المصدر فرد أو جماعة أو منظمة أو نظام.
- 2- **الترميز:** ويقصد به وضع ما لدى المصدر أو المرسل من أفكار أو آراء أو معلومات... على النحو الذي يلاءم طبيعة الوسيلة المستخدمة ويضمن وصوله الطرف أو الأطراف المستهدفة على النحو الذي أراده المرسل وبدون تشويش.
- 3- **الرسالة:** هي المحتوى المتكاملة من المعلومات والآراء والأفكار... الخ بعد تمام عملية الترميز أو الترميز المناسبة.
- 4- **الوسيلة:** هي القناة أو الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتتعدد وسائل الاتصال وتتعدد أيضا معايير تقييمها وتصنيفها.
- 5- **فك الرموز:** ويقصد به تفسير الرسالة على النحو الذي يضمن إدراكها واستيعابها على النحو الذي أراده المرسل، وتحتاج هذه العملية إلى خبرات ومهارات وتدريب متخصص.
- 6- **المستلم:** هو المستقبل الذي يتلقى الرسالة المستهدفة بعد فك رموزها وقد يكون المستلم فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع أو نظام.
- 7- **رد الفعل:** هي المعلومات المرتدة من المستلم، وتأخذ أشكال كثيرة من أهمها:
 - الفهم الصحيح للرسالة وإصابة الهدف.
 - الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.
 - طلب الاستفسار من المستقبل سواء بسبب الغموض أو عدم ملائمة الوسيلة ووجود تشويش...
- 8- **البيئة:** وهي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي... الخ الذي تتم فيه عملية الاتصال بالطبع قد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يدعم ويساعد في إتمام عملية الاتصال وإصابة الهدف أيضا، قد يتضمن تشويش ومشتتات تعوق وتأثر سلبيا على فعالية الاتصال.

5.3. أشكال أو أنواع الاتصال

الاتصال عملية اجتماعية معقدة تقوم على إنتاج وتبادل وتخزين المعلومات وإيصال الحقائق وتبادل الخبرات والمهارات بين طرف وآخر أو عدة أطراف لذلك يعتبر الاتصال كما لو كان العصب الأساسي المركزي في المنظمة، وعلاوة على هذا فإن الاتصال متغير قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة، كما أنه قد يكون هو نفسه متغيرا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثيره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة.

لذلك فهو لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا يشير أن الاتصال أنواعا وأنماطا قد تختلف وتتعدد ومن بينها:

1.5.3. الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل)

هذا النوع من الاتصال يهدف إلى نقل المعلومات والأوامر والتعليمات وغيرها من القادة والمسؤولين والمشرفين إلى من هم أقل منهم مسؤولية من المسؤولين بمختلف وظائفهم ومهامهم لغرض تحريك مشاعرهم وإثارة حماسهم للعمل على تقوية الروح المعنوية من جهة ومن جهة ثانية يكمن في زيادة توضيح الأمور للمسؤولين والتأكد من فهمهم لما نقل إليهم فهما صحيحا.

كما يهدف المسؤولون من ورائه إثبات وتبيين مدى تفهمهم لمواقف العمال ومشاكلهم المختلفة وحاجاتهم، ويلخص كارتر وكاهن 1978 أنواع هذا الاتصال كما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات المرتبطة بالجزاء والعقاب.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسيا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة [120] (ص 27)

وهو يعني أيضا: " عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة وتتجه إلى المرؤوسين، أي من أعلى إلى أسفل كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى منهم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم واقتراحاتهم مثلا أو دون المطالبة بمناقشة تلك الآراء وتتطلب الأعمال استخدام هذا النوع من الاتصال، يعتبر من معوقات الاتصال الفعال في أنواع أخرى [30] (ص 24)

لذلك على القيادة أو المسؤولين لعب دور مهم في هذا النوع من الاتصال في عملية إقناع وتحسيس الفرد بأهميته والسماح له بالتعرف على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وواجبات العمال مما يسمح للعمال بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة.

2.5.3. الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى)

ويشمل المعلومات والملاحظات والشكاوى والتظلمات والأنباء والاقتراحات التي يرفعها العاملون في مختلف المستويات الإدارية إلى رؤسائهم إلى قمة الجهاز الإداري في المنظمة [121] (ص 17)

ويشجع استخدام الاتصال الصاعد في منظمات الأعمال الديمقراطية، فإذا كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمومي من أسفل إلى أعلى كثيرا والاتصال من أعلى إلى أسفل إلى أعلى فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
 - تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أتباعه إذا كان مشرفا مثلا.
 - تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
 - طلب الاستفسار أو التوضيح عن النقاط الغامضة من سياسة المنظمة أو في عمل ما.
 - الإجابة عن الأسئلة الواردة في أعلى.
- فمن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات الأقل للتعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم وتوصيل متطلباتهم إلى الإدارات العليا يتم الرفع من الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية وتزداد بذلك كفاءة الاتصال الصاعد إذا ما شعر الأفراد بالأمان وحرية التعبير عند آرائهم ومقترحاته.

3.5.3. الاتصال الأفقي

يعني الاتصال الأفقي الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة ومتقاربة في الهيكل التنظيمي، يوفر هذا النوع انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة [62] (ص226)

يرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين وهما:

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة إلى المستوى الأفقي.

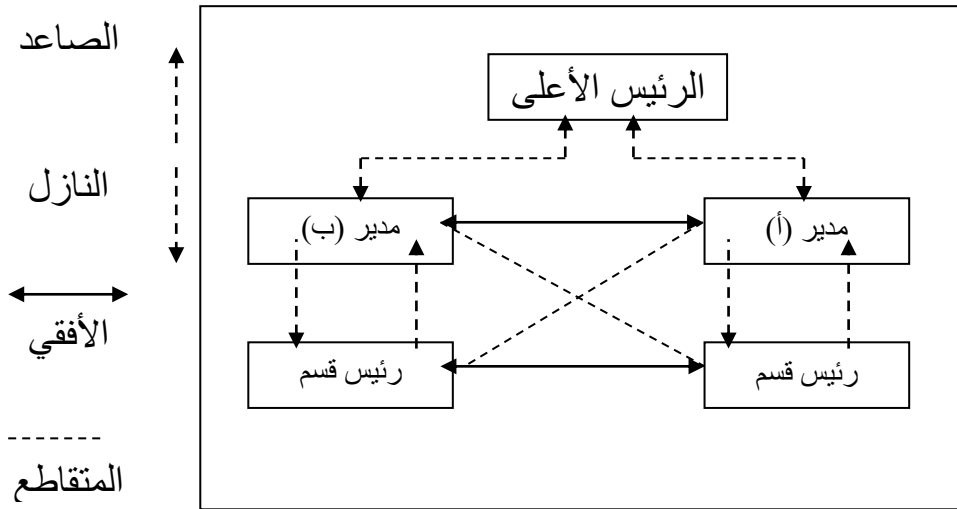
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية [120] (ص25)

ويساهم هذا الاتصال الأفقي في حل المشكلات والفاعلية نظرا لوضوح الرؤية أمام الجميع فهي بذلك اتصالات ايجابية بناءة، تهدف إلى تبادل معلومات وأفكار وآراء بسرعة لحل المشكلات العمل الروتينية وتسيير دقة العمل اليومي [30] (ص24)

4.5.3. الاتصال المتقاطع

يكون هذا النوع من الاتصال بين أفراد تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية وليس بينهم علاقات رسمية [122] (ص95) ويكون أطراف هذا الاتصال سلطة وظيفية وهدف مشترك وهو التنفيذ الفوري والنجاح.

الشكل رقم 12 : الأنواع الأربعة للاتصال



5.5.3. الاتصال الرسمي وغير الرسمي

فالالاتصال الرسمي هو الذي يحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية بينما يحدث الاتصال غير الرسمي بطرق غير مضبوطة وغير مقنعة في النوادي والمقاهي أو بين أفراد جماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة وعدم فاعلية القنوات الرسمية للاتصال يؤدي إلى ازدهار الطرق غير الرسمية وما يصاحبها من إشاعات وتشويهات للأخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز مشاكل أساسها سوء الاتصالات الرسمية [89] (ص39) إلا أن للاتصال الرسمي مميزات وخصائص منها:

- الاتصال غير الرسمي تلقائي وعفوي من عدة قضايا تخص العامل منها أوضاعه الاجتماعية المزرية من أجر ونقص التمويل ... الخ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة
- يمتاز هذا الاتصال بسرعة الانتشار حيث ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.
- إن الاتصال غير الرسمي لا يمكن الاستغناء عنه في التنظيم، ولكن في بعض الأحيان يسبب بعض المشاكل، وهذا اكتسب المعلومات، إما سابقة لأوانها وإما غير دقيقة أو لا أساس لها من الصحة مما يؤثر سلبا على العامل والمؤسسة بصفة خاصة [96] (ص149)
- وعليه يتطلب من الإدارة الحكيمة الملمة بالعلاقات الإنسانية أن تسارع وتنتشر الأخبار الصادقة منذ البداية بين موظفيها وعمالها، لأنها لو لم تفعل ذلك فإن أعمالها قد يصيبها بعض الاضطرابات والارتباكات الناشئة عن شيوع التوقع الخاطئ أو الأوهام الخيالية التي تضخها الإشاعات.
- ونلاحظ من هذه الأنواع للاتصال أن كل نوع يكمل الآخر وقد توجد في بعض المؤسسات وتقدم في الأخرى خاصة إذا كان القائد يمتاز بمركزية السلطة بمعنى لا يوجد اتصال لا صاعد ولا نازل، حيث تتجمع كل القرارات والأوامر عند هذا القائد، وبالتالي فالإتصال هنا ضعيف مما يؤدي إلى نقص الروح المعنوية نظرا لعدم مشاركتهم في مختلف العمليات التنظيمية.

6.3. وظائف الاتصال

إن الاتصالات تؤدي وظائف هامة تمكن مختلف الأعضاء من إثبات قدراتهم وخبراتهم بالنسبة للآخرين، من خلال المشاركة في كل المشاكل ودور الاتصال يرتبط أساسيا بمحتواه ومدى تأثيره في جوانب التنظيم ويمكن أن تبرز وظائف الاتصال المختلفة فيما يلي:

1- الإنتاج:

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل لرفع الإنتاج وتحسين النوعية [120] (ص18)

2 - الإبداع:

يعرفه فراس وآخرون: " أنه وضع أفكار جديدة من أجل تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة [96] (ص143)

يتطلب الإبداع مجهودات كبيرة اعتمادا على الأفكار الجديدة والسليمة والأنماط السلوكية الجيدة، باعتبار أنه كلما كان المجهود المبذول أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى فالفرد يبذل جهدا كبيرا لمقاومة الوضع الجديد الذي يهدد توازنه.

فالإبداع بعدين هما:

البعد الأول: يتمثل في عملية تقديم الأفكار والاقتراحات فيما يخص المشاريع والمخططات الجيدة.

البعد الثاني: يتمثل في كيفية تطبيق البعد الأول، ولذا فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كلا البعدين.

فعلى القيادة العمل على احترام كل فكرة جديدة أو مهارة جديدة قام بها أي فرد داخل التنظيم وتشجيع الإبداع حتى يشعر الأفراد أن القيادة توليه اهتماما يجعله حريص على التواصل.

3- الدافعية وتحفيز النشاط:

إن لعملية الاتصال أهمية في نجاح أي مؤسسة اقتصادية، إذ يعتبر من أقوى العوامل أثرا لتحسيس العمل بالاستقرار والاطمئنان، كما يعتبر الاتصال الفعال كحافز يدفع العامل إلى العمل أكثر وانسجامة بين أعضاء الجماعة.

4- التضامن داخل المؤسسة:

حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مجموعة الجهود الفردية لكل عضو بداخلها، فالتضامن يعتبر حل للمشاكل الداخلية

إن الاتصال الداخلي يستطيع أن يلعب دورا أساسيا في نشاط المؤسسة وتطورها إذ أن توقف المعلومات له أثر سلبي على القدرات الفردية لحد تعبير "فرنسوا بونو" إن الاتصال يساعد الفرد على اتخاذ القرارات كما يساهم في تأثير متبادل وظهور ما يسمى بالديناميكية الجماعية [123] (ص14) كما تعتبر المنظمة هيكلًا اجتماعيًا متبنية في ذلك قيما روحية واجتماعية، إذ يرى "باسكال وال" أنها تملك ضميرا وهوية تساعد على فرض نفسها في وسط اجتماعي معين، ولكي تكون عملية الاتصال فعالة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ذلك الجانب الذي يتمثل في شخصية الأفراد، جذورهم الجغرافية والاجتماعية حالتهم العائلية أقدميتهم في المؤسسة، مستواهم التعليمي خاصة، إدراكهم لأثر الاتصال [124] (ص139) وهذا ما أكده "فرنسوا بونو" ينقل الثقافة والهوية اللتان ستكونا وراء تحقيق درجة كبيرة من الانسجام والتنسيق، كما يساهم في توجيه الطاقات البشرية وتدعيم الجماعة العاملة بالمؤسسة [123] (ص07)

بالإضافة إلى ما ذكرناه عن وظائف ودور أهمية الاتصال، فهي تساهم أيضا في تطوير ثقافة المؤسسة التي تعتبر ظاهرة جديدة بل هي نتيجة للثقافة الاجتماعية التي فرضت نفسها داخل المؤسسة الصناعية، حيث يرى "أكتاف جيلا" أن الاتصال التنظيمي له نتائج ايجابية لما تأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي المشترك بين العمال إذ يحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- المعرفة المشتركة للمؤسسة (نتيجة لفعالية الإعلام).
- نظرة مشتركة لاستعمال وسائل الإعلام.
- قاعدة لغوية مشتركة.

وفي نفس الوقت فإن تحقيق هذه الخصائص يعود بالدرجة الأولى إلى فعالية عملية الاتصال وبالتالي استعمالها في مختلف الظروف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة [125] (ص110)

5-الصيانة: يتمثل دور الاتصال فيما يخص الصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية:

- a. حفظ الذات وما يرتبط بها من عواطف ومشاعر.
- b. تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على المستوى الأفقي والعمودي.

c. الاستمرار في عملية الإنتاج والاختراع داخل المؤسسة [96] (ص144)

7.3. مبادئ الاتصال

تساعد المبادئ الآتية المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة بالاتصال وهي: مبدأ الوضوح، مبدأ الاهتمام والتركيز، مبدأ التكامل والوحدة، مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي.

1- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصيانة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين الرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحوافز كالتعبير السيئ عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصيانة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

2- مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي أعطي كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال، ومع وجود مبدأ الوضوح فأبي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيد من الاهتمام فأعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدم الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق قدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحوافز كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة، ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته [126] (ص396)

3- مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال وهو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه لمدخل أهداف المنظمة، من المهم أن يقوم الرئيس مباشرة بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الرئيسي الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا لتدعيم السلطة.

4- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثير نافعاً أو ضاراً على المنظمة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين في المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين [62] (ص232)

8.3. مراحل عملية الاتصال

من الأسس العملية المسلم بصحتها أن تقبل أي فكرة جديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة، لا يحدث بين ليلة ويوم ولا يتحقق على دفعة واحدة، وإنما يستغرق ذلك من الفرد وقتاً طويلاً يتم على خطوات أو مراحل متعددة، وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقاً لظروفه الخاصة، وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال.

1- مرحلة الإدراك: فيما يسمع المرء (المستقبل) عن الوسيلة الجديدة وما الغرض منها؟ وترتكز برامج الإعلام والتوعية والإقناع بعرض الفكرة الجديدة على الجماهير بصفة عامة مع إيضاح أهميتها للفرد والأسرة والمجتمع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية.

2- مرحلة الاهتمام: حيث يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن الوسيلة أو الفكرة الجديدة التي نسمع عنها وعن خصائصها ومدى تحقيقها للأهداف والأغراض المختلفة التي تستعمل من أجلها [30] (ص16)

3- مرحلة التقييم: في هذه المرحلة يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها، غالباً ما يناقش الشخص هذه المعلومات مع أصدقائه في العمل أو القادة أو ذوي الخبرة، بمعنى هناك تفاعل

متبادل بين الأعضاء داخل المؤسسة، وبعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقتنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه، فإن يتقبل الوسيلة ويبدأ في اتخاذ قراره وذلك بتزويده بالمزيد من الإيضاحات والمعلومات وإزالة ما قد يكون عنده من شكوك واستفسارات ويجب أن يتم ذلك عن طريق عملية الاتصال المباشر عن طريق الاجتماعات أو الزيارات أو المقابلات.

4- مرحلة المحاولة والتجربة: حيث يسعى المستقبل لتجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ، وفي هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته والعناية به والاهتمام به ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية التي يشرح فيها ما يستخدم من استفسارات أو غموض حول الرسالة المراد توصيلها

5- مرحلة الممارسة: يقوم الفرد باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دورياً بانتظام في المقابلات، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خطط للوصول إليه [30] (ص 17) من خلال هذه المراحل نرى أن المستقبل للمعلومات يمر بمراحل حتى يستطيع تنفيذ عمل معين.

9.3. شروط نجاح الاتصال وعوائقه

1.9.3. شروط نجاح الاتصال داخل المؤسسة

كي تحقق المؤسسة نجاحها وتأدية رسالتها الاتصالية بأكمل وجه، لا بد من توفير بعض الشروط وهي كما يلي:

* وضوح الرسالة بمعنى يجب أن تكون واضحة من ناحية استخدام الأدوات اللازمة في جذب أنظار العاملين، وأن تضمن هذه الرسالة حلولاً لل صعوبات التي تواجهها المنظمة أما من ناحية الموضوع فيجب أن تكون له علاقة بمواضيع تهم العمال، وتحقق مصالحهم وتشبع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية (المادية والمعنوية) [127] (ص 208)

* لا بد أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته ووضوحها، وأن تكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة والإشارات والعلامات

* كما يجب أن تكون أيضاً قابلة للانتقال بسرعة، وتفسيرا يتفق تماما مع ما كانت تعنيه عملية الإعداد الرمزي كما أنها ملزمة بمعالجة الوجهة أو المقصد من التفسير للرسالة، بحيث يحدث الاستجابة المطلوبة والمرغوبة [128] (ص 06)

* يجب أن يكون هناك إعداد جيد في عملية الاتصال، لأن نجاح الاتصال يتوقف على الإرسال الجيد، أي التحقق من أنه يصل بصورة جيدة إلى المرسل إليه في الوقت المناسب، كما يجب أن تتوفر الرسالة على الطرق وعدم التحريف حتى يكون هناك جانب من الإقناع والإثراء وبعيدا من الشك [129] (ص 270)

* وكذلك اختيار الوسيلة المناسبة حيث يستطيع العمال استيعابها بسرعة والقيام بدراسة جيدة للعمال من حيث طباعهم وأرائهم واتجاهاتهم تجنب للوقوع في الخطأ

* كما أن إنشاء قنوات الاتصال يسمح بتدفق المعلومات بين كل أعضاء المنظمة وإتاحة الفرصة لكل العاملين، بإبداء آرائهم فيما يخص إدارة العمل حيث يشارك كل منهم في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة التي لها علاقة بحقوق العمال، وهذا لعدم وقوع أي اختلاف بين الإدارة والعمال.

* لا بد أن يكون المديرين حريصين على اختيار العمال الأكفاء الذين لهم خبرة على عملهم ولهم ضمير مهني، وإبعاد الجماعات التي تعمل من أجل توطيد المراكز عن طريق التقرب من المدير وبذلك يخفون عن المسؤول رؤية المشكلات الفعلية التي تقف أمام سير الإدارة، أي أنه على المدير أن يختار

الجماعات ذات الكفاءة والخبرة التي تساهم في سير عملية الاتصال، بشكل جيد دون أي تعديل للمهام] 130 [(ص ص 286.287)

* تحقيق الأمن والسلم والإحساس بالثقة والاطمئنان لدى العاملين يحسن في سير عملية الاتصال بشكل جيد، حيث أنه ما لم يتقبل العامل سلطة المدير ويتعرف بكفاءته فإنه لن يرضى بطلباته فإن لم يشعر العامل بالأمن فإنه يمتنع من إبداء وتقديم اقتراحاته وملاحظاته بصراحة ووضوح الإدارة أي عدم الشعور بالأمن يجعل العامل يحس بنوع من الخوف والتوتر من الأعضاء الإداريين [113] (ص 288)

* يجب أن يكون هناك توفيق بين المعلومات وحاجات الأفراد، بحيث أن الفرد يميل إلى التعرف على المعلومات التي تهتمه والتي تناسب مع حاجاته وميوله واتجاهاته، لذلك فإن الإدارة إذا أرادت التغلب على الصعاب التي تنتج من التواصل فعليها أن تقوم بدراسة حاجات الفرد أولاً، فهذه الدراسة لحاجات الفرد ودوافعه فأخذها بعين الاعتبار يمكنها من التوفيق بين المعلومات وتلك الحاجات وبالتالي فإنها تضمن قبولهم لها.

* تجزئة المعلومات، بمعنى الفرد إذا ما تلقى المعلومات بشكل مكثف يجعله يشعر بنوع من الاضطرابات وعدم الاستقرار، خاصة إذا كانت تهدف إلى أحداث تغيير جذري لذلك يجب على رؤساء المنظمات تجزئة المعلومات وإعطائها أو تبليغها للعاملين في شكل حركات حتى يتمكنوا من استيعابها وفهمها بسهولة [113] (ص 288)

* العناية بأساليب الاتصال وذلك عن طريق التأكد من سلامة الخطوط الاتصالات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالاتصالات التي تتم من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله والتي يتمثل دورها في الأوامر والتوجيهات والعناية بالاتصال الذي من أدنى الهيكل التنظيمي إلى الأعلى الذي يحمل في طياته (المقترحات والشكاوي التي يقدمها العمال) [131] (ص 67)

وكي يتمكن المدير من أحداث اتصال جيد داخل المؤسسة، عليه استخدام مختلف الخبرات السابقة مع العمال والاستفادة من التجارب عن طريق تثبيت الوسائل الناجحة، ويتجنب الرسائل التي أدت إلى فشل الاتصالات في السابق ولقد وضعت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية للوصايا العشر كما سمها لإحداث الاتصال الجيد وذكرها لكل من روبرت أونر ROBERT ADNER وزميله موريس وولف MARIS WALLF وجيمس بلال JEUMS BLACK .

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- خطط جيدا قبل اتصالك وحل الفكرة المنوي نقلها واعرف أهداف واتجاهات من هم متأثرون بالاتصال.
- 2- المراد من الاتصال أي الهدف الذي تريد تحقيقه.
- 3- ذكر ظروف الجماعة المستهدفة، وتوفيق الاتصال ومدى سرية الاتصال أو العلانية.
- 4- استشارة الآخرين في عملية الاتصال خاصة المعنيين بالأمر وذلك للترامهم بتحقيق الهدف.
- 5- المحافظة على اللهجة وتجنب الصوت المرتفع
- 6- خاطب الأفراد بحاجتهم.
- 7- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاكلهم للتعرف على مدى نجاحه في عملية الاتصال.
- 8- محاولة جعل الاتصال عملية منسجمة مع الاهتمامات الطويلة الأجل.
- 9- ربط الأقوال بالفعل لأن إقناع العاملين يكون بالفعل وليس بالقول فقط.
- 10- كن مستمعا جيدا [113] (ص ص 187.188)

ويتوقف نجاح المنظمة ليس على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويتمثل هذا الدور الذي يقدم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة [126] (ص 383)

2.9.3. عوائق الاتصال داخل المؤسسة

لا تقتصر عملية الاتصال على إنجاح الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص إلى آخر بل أنها تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الإرسال والاستقبال، لذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الاتصال وفاعليته لكي يتم نقل المفاهيم والآراء والمعاني التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المرؤوسين بغية تحقيق الدور المهم في إنجاز أهداف المنظمة، لذلك وجب عليها القضاء على الجوانب المعيقة لعملية الاتصال ومنها:

1.2.9.3. المعوقات الشخصية

وهذه تعود إلى الشخص نفسه سواء إذا كان المرسل أو المستقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

- 1- تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
 - 2- الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه أو اتجاه الموضوع أو اتجاه المستقبل وتتمثل بآراء سلبية تجاهها، ومن هذه الاتجاهات ما يلي:
 - الانطواء وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
 - حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه حيث يظهر أمامهم بمظهر الخبير.
 - المبالغة في الاتصال وهو اتجاه معاكس لحبس المعلومات حيث يقوم الفرد بالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات ... الخ.
 - الشعور بمعرفة كل شيء والتكلم عن كل شيء وإن ما يقوله أو يكتبه هو فقط الشيء المهم ولا يستمع إلى آراء وأفكار الآخرين.
 - الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون ضغطا على المرؤوسين دون وجه حق مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم فلا يتقدم المرؤوسين بأي اقتراحات أو أفكار اتجاه تحسين العمل.
 - يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة من دونهم مباشرة من العاملين الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ويضع كلا منهم في مواقف محرجة [60] (ص ص 239.240)
 - 3- قصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توافر المعلومات المعنية لكل من المرسل المستقبل كمهارة التحدي والكتابة بالتفكير المنطقي والقراءة ... الخ.
 - 4- تشويه وترشيح المعلومات سواء عن قصد أو غير مقصد مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
 - 5- سوء العلاقات بين الأفراد له أثر مهم على سير عملية الاتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة لا تناسب بسلاسة ويسر.
- ومن عوائق الاتصال النفسية الشخصية أن التكوين النفسي للفرد يختلف من فرد لآخر وهذا يشكل عائقا ببيكولوجيا في استمرار عملية الاتصال، إذ نفترض إن إرادة الفرد الذي يطمح في وصول التعليمات الإدارية إليه، تجعله دائما مستعدا ذهنيا وبيكولوجيا لاستقبال هذه التعليمات، إلا أن هذا الافتراض غالبا ما يكون خاطئا فالأفراد في المنظمة ليس لهم نفس السلوك [132] (ص 19)

2.2.9.3. المعوقات التنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة

وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وأهم هذه المعوقات هي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
 - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى كثير من التشويه أو الترشيح للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال .
 - التخصص يصبح عائقا في عملية الاتصال إذا كان المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.
 - قصور سياسة الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
 - التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
 - عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
- بالإضافة إلى عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق. وكذا توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات ويخلط أحيانا بعض الأعمال [114] (ص83)

3.2.9.3. المعوقات البيئية

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- اللغة ومشكل الألفاظ ومدلولاتها: إن اللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وتقاليد المتواجدة في البيئة التي تعيش فيها.
- الموقع الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ.
- الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة وتعطيلها.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم، فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال [60] (ص242)

● الجانب التنظيمي

- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في سير العمل، والحرص على الاستفادة منه.
- الاعتماد على الاتصال ذو اتجاهين (صاعد نازل) نظرا لفاعليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وأسباب المعلومات والبيانات بشكل دوري.

- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة من إدارة التنظيم.

• الجانب التكنولوجي

إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الحديثة، والاتصال الفعال لا يمكن أن يتغاضى عن الاستفادة منها لذلك.

- يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان.
 - يجب مواكبة التغييرات الحديثة بتدريب العاملين أولاً بأول بوسائل وأساليب الاتصال.
 - الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
 - الاستخدام المكثف للوسائل السمعية البصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.
 - النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع مكافأة المنظمة في جميع الحالات ومنها طبيعة الحال المجال الاتصالي.
- وهكذا يمكن أيجاد جو اجتماعي سليم داخل المنظمة التي تلتزم بهذه الجوانب في عملية الاتصال [60] (ص ص 76.75)

10.3 مقومات الاتصال الجيد و الفعال ودور المدير في تحسين الاتصال : حتى يكون نظام الاتصال

جيذا وفعالاً وأكثر فائدة للمؤسسة عليها أن تأخذ بعدد من الشروط الضرورية منها:

• جانب اللغة

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع مستوى الأفراد المشاركين فيها
- وفقاً لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، بحيث لا تصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها.
- يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.
- يجب أن تكون هذه اللغة دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.
- تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وكتابة التقارير.

• الجانب الثقافي الاجتماعي

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع.
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الإدارة على ما تعارف عليه الناس من معان.

• الجانب الإنساني

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الأمانة عند استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة ونرفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول عند ما يقارن العمل بالقول.
- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصراً مهماً في مزاوله الاتصال ونقص بهذا الرئيس ومعاونيه [133] (ص 74)

• دور المدير في تحسين الاتصال وعلاقته بالتحفيز

- حتى تتحقق فعالية الإدارة للعمل على تحسين الاتصالات في المؤسسة يجب توفير ما يلي:
- نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف المنظمة الفرعية فيها، إلى إدراك علاقات التأثير والتأثر بينهما وبين المحيط الخارجي لها.
- عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
- العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار وتحسين علاقات العمل وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- العمل على التكوين الذاتي، والمستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الإدارية والفكرية، للتمكن باستمرار من تفهم التغييرات الاجتماعية التكنولوجية وغيرها [114] (ص86)
- أن يحاول المدير دائماً تفهم وجهة نظر ومشكلات مرؤوسيه، وأن يشعرهم بذلك، فالكثير من المديرين يميل إلى خداع نفسه بأنه يفهم كل شيء ويعرف كل مشاكل مرؤوسيه حتى ولو كان ذلك غير صحيح.
- أن يكسب المدير ثقة الآخرين، إذ يعتمد المعنى الذي يفهمه المرؤوس من الرسالة على مدى ثقة رئيسه من ناحية الأعراض التي من وراء محتوى الرسالة. فالمرؤوس يحاول أن يقرأ ما بين السطور فإذا تسرب إليه الشك في نوايا المدير، فإن رد فعله سيكون بالضرورة سلبياً ويحاول التحايل لإساءة تفسير الرسالة.
- يجب على المدير أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى من بينها نظم الشكاوي أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات أو الاستشارات [102] (ص428)

11.3. الاتصال الرسمي وغير الرسمي وعلاقته بالتحفيز

- يتأثر أداء الأفراد وروحهم المعنوية بفعالية الاتصال حيث يسمح بوضوح الواجبات والطرق الملائمة للعمل، كما أنه يساعد على التعاون بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي والتنسيق بين المستويات التنظيمية أو تبادل الأفكار والمعلومات بين الجماعات.
- إن المسير يكون في علاقات دائمة مع أفراد مجموعته، وهو يتلقى المعلومات ويقوم بتصنيفها لضمان فهمها من طرف العاملين ولا يقوم باستغلالها من أجل استعمال سلطة القرار، ولكن من أجل مساعدة وتسهيل العمل في الجماعة [95] (ص15) فالأفراد في ميدان العمل هم في علاقات تفاعلية، حيث يتم العمل بصفة جماعية، وتحقيق التعاون الجماعي وتفهم أهداف المؤسسة يستوجب توفر نظام اتصالي يسمح بتوضيح مهام كل فرد ويضمن التنسيق بينه وبين زملائه، ويخلق لديهم روح الجماعة وتحسيسهم بالمسؤولية لذلك يقول "برنارد غالمبورد" إن الاتصال هو الذي يربط علاقة الأفراد مع بعضهم من أجل الوصول إلى تسهيل مهامهم الجماعية" [134] (ص288)
- من هنا فإن الاتصال يعتبر أداة تحفيزية من خلال إشعار الأفراد بمكانتهم في المؤسسة وإعلامهم بمختلف التغييرات والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم حول العمل وزرع الثقة فيهم، وتحسيسهم بأنهم ليسوا مجرد منفذين للمهام الموكلة إليهم.
- كما أن الاتصال يحقق حاجة الفرد في الانضمام إلى مجموعة تتميز بالتكامل والانسجام وتكون بمثابة وسيلة للدفاع عن مصالحه، إذن فالعمل في مجموعة هو أداة لاندماج في المؤسسة [135] (ص679)

إن وجود مجموعات عمالية في المؤسسة يعني وجود تنظيم غير رسمي وفعالية الاتصال تتجلى في استعماله لدعم التنظيم غير الرسمي، فالعمال يميلون بشكل معتبر إلى تكون جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي، وهي تمثل كتلا أو تنظيمات قد لا تكون لها حدود واضحة، وتتميز بأنها غير منطقية ولها أسباب متعددة لظهورها، ويزداد الميل إليها، عند عدم تلبية العمال لحاجياتهم الاجتماعية إلى الاتصال، وتوفير جو اجتماعي رسمي.

وهذه الجماعات غير الرسمية تتمتع بنظام اتصال شفوي عادة في مختلف الاتجاهات، وما يهنا من هذه التنظيمات أنها جماعات تؤدي أدوار مختلفة فهي تقوي التكامل الجماعي والنفسي داخل الجماعة الرسمية، كما تعمل على سيولة وتبادل

المعلومات في المؤسسة دون استعمال الهيكل الإداري وتضيف في الإمكانيات الإعلامية، مع تقليل عدد الإجراءات والقرارات الرسمية، وتسهل المعرفة المتبادلة وتضمن استمرار لغة مشتركة، والحفاظ على سياق العلاقات الشخصية وتبادل الأفكار، كما أنها تسمح للنقل الرسمي للمعلومات والقرارات بأن تنحصر في الشيء الجوهرية، لأن مخاطر الفهم تكون أقل احتمالاً [114] (ص130)

من خلال هذا يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي يقدم لأعضائه:

- الشعور بالصحة والألفة والانتماء والرضا واحترام الذات.
 - إشباع حاجات الأفراد التي لا يمكن للتنظيمات الرسمية إشباعها.
 - سهولة الاتصال بين الأفراد والتخلص من الحواجز التي تعيق الاتصال في التنظيمات الرسمية.
 - توفير الروابط الشخصية والتماسك والتلاحم.
 - خدمة مصالح الأعضاء المشتركة.
 - المحافظة على تماسك شخصية الفرد في مواجهة بعض الآثار السلبية للتنظيمات الرسمية، التي قد تنظر إلى الفرد أحياناً بأنه كجزء من الآلة [19] (ص186)
 - ولدوام التنظيمات غير الرسمية وتماسكها توجد عدة عوامل تسمح لها بالبقاء والدوام وهي أنه:
 - كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة.
 - أن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء.
 - للقيادة أثر هام في درجة التماسك.
 - كلما زادت درجة الحرية في الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا وقويت درجة انجذاب العضو للجماعة.
 - الإشراف الجيد الذي يعمل على توحيد أواصر الأخوة ويدعم العلاقات الاجتماعية الجيدة، كما أنه يجعل أعضاء التنظيم غير الرسمي أكثر ولاء وانسجاماً مع الإدارة.
- لذا يجب على القيادة أو الإدارة العمل على جعل التنظيم غير الرسمي يصب في صالحها وخدمة أهدافها العامة لماله من مزايا تتمثل في : [89] (ص103)
- خدمة أهداف التنظيم: وعي المسؤولين الرسميين بأهمية التنظيم غير الرسمي وأخذ انشغالاته بعين الاعتبار، والعمل على تلبيةها، يسهم في استغلال التنظيم غير الرسمي في خدمة أهداف التنظيم والعمل على تحقيقها.
 - تسهيل الاتصال: قد يكون بالتنظيم عجز في الاتصالات، لهذا يمكن أن تستغل التنظيمات غير الرسمية في تعزيز قنوات الاتصال، لترويج الأخبار والمعلومات والحصول على التغذية العكسية المرتردة، وأراء العمال في مختلف القضايا والخطط الإنتاجية.
 - تقويم أداء المسيرين غير الأكفاء: يساهم التنظيم غير الرسمي في توضيح نقائص أداء المسؤولين الرسميين، وبالتالي إعطاء تغذية مرتردة عن عملهم مما يساهم في تدارك نقائصهم.
 - تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية: لا تستطيع التنظيمات الرسمية تلبية كل الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال رغم محاولاتهم، لذلك التنظيم غير الرسمي دور مهم في تلبية تلك الحاجات لكونه مجالاً للتفاعل مع العمال.

كما يسمح التنظيم غير الرسمي بمنح الفرد الإحساس بالانتماء ووضعيته فيه ويرفع من روحه المعنوية، خاصة إذا فقد هذا الانتماء في جماعته الرسمية، على هذا لا يمكن للتنظيم الرسمي القضاء على التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات، فمهارة الإدارة في الاتصال بالجماعات غير الرسمية وترك تكوينها في المؤسسة في ظل النظام المشارك، يمكن لهذه الأخيرة أن تستفيد بشكل كبير من مزايا هذه الجماعات، والدور الذي تؤديه من أجل رفع كفاءة المؤسسة، ومن بين الطرق التي يمكن أن تحقق ذلك هي توفير المعلومات والاتصال بشكل كاف، حتى يخلق سوء فهم، وتأويلات قد تكون ضد مصلحة المؤسسة، كذلك الاتصال بالأعضاء المؤثرين في المجموعة غير الرسمية.

ويمكن تقليدهم مناصب يرغبون فيها بشكل يسمح بتحقيق كسبهم في صف الإدارة الرسمية، لتحقيق أهدافها، أو قد تكون بمشاركتهم في اتخاذ القرارات أو حتى باستشارتهم فيها، كما يعتبر من الضروري متابعة تحركات هؤلاء بشكل مستمر من طرف المشرفين أو المديرين، حتى لا يتمكنوا من الإساءة إلى السير الحسن للمؤسسة، خاصة في الظروف الصعبة التي قد تمر بها وفي حالة عدم إمكانية توفير جو من الإقناع والاتجاه الكافي للأفراد نحو أهداف المؤسسة [114] (ص131)

12.3. القيادة والاتصال والتحفيز

للقيادة والاتصال ارتباط وثيق باعتبار القيادة تحيط بالاتصال لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا لا يتم إلا عن طريق الاتصال الفعال الهادف إلى بناء فريق عمل متفاعل ومتكامل، من خلال الانطلاق الصحيح والفهم الصحيح المراد تحقيقه.

فالقيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعمليات الاتصالية المتمثلة في تلقي العمليات المتبادلة مع القائد والمرؤوسين، ففي أغلب الأحيان يحتاج المرؤوسين إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والوظائف التي يتلوونها وتكون مهمة القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل عضو في التنظيم، هذه العملية في إصدار القرارات وتنفيذها تتم عن طريق الاتصال المتبادل.

هذا النوع من الاتصال يكون رسمياً ومباشراً بين القائد والمرؤوسين إلا أن الاتصال الرسمي غالباً ما يكون ضعيفاً في المؤسسات الإدارية وكثيراً ما يحدث فيه من أعلى وهذا راجع ربما لكثرة الاتصالات العديدة، فلا يكون هناك حاجة للرد على تلك الرسائل والتي قد تكون شكاوى أو طلبات وقد لا يقبل الرد ومناقشتها خاصة في الأمور المتعلقة بالعمال ومشاكلهم لذلك يلجأ الموظفون إلى الاتصال غير الرسمي لأنهم من خلاله يستطيعون التعبير عن مشاكلهم.

فالقائد الناجح هو ذلك الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل المؤسسة كما يدعم الاتصال غير الرسمي الذي يساعده في مهامه القيادية، إذا الاتصال يلعب دوراً رئيسياً في إقناع الأفراد التابعين للقائد بإنشاء أساس مشترك للفهم المتبادل بين الطرفين، لكي يكون الاتصال جيداً إنه يتوجب على القائد أن يكون شخصاً مميزاً قادراً على إيجاد علاقة وعموماً فإن أهم الصفات الاتصالية المحفزة للعمال والتي يمكن توفرها في القائد هي كالآتي:

1- الإنصات: ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بأدب وفهم واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، فعن طريق الإصغاء يتعرف القائد على ما يريد العامل قوله إضافة إلى تفعيل القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى عن طريق الحديث الشفوي.

وقد توصلت الدارسات إلى أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها:

- إشعار العامل المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية.
- انتقاد طريقته في عرض الموضوع.
- إثارة ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها.
- مقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب وعدم تهيئة للجلسات الهادئة التي يسمح للعامل بالإفازة عما يجول في خاطره [136] (ص386)

2- الحديث المؤثر (الشرح):

وهو أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، ويقسم القادة حسب طريقة الحديث إلى أربعة أنواع هي:

- المتجنب: وهو الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العامي مع الآخرين.
 - المتردد: ونهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
 - المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
 - الباحث: وهو الشخص الذي يبحث الفرص الملائمة للحديث.
- غالبا ما يواجه القائد في حديثه أربعة أنواع من المستمعين وهو على النحو التالي ويجب إقناعهم بحديثه:

- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول).
- إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أو لا ثم يقرر).
- إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق ولا يؤمن بما يقول).
- إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع).

3- استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها غير اللفظية مثل حركات الجسم و الإيماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس و المشي وطريقة اللباس والابتسامة وغيرها وهي مهمة جدا في عملية الاتصال ويكون لها بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل إلى تصديقها عندما يتعارض اثنان ولكي يرفع القائد من فعاليته في استخدام لغة الإشارة لابد عليه:

- أن ينظر استماعه إلى عين المتحدث باهتمام واحترام.
- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مغفلة ومرتكبة أو غريبة.
- أن يحالفه على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين.
- أن يكون لسبه دائما نظيفا ومرتبيا غير غريب.
- أن لا ينتشاغل بأي الأعمال عندما يتحدث أو يستمع إلى الآخرين.
- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسكلة.
- أن يحافظ دائما على إشراك المستمع معه في الحديث.
- أن يستعمل نبرات صوتية بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية.
- أن يحتفظ دائما باليشاشة والابتسامة.
- أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.

4- التقويم:

إن تقويم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذا أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكن أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه إيجاد المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارها وانتقادات واقتراحات وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

5- الاستجابة:

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات وينفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ومدى فهمهم لكلامه [136

خلاصة الفصل

الاتصال القيادي ليس وسيلة كمالية أو ثانوية كما يعتقد البعض، بل أساسية وهامة، فهو عملية ضرورة في أي نظام إداري لحساسيته داخل المنظمة فبواسطته يتم نقل وتبادل المعلومات بغية التأثير في اتجاهات العمال نحو العمل، فبدون اتصال يعجز المسؤول أو المشرف أن يتعامل مع مرؤوسيه والعكس صحيح، لذلك على المؤسسات أن توليه أهمية بالغة لتحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الفئات الموجودة داخلها.

فالالاتصال هو الضوء الذي تستطيع القيادة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم ووجهات نظرهم، والوسيلة التي تحمل للعاملين مضامين سياستها وأهدافها. فهي عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة مثل التخطيط والتنظيم وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم أي أن أهمية الاتصالات لا تقف عند هذا الحد بل يمكننا القول أيضا بأنها تلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنها تتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل بمختلف أشكالها من اتصال صاعد ونازل ومتقطع وافقي... الخ

الفصل الرابع : اتخاذ القرارات والتحفيز

	1.4. أهمية القرارات داخل المنظمة
74	2.4. الأنماط القيادية والإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار
75	1.2.4. الأنماط القيادية وعلاقتها باتخاذ القرار
75	1.1.2.4. النمط الأوتوقراطي
75	2.1.2.4. النمط الديمقراطي
75	3.1.2.4. النمط الفوضوي والحر
76	2.2.4. الأنماط الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار
77	3.4. الإقترابات النظرية لعملية اتخاذ القرار
77	1.3.4. اتخاذ القرارات في النظريات الكلاسيكية
79	2.3.4. اتخاذ القرارات في النظريات السلوكية
81	4.4. أنواع القرارات
81	1.4.4. الناحية القانونية للقرار
82	2.4.4. طبيعة القرار الإداري
82	3.4.4. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
83	5.4. خطوات عملية اتخاذ القرار
85	6.4. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
86	7.4. مداخل اتخاذ القرار
88	8.4. أساليب اتخاذ القرار
90	9.4. دور الاتصال وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار
91	10.4. دور القيادة في تحفيز العمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات

تمهيد:

يعتبر موضوع صنع القرار أو اتخاذ القرار، من أهم عناصر العملية الإدارية بل هو محور الإدارة وأداة القيادة، هذه الأخيرة التي يتوقف نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة على قدرتها في اتخاذ

القرارات الإدارية المناسبة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، لذلك فاتخاذ القرار مظهر أساسي من مظاهر القيادة، لأن القائد يحقق أهداف التنظيم بواسطة الآخرين من خلال مجموعة من القرارات تدفع كلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فعملية اتخاذ القرار أساسية وديناميكية لمهام القائد أو المدير داخل المنظمة، وذلك بوصفها نقطة انطلاق جميع الأنشطة داخل التنظيم بل وتتعدى ذلك إلى علاقة التنظيم بالمجتمع ككل أو البيئة المحيطة، وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها.

فمن خلال هذا الفصل نحاول التطرق إلى أهمية اتخاذ القرار، وإلى مختلف نظرياته وأنواعه بالإضافة إلى حالات اتخاذه وخطواته وأساليبه، كما نتعرض إلى العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

1.4. أهمية القرارات داخل المنظمة

- تتفاوت القرارات من حيث درجة أهميتها للمنظمة، ويظهر هذا من خلال الأسئلة التالية:
- 1- ما هي درجة تأثير القرار على أهمية المنظمة؟ فكلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة زادت درجة أهمية القرار.
 - 2- من الذي سوف يتأثر بالقرار؟ كلما زاد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار، كلما زادت أهمية القرار إلا أن عدد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار مرتبط بحجم المنظمة.
 - 3- ما هو حجم الأموال المطلوبة للقرار؟ كلما زادت حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار كلما زادت درجة أهمية القرار، إلا أن هذا السؤال يتشابه مع السؤال السابق من حيث أخذ حجم المنظمة في الحسبان.
 - 4- ما هي درجة تكرار القرار؟ يشير تكرار القرار إلى زيادة درجة روتينية القرار فنجد أن قرار منح إجازة أحد العاملين هو قرار روتيني متكرر في كل المنظمات بينما قرار التخلص من أحد المنتجات هو قرار غير متكرر الحدوث ويتوقف على العديد من العوامل التي يجب دراستها. مع هذا أن القرارات الروتينية المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمة.
 - 5- هل الوقت يمثل قيداً؟ فالقرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوافر الوقت لدراستها [137] (ص130)
 - 6- درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، من حين أن الأخرى تولد أثراً يصعب تبديلها في مسيرة المنظمة لاحقاً [34] (ص245)
- هذا بالنسبة لدرجة تفاوت أهمية القرارات بالنسبة للمنظمة أما بالنسبة لأهمية القرارات داخل المنظمة بصفة عامة تتمثل في الجوانب التالية:
- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
 - تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة.
 - تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
 - تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها، بأسلوب علمي وعملي رشيد [35] (ص157)
- ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية، فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق متخذ القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب من نجاعة القرار حتى يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، اهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة، والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعيها، لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء، فالشخص الذي لا يعرف الكثير عن موضوع معين يشعر بالقلق، إذا طلب منه اتخاذ القرار فيه لذلك يوجل اتخاذه إلى أطول فترة ممكنة وإذا ضغطت عليه الإدارة العليا للإسراع في اتخاذه وحتى لا يظهر أمامها بمظهر المدير غير الكفاء فإنه قد يتخذ قرارا غير واضحا أو قاطعا، بحيث يمكن التهرب من مسؤولياته إذا ثبت عدم صحته بعد التنفيذ أو قرارا يثبت فيه بعد خطأه [138] (ص59)

2.4. الأنماط القيادية والإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار

1.2.4. الأنماط القيادية وعلاقتها باتخاذ القرار : يمكن حصر أنماط القيادة من حيث مركز اتخاذ القرارات فيما يلي:

1.1.2.4. النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالإدارة العلمية

ترتكز الإدارة العلمية اهتمامها على الإنتاج دون العاملين، ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية والاجتماعية، وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة، فهناك النمط الديكتاتوري أو التسلطي والذي قد يأخذ أشكالا مختلفة في تعامله، فإما أن يأخذ الشكل المستبد حيث يتخذ القائد كل القرارات ويعتمد على الحوافز السلبية، أو يتخذ شكل القيادة التسلطية الصالحة التي تعتمد على الحوافز الايجابية، وأخيرا قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة أي إشعار تابعيه بأنهم شركاءه في صنع القرارات [139] (ص117) وهذا النوع من القيادة يتمركز بتركز السلطة في يد القائد، الذي يصدر الأوامر التي يجب أن تطاع ويحدد سياسته للجماعة دون أدنى مشاوره منها، ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، كذلك القائد الأوتوقراطي لا يتيح مجالاً لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال، كما أن السلوك الاستبدادي يزرع الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار، هذا وقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل أو يتولونه على حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة، فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته بسلطته ومركزيته.

2.1.2.4. النمط الديمقراطي وعلاقته بالإدارة الحديثة

ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين ولقد ساهم علماء الإدارة والنفوس والاجتماع في وضع ركائز النمط الديمقراطي في حيث يتركز على أسس ثلاثة هي: إقامة العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات والولاء للجماعة بأكملها وليس للفرد معين. والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل في أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحبهم، فيتلقوا قوله ويدعمونه [139] (ص119) كما أن القائد الديمقراطي يسعى إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهمته الايجابية في شؤون الجماعة لا يقوم بتركيزها في جهة واحدة.

كما يسعى القائد الديمقراطي للارتقاء بأفراد جماعته، إلى أسمى المستويات ويعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة قادرين على أن يخلفونه في القيادة، كما يتميز هذا النوع من القيادة بتوزيع السلطة والمسؤولية على جميع أفراد الجماعة مع إيجاد الدافع إلى التعاون في العمل عن طريق زيادة إشباع رغبات وحاجات الأفراد النفسية حيث لا يصدر الأوامر بل يقوم بمشاورات مع الأعضاء، ثم يتأكد

بنفسه أن غالبية العاملين الذين صدرت إليهم الأوامر يتقبلونها وبذلك فإنه يشترك معهم كواحد منهم ويناقشهم في كل الأمور التي تخص المنظمة وفي خططها المستقبلية. كما أنه يحقق للعاملين جوا من الأمن والطمأنينة وبذلك يكون القائد والجماعة التي يعمل معها وحدة متكاملة تمتع بروح معنوية عالية مما يساعد على روح الابتكار. وهذا لا يعني أن النمط الديمقراطي ليس له مشاكل على الإطلاق، حيث أن المشاكل الإنسانية موجودة في أي جماعة إنسانية، وبغض النظر عن نوع القيادة فيها فهناك مشاكل يحدثها العاملون في حد ذاتهم والتي تتمثل في الغياب المتكرر بدون إذن والمرض والحصول على إجازات .. الخ.

3.1.2.4. النمط القيادي الفوضوي أو الحر

حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرارات للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين، والقائد لا يؤدي عملا فهو يخبر الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأمر.

وتترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم، كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة، التنفيذ، التشجيع والنقد)، وهذا أسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته، ومن هذه السلبيات:

- الآراء التي تصل إليها الجماعة، هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- عدم الاستقرار والعمل يكون حسب الحضور.
- قلة الاحترام للقائد وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.
- إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة نقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات [140] (ص374) إضافة إلى ذلك فإن أعضاء الجماعة هي التي تخطط وتنفذ والقائد يوقع فقط، فهو لا يناقش ولا يخطط ولا يقوم بتوجيه سلوك الجماعة إلا إذا طلبت هذه الأخيرة الاستشارة منه. وخلاصة ما تقدم نجد بأن القائد الديمقراطي هو يهتم ويؤكد على تقدير الآخرين وذلك بمراعاة كافة الاعتبارات الإنسانية والاستعداد لإشراك العاملين معه في صنع القرار واتخاذها، حيث أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، فالقائد الناجح هو الذي يمكنه أن يتخذ القرار بثقة وموضوعية ومن دون تردد، وفي الوقت المناسب وذلك بالاستعانة بأعضاء الجماعة.

2.2.4. الأنماط الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار

يعتبر حل المشاكل واتخاذ القرارات من أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرون على كافة المستويات الإدارية في المنظمة، ولا بد أن يستخدم المدير منهجا علميا لحل المشاكل التي تواجهه حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب، وتتفاعل الخصائص الشخصية للمدير في عملية اتخاذ القرارات، حيث تأثر السمات الشخصية للمدير في مدى إدراكه للأمور وعلى اختياره للحل الأمثل وقد أشارت الدراسات الإدارية إلى أنه وتود ثلاثة أنماط إدارية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات هي:

1- الاعتماد على الخبرة الشخصية

يعتمد هذا النمط من المديرين بصورة أساسية على ذكائه الفطري، وخبرته الشخصية في حل مختلف أنواع المشكلات التي يواجهها وعادة ما يتميز القرار بصورة شخصية بدون استشارة أحد من المساعدين.

ويلاحظ أن هذا النمط قد يؤدي إلى حدوث مشكلات أخرى إذا لم ينجح في اتخاذ القرار السليم لحل المشكلة التي تواجهها المنظمة.

2- الاعتماد على الأسلوب العلمي

يقوم المدير في هذه الحالة بدراسة وتحليل جميع عناصر المشكلة التي يريد حلها، فهو يبحث عن الحقائق ويجمع المعلومات، ويعتبر الأسلوب العلمي من أهم الأساليب المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وهو يتطلب المعرفة الواسعة لأساليب الإدارة الحديثة، وكذلك الأساليب العلمية في تحليل البيانات واستخداماتها المختلفة [131] (ص81)

3- المزج بين الخبرة الشخصية والأسلوب العلمي

وهنا يعتمد على خبرته الشخصية وذكائه الفطري، وخبراته الوظيفية بالإضافة إلى استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، والذي يعتمد بصورة أساسية على دراسة وتحليل جميع أبعاد المشكلة حتى يتمكن من اتخاذ القرار من اختيار البديل الأمثل [131] (ص82) لذلك على القائد أن يعتمد على خبرته الشخصية والأسلوب العلمي في اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى نتائج رشيدة تحقق أهداف المنظمة التي أنشأت من أجلها.

3.4. الإقتربات النظرية لعملية اتخاذ القرار

لقد كان ينظر كتاب الإدارة في الثلاثينات من القرن الماضي إلى مفهوم اتخاذ القرار على أنه مشكلة تقنية بحتة، وإذا ما حاولوا دراسة هذا المفهوم فإن دراستهم كانت تتم من خلال الإطار العام لعلم الاجتماع، كذلك فإن تحليل عملية اتخاذ القرارات كانت تعتمد على حقول بعيدة عن حقل الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة اتخاذ القرار وافترضت أن متخذ القرار (صاحب المشروع الأصل) يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف اتخاذ القرار بصورة كاملة [141] (ص22)

وهذا في رأي النظريات التقليدية للإدارة والكلاسيكية مع تايلور وفايول، أما النظرية السلوكية فقد أكدت على أن القرار هو عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والقانونية والفنية [34] (ص240)

وهذا مع كل من برنارد Barnard الذي عرف القرار "على انه تكييف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة... وقد وضع كذلك سيمون Simon أهمية كبيرة على القرار واعتبر الإدارة عملية اتخاذ القرارات" [34] (ص240) وسوف نتعرض إلى النظرية الكلاسيكية والسلوكية في اتخاذ القرارات بشكل من التفصيل.

1.3.4. اتخاذ القرارات في النظريات الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وسادت في أواخر الثلاثينات، وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية، والجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ.

وقد أرسى هذه الأفكار روادها الأوائل منهم: فردريك تايلور F. Taylor وهنري فايول H. Fayol وغيرهم.

1.1.3.4. نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور

يعتبر تايلور رائد هذه النظرية حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، لذلك فإن النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمه للعملية الإدارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معني ثم اختيار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن إسهامات تايلور في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والتعاون بدلا من سيادة روح الفردية... الخ، وهي مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ويرى بعض علماء الإدارة أن أفكار تايلور وملاحظاته التي استخلصها من دراسته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب اتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطلق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وبجهد أقل، والبدائل الضرورية لعملية اتخاذ القرارات، وطرح البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير متخذ القرار [142] (ص 47.46)

2.1.3.4. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H. Fayol

يعد هنري فايول من مفكري الإدارة وخبرائهم الذين مارسوها عمليا. كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، وتقوم أفكاره على تصنيف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة محاسبية، وأخيرا الوظائف الإدارية التي منها: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، ومن الإصدارات الرائدة لـ هنري فايول في مجال اتخاذ القرارات، اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقريره ولعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير من أجل قيامه بأفضل الأعمال. ومن هذه التوجيهات التي نراها تساهم في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة وأن صفات الأنانية والكسل والضعف والجهل لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.
- متابعة الخطة بحكمة ورؤية وأنها ستنفذ بدقة، كما اعتبر فايول "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها جوهر الإدارة، تمكن المدير من أخذ احتياطاته اللازمة، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها فايول لصفة "بعد النظر" التي يتحلى بها بعض المديرين والتي يعتبرونها موهبة نادرة، وتكتسبونها نتيجة تجاربهم الطويلة ويقودهم على بعد النظر في اتخاذ القرارات [142] (ص 51.50)

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها المدير أو القائد في اتخاذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية وسعة إطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته.
- التأكيد على أهمية توفر صفة المباراة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق حلول ملائمة للمشاكل الصعبة.

على الرغم مما أكدته تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات على أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرار والعملية الإدارية ككل.

ويرى ناصر محمد العبيدي [143] (ص 190) أن النظرية الكلاسيكية بصفة عامة تركز على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وتكمن هذه الأبعاد فيما يلي:

المعلومات: هي البيانات والإحصاءات التي توفر قبل اتخاذ القرار وهذا لمعرفة النتائج المتوخاة منها.
قواعد القرار: هي الطرق والأساليب لمتخذ القرار الطريق أو الأسلوب الذي يجب عليه أن يتخذه وفقا لظروف المنظمة وتعليماتها، وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة بمعنى أنها قد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

المخاطرة: إن المخاطرة تعني أن كثيرا من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد على المعلومات والتأكد من أن النتائج سليمة بهذا فإن القرار المتخذ فيه نوع من المخاطرة قد يصيب وقد يخطأ.

مساعدة القرار: وهذا يعني استعمال بعض الوسائل الحديثة لمساعدة متخذ القرار مثل العمليات الالكترونية للبيانات والأساليب الرياضية المتقدمة وغيرها من الطرق والأساليب التي تساعد الإدارة للتوصيل إلى قرار سليم ومناسب.

إن استخدام الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات جعل بعض القادة غير مرتاحين من هذه الأساليب وهذا لأنه مثالي القرارات وغير واقعي وتمثل تحفظاتهم فيما يلي:

- إن معد ومتخذ القرار هو فرد راشد يختار دائما البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام بجوانب وظروف القرار.
- إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة.
- لا تأثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذ القرار حيث لا حظنا أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا مهما حسب رأي العاملين وهو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذي القرار وتركزت على جوانب مادية وتنظيمية.

إن عدم تفاعل كل من الجانب النفسي الاجتماعي على الجوانب المادية التنظيمية حيث تبقى عملية اتخاذ القرارات عملية ناقصة تؤثر سلبا على المؤسسة لهذا فان النظرية السلوكية تفتنت لهذا الأمر وربطت اتخاذ القرار وسلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة.

2.3.4. اتخاذ القرارات في النظريات السلوكية

ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الإداري وسادت في الخمسينيات، وحاولت بما تقدمه من أفكار نقادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات: وهذا ومع كل من شيستر برنارد C.Bernard وهربرت سيمون H.Simon ، حين عرف التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على اتخاذ القرارات [141] (ص24)

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار والسلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية اتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها " هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات كما أنهم يرون أنها تكون من أعضاء مختلفة تؤدي ووظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية اتخاذ القرارات وطرق اتخاذها وأن المدير جزء من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل هنا تأتي الصعوبة في اتخاذ القرارات السليمة، دون تأثير في السلوك البشري [143] (ص196)

1.2.3.4. شيستر برنارد C.Bernard

لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا في العمل الإداري، فقد بين برنارد أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم [141] (ص24)

وقدم برنارد تصنيفا لأنواع القرارات، بحيث صنف القرارات الإدارية إلى نوعين:

- قرارات إيجابية: تعني عمل شيء وأن هذا العمل قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف.
- قرارات سلبية : وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين.

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو (لا قرار).

وقد عبر برنارد عن ذلك بقوله: " أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء" [142] (ص62)

2.2.3.4. نظرية هيربرت سيمون H.Simon

لقد كان اهتمام سيمون بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته في هذا المجال التي كان بدايتها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي اختار له عنوانا فرديا هو دراسات لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري.

وقد أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسات الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني، لذلك قد عرف التنظيم بأنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن بين هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات [60] (ص228)

كما يركز على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن كل مدير حيث يتخذ قرارا، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء الجماعة [144] (ص312) فالمدير لا ينظر إلى اتخاذ القرار فقط وإنما ينظر على ردود الفعل الناتجة عنه، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة، بمعنى أن المدير يتخذ قراره على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقاته وإمكاناته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء، ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه.

ويمكن باختصار تقديم أهم ما جاء به "سيمون" فيما يلي:

- إن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.
- إن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين هما: فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية، وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.
- إن عملية اختيار بين البدائل وظيفية الإدارة العليا، ولذلك فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة أولا ولها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي للقرار.
- عن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختياره بل بأسلوب تنفيذه.
- الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري.
- محاولة الإداري دائما اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغراض المؤسسة.
- إن عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب [145] (ص352)

• **الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار حسب هيربرت سيمون**

يصنف هربرت سيمون، هذه الصعوبات أو القيود إلى ثلاث أنواع هي:
1- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتبدو هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم الذي أولته التaylorية كل اهتماماتها.

2- هناك مجموعة من الضغوط تعرض على السلوك الرشيد، تنشأ عن الدوافع والقيم، والولاء الشخصي، ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

3- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة، ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل اتخاذ القرارات، وأخيرا طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة [137] (ص168)

كما يرى هربرت سيمون، أن السلطة هي الوسيلة الناجعة والناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات، ويربط اتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم، حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي، ويؤكد هربرت سيمون أن نظريته [146] (ص55) تتطلب أحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات فلم يعد هناك حاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ هامة، أو قواعد مقررنة نسترشد بها عند تصميم الخرائط التنظيمية، إنما يتركز على دراسة بناء التنظيم ومكوناته ومختلف الأوضاع التي يتواجد فيها، وان يحلل سلوك الأعضاء على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مستعينا في ذلك كله في اتخاذ القرار.

وهكذا يصبح من الضروري أن نكشف بصورة واضحة طبيعة القرارات التي تتخذ في كافة مستويات السلم الهرمي للسلطة، ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهمنها هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وما هي الأسباب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟ يرى هربرت سيمون [146] (ص55) أن الأسباب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك في التنظيم مردها إلى فكرة التوازن بين الحوافز أو البواعث من جهة، والإسهام الفردي من جهة أخرى، ومعنى ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم، قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات على مدى التوازن بين الحوافز والبواعث، وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية.

إن التحاق الفرد بتنظيم معين، يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرار وحل المشكلات، فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير، ومثال ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة، معناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار اتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه، فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات، ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر، لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

4.4. أنواع القرارات

يختلف القرار الذي يتخذه المدير باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، فقد تتعلق القرارات بسياسة عامة في المنظمة أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة فيها وتصنف القرارات الإدارية وفق عوامل متعددة نذكر منها:

1.4.4. الناحية القانونية للقرار : حيث تقسم القرارات تبعا لذلك إلى أربعة أقسام : [147] (ص541)

1- مدى القرار وعموميته: ويتضمن أولا القرار التنظيمي، وهو يتعلق بقواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات، ثانيا القرار الفردي وهو القرار الذي يخاطب فردا معيناً أو مجموعة محددة من الأفراد كما في قرارات التعيين والترقيات والعقوبات أو الفعل من العمل.

2- تكوين القرار: ويمكن أن نميز وفقا لذلك بين القرارات البسيطة التي لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع مثل تعيين موظفا أو مكافأته، والقرارات المركبة التي تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل متعددة مثل القرارات الخاصة بإجراء مناقصة أو مزاد.

3- أثر القرار على الأفراد: فهناك قرارات ملزمة وهي تشمل الأصل في القرار لأن الأفراد يجب أن يلتزموا بها ويطيعوها، إلا أن هناك قرارات لا تحتل صفة الإلزام مثل النشرات والتعليمات التي تبين للعاملين كيفية تنفيذ اللوائح وإجراءات العمل وتعد بمثابة نصائح لا تلتزم الأفراد بالتنفيذ فيها.

4- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: إذ يمكن معارضة بعض القرارات والمطالبة بإلغائها والتعويض عما تسبب من نتائج كقرارات تعيين العاملين أو فعلهم أو عقوبتهم ومنها ما لا يخضع للمعارضة والإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

2.4.4. طبيعة القرار الإداري : تقسم القرارات من حيث طبيعتها إلى ثلاثة أشكال هي:

1- القرارات الأساسية والروتينية

إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتمام خاصا والتي لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات اختيار موقع المؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، بينما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة لا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين [105] (ص22)

2- القرارات التنظيمية والفردية

تتعلق القرارات التنظيمية بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوة هذه القرارات، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية ترتبط بالفرد فمثلا إذا قرر أحد المديرين الاستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه، ويتمتع بنفس المؤهلات والخبرات.

وقد ميز برنارد Bernard بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية والفردية، فأشار إلى أن القرارات التنظيمية تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري في تلك المؤسسة.

أما القرارات الفردية تعبر عن المدير كفرد في المؤسسة وليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المؤسسة [141] (ص ص 43.44)

3.4.4. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: وهنا نوعين من القرارات:

القرارات المبرمجة •

تعتبر قرارات مبرمجة، لان معايير الحكم فيها واضحة وغالبا ما تتوفر على معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها ويوجد تأكيد فيها بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفاعلية وهي أيضا قرارات متكررة روتينية، محددة جدا لها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها [148] (ص198)

• القرارات غير المبرمجة

هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلا لأول مرة ولا توجد خبرات سابقة بشأن كيفية حلها، وعادة في هذا النوع من المشاكل يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها، وعليه فإن كل قرار يتم اتخاذه سيكون وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لهذا النوع من المشكلات، وعلى متخذ القرارات غير المبرمجة أن يستخدم حكمه الشخصي، تقييمه ورؤيته وهي قرارات تتطلب معالجة وحلولا جيدة غير مكررة مثل القرار المتعلق بإنتاج سلعة معينة جديدة، أو فتح فرع جديد للشركة في منطقة أخرى وإعادة مثلا النظر في الهيكل التنظيمي [149] (ص311)

كما أعطى ANSOFF تصنيفا آخر للقرارات هي القرارات الإستراتيجية والإدارية والقرارات التشغيلية [141] (ص45) فالقرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها كما في تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي، وتعديل المنتجات والخدمات وإدخال تشكيلة جديدة منها، وعادة ما تتخذ هذه القرارات في المستويات العليا وهناك القرارات الإدارية التي تتعلق بإعداد الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف وترتيب مواقع العمل أما القرارات التشغيلية فهي القرارات التي تتعلق بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، كما قد تتعلق هذه القرارات بسياسات التسعير والتوزيع.

5.4. خطوات عملية اتخاذ القرار

لقد اختلفت الآراء حول تحديد خطوات اتخاذ القرار أو مراحل وعرض كل اتجاه يختلف ويتعارض أحيانا مع الاتجاه الآخر، إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم، كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. لذا يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تمر عادة بالخطوات الثلاث:

1- مرحلة البحث والاستطلاع

وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

2- مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3- مرحلة الاختيار: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب [141] (ص51) وهناك من قسمها إلى خمس مراحل وبعض المفكرين الذين قسموها إلى ست مراحل أو سبع مراحل، ولكن يبقى أن العملية الكاملة لاتخاذ القرار يجب أن تمر بالخطوات التالية:

* تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار حيث يعتبر اتخاذ القرار الرشيد دون تحديد المشكلة وأبعادها وتحديد المشكلة، يعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ قرار من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصدها [150] (ص113)

• تحليل المشكلة

هي المرحلة الثانية من عملية اتخاذ القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على معلومات وبيانات دراستها.

• تحديد البدائل

تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين بدقة ووضوح، وتظهر البدائل على شكل وعود ولن توجد حاجة إلى اتخاذ القرار في حالة وجود بديل واحد للحل وإنما يتعين وجود أكثر من بديل مع النظر إليهم نظرة موضوعية خالية من العواطف، ويجب أن تكون منسجمة مع الأهداف المراد تحقيقها [151] (ص332)

3- تقييم البدائل

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الشاقة والصعبة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل، ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر التالية في كل بديل:

- مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.
- ما هي تكلفة اختيار كل بديل.
- ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل (مثل المهارات الخبرات، التكاليف ..).
- ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.
- ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل المتاحة [131] (ص90)

4- اختيار أفضل بديل

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليسما هو مقبول، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

5- تطبيق الحل المقترح

هي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار، ووضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقعها، حيث يتم إعلام الأفراد وربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها.

الشكل 13 : خطوات عملية صنع القرار



6.4. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور أو قد تؤدي إلى التأثير في إصدارها، ومن هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار نجد:

1.6.4. تأثير العوامل الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، وبهذا فإن نوعية القرارات تتخذ بالقيم والمفاهيم التي ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل [141] (ص ص 66.65)

2.6.4. تأثير العوامل الخارجية [152] (ص ص 92.91)

إن المؤسسة تمثل إحدى خلايا المجتمع، لذلك فهي لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار ومن العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات كذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والقيم والعادات والقواعد الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المؤسسة الأخرى كالقرارات والتنظيمات المتعددة.

3.6.4. وقت اتخاذ القرار

يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الإدارية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة ويرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في الوقت المعين، حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيههم والفكرة الرئيسية للتوقيت هي:

- الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، فهناك قرارات يلزم اتخاذها في لحظات وهناك ما يمكن تأجيل اتخاذها أيام وشهور.

- الشعور بأن المشاكل والأحداث متداخلة، بحيث أن الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذلك يجب توقيت القرار لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينهما [105] (ص ص 30.24)

4.6.4. مدى توفر المعلومات

تتأثر القرارات التي تتخذ في المؤسسة الإدارية سلبيا أو ايجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها:

- الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات، بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

- مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات، بحيث يسمح الحصول على هذه البيانات.

- مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات [153] (ص 270) بالإضافة إلى وجود عناصر أخرى تؤثر على اتخاذ القرار منها: التخطيط غير الرسمي والبيروقراطية التي تعتبر من عوائق اتخاذ القرار، إضافة إلى المركزية الشديدة وعدم التفويض للسلطة.

5.6.4. تأثير العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات إلى هيربرت سيمون H. Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيرا سلبيا إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط [153] (ص 270)

7.4. مداخل اتخاذ القرار

غالبا ما نفكر أن معظم القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار نفسه، لكننا نجد في الواقع العملي أن القرار نادرا ما يكون نتيجة جهود فرد واحد، فعلى الرغم من أن اتخاذ القرار هو في معظم الأحيان مسؤولية فرد واحد، إلا أن العوامل المختلفة لعملية اتخاذ القرار يمكن إرجاعها إلى أفراد عديدين في التنظيم كالمستشارين والمديرين الآخرين والمرؤوسين الذي يشاركون عبر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تقديم الاقتراحات والافتراضات والمعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرار..... وتتراوح درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بين عدم تقديم الاقتراحات إلى تقديم اقتراحات بسيطة في المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات.

ومهما اختلفت درجة المشاركة في اتخاذ القرار إلا أن النمط المستخدم في اتخاذ القرارات يعتمد إلى حد بعيد على القرار نفسه وعلى الحالات والظروف المحيطة بالموقف ودرجة تأثيرها فيه، ويمكن التمييز بين ثلاث مداخل أساسية في اتخاذ القرار وهي:

- 1- المدخل الفردي الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الإداري نفسه.
 - 2- المدخل الاستشاري الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الإداري بعد استشارة الأفراد الذين يتعلّق بهم القرار.
 - 3- مدخل المشاركة الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الجماعة التي تتأثر بالقرار أو تؤثر فيه
- [141] (ص80)

1. اتخاذ القرار الفردي

يعني المدخل الفردي لاتخاذ القرار أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات في فرد واحد هو شخصية المدير بدون مشاركة المجموعة باتخاذها سواء بمناقشة المعلومات والاقتراحات والآراء أو بتقويمها، وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار.

وبما أن موهبة القيادة وفنها هي الأساس في نجاح العملية الإدارية فإن القائد الموهوب غالباً ما يتخذ قراراته بشكل عادي تلقائي دون أن يمضي الوقت الكبير في التفكير في كيفية اتخاذها، وذلك بسبب ما يتمتع من خبرات وتجارب سابقة تعود من خلالها على تحمل المسؤوليات العديدة ومواجهة المواقف المختلفة، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات الفورية إذا كانت تتعلق بحالات شبيهة بمواقف سبق له أن تتعامل معها من قبل معتمداً في ذلك على معرفته الواسعة في مجال عمله وثقته بنفسه وخبراته.

والإداري الناجح هو الذي يجمع بين العلم والخبرة والموهبة والممارسة ليستطيع تطوير نفسه ومباشرة مسؤولياته وزيادة قدرته في التعرف عما يدور في أذهان مرؤوسيه ووجهات نظرهم ومواقفهم اتجاه الظروف والحالات المختلفة ويحفزهم لبذل المزيد من جهدهم بعد أن يحسن الحكم على مواقفهم فيتعاطفون معه ويستجيبون لقراراته بدافع من التقدير والثقة [141] (ص82)

2- المدخل الاستشاري لاتخاذ القرار

يعني المدخل الاستشاري لاتخاذ القرار أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات في شخصية المدير بعد استطلاع آراء المجموعة واقتراحاتهم والاستفادة من معلوماتها، ويصلح هذا المدخل عندما يكون القرار هاماً نسبياً وله أثراً عند التطبيق، وعندما يصعب أن تتفق الجماعة للوصول إلى الحل المناسب بسبب ما يثار وفي هذا القرار من تعارض واحتكاك وخلافات بين الأفراد، فيعمل الإداري على استطلاع آرائهم والاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وملاحظاتهم ثم إصدار القرار بنفسه لتحقيق النزاع والخلاف بين أفراد المجموعة [141] (ص83)

3- اتخاذ القرار الجماعي

ويدعي هذا المدخل الإدارة بالمشاركة، وتشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار حيث وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع تسويق دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد واحد.

فبعض المواقف تحتاج إلى رأي فرد واحد، والبعض الآخر يحتاج إلى عدة أفراد، فالقرارات الروتينية أو القرارات التي تتخذ في ظروف الطوارئ والقرارات السرية من الضروري أن يتخذها فرد واحد، أما المعقدة وغير الروتينية أو التي تحتاج إلى خبرات عدد من المتخصصين وتلك التي تتأثر بعنصر الوقت، مثل هذه القرارات يمكن أن يتم اتخاذها بواسطة الجماعة ويقصد بالجماعة في هذا

المجال، كل تجمع إنساني يتكون من أفراد لهم أهداف مشتركة مثل مجالس الإدارة وفرق العمل [154] (ص165)

* عيوب ومزايا القرارات الجماعية: المزايا:

- 1- أن القرارات الجماعية توفر قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف.
- 2- أن القرارات الجماعية تساعد على توسيع مجال البحث عن البدائل في المجالات الوظيفية المختلفة.
- 3- أن القرارات الجماعية تقدم عدة آراء مختلفة حول موضوع القرار.
- 4- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الناس.
- 5- تؤدي القرارات الجماعية إلى خلق الحماس لدى أعضاء الجماعة والترويج للقرار والمساعدة في تنفيذه.

العيوب:

- 1- تتطلب القرارات ضرورة قيام فرد واحد بإصدار القرار وتحمل مسؤولياته.
- 2- أن القرارات الجماعية لها تكلفة زمنية أكبر من القرارات الفردية.
- 3- لا تصلح القرارات الجماعية في حالات الطوارئ.
- 4- أن القرارات هي في كثير من الحالات عملية توفيق بين عدة آراء متعارضة.
- 5- تأثر أعضاء الجماعة برأي أكثر الأعضاء نفوذا [154] (ص165)

8.4. أساليب اتخاذ القرار : هناك أسلوبين في اتخاذ القرارات هما:

1- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفنقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة والتقدير الشخصي للإداريين، حيث يتخذون قراراتهم استنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة.

وهو ما أشار إليه سيمون SIMON وآخرون يوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

- 1- الحكم الشخصي (بالاعتماد على الخبرة).
 - 2- التخمين.
 - 3- المحاولة والخطأ (التجريب).
 - 4- التقليد وطبقا لهذا الأسلوب يقوم المديرون في منظمة ما بتقليد المنظمات الكبيرة أو الفائدة في مجال النشاط [154] (ص166)
- أو كما أشار إليها عادل رمضان الزيايدي "تقوم عملية اتخاذ القرار على الحكم الشخصي والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين، إضافة إلى الإلمام والتخمين.

2- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار

من أهم الأساليب العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات نجد:

1-2- أسلوب شجرة القرارات:

من أهم الأساليب العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات نجد:

2-1- أسلوب شجرة القرارات:

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

وقد صور لنا كونتز وأودنيل Koontz and odonnell هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم فإذا كان هناك مثلاً مشكلة يواجهها المدير وكان أمامه بديلان، وقرر اختيار إحدهما فإنه سينتقل إلى حالة جديدة قد يواجه فيها ثلاثة بدائل الاختيار.

وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية، يمكن متخذ القرار رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة، بالحاسب الالكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة.

2-2- أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه سيساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على تحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار أهمها: هل هناك مشكلة تتطلب حلاً؟ وما هي المشكلة؟ وما هي أسبابها الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها؟ وما هي الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها؟ وهل هنا أكثر من حل وما هو الحل الأنسب؟

وهذه كلها أسئلة ستساعد متخذ القرار للوصول إلى الحل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية، أسلوب التدريب على اتخاذ القرار المسمى In- Bosket technique والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في المواقف متشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهها في عمله، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن المشاكل والحالات المختلفة ويطلب منه اتخاذ القرارات فيها على ضوء ما تتضمنه من معلومات، ومثل هذا الأسلوب التدريبي على دراسة الحالات لا يهدف فقط إلى حل المشكلات والحالات التي يتلقاها المدير، وإنما يهدف إلى تدريب متخذي القرارات على كيفية استخدام قدراتهم في التحليل والتفكير لحل المشاكل التي تواجههم [155] (ص21)

ومن هنا فإننا نرى أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات، ذلك لأن الأساليب التقليدية المتمثلة في قدرات المدير وخبراته وتجاربه وما لديه من معرفة تساعده على البحث والتحليل والتفكير واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلة لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف بل لابد من وجود الأساليب العلمية لتحقيق التكامل من أجل مواجهة المشاكل الإدارية المعقدة التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة وإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشاكل.

9.4. دور الاتصال وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار

1- دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

يعتبر صنع القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية صنع واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإداري، بحيث إذا توقف تدفق المعلومات بسبب أو آخر فإن صانع القرارات يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تعرفا من نوع ما، إذ أنه من خلال عملية الاتصال تيسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات وبدونها فإن حياة المنظمات كلها تصبح مهددة بالفناء.

فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمنظمة إذا بقي حبيس الأدرج مكتب المدير، ولم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم من وحدات وأفراد [151] (ص332) كما أن الاتصال الفعال يتيح فرصة للتعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب، وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار المناسب، فالإتصال في المؤسسة في إيصال المعلومات من عضو آخر يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة أو الأطراف وبذلك فالإتصال يلعب دورا فعلا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2- أهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرار

عن توفير المعلومات في المؤسسة يميل شريان حياتهم بحيث تمكن المسؤولون من وضع الخطط والبرامج والأهداف ثم اتخاذ القرار الملائم، ويفضل أن يكون هناك جهاز معلومات في المؤسسة، وظيفته النتائج لكل التغييرات الداخلية والخارجية حيث يمكن المؤسسة من التأقلم وأخذ الوضعية المثلى اتجاه هذه التغييرات [156] (ص52)

فعملية اتخاذ القرار تحتاج بفعالية إلى توفر المعلومات الجيدة، ومن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار هي الحصول على معلومات.

فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لمواجهة موقف أو مشكلة معينة يعتمد اختيار هذه البديل على ما قد يوفره من معلومات والبيانات الدقيقة عن موقف أو مشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها وأيضا من البدائل المتاحة.

ولذلك يلعب الإتصال دورا جوهري في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريق الإتصال يمكن توفر المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد [156] (ص53)

وعموما فإن القرار في حقيقته ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين ومن ثم ينظر على القرارات التي تتخذ على أنها إنتاج جماعي لا نتيجة لرأي شخصي.

ومن هنا تبرز دور المعلومات وعلاقتها بعملية القرارات الإدارية حيث تعتبر العنصر الأساسي في دراسة المشكلة القرارية وتحليلها في مختلف مستويات الإدارة، بهدف اتخاذ القرار السليم والذي يكون مرتبط بدرجة كفاءة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ومدى الدقة في تمثيلها للظاهرة المدروسة.

كما يرى من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة توفر البيانات اللازمة للعملية الإدارية.

لأن الاتصالات واتخاذ القرار يمثلان جانبيين هاميين من جوانب الإدارة، ويمثل كل منها الآخر، أي أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه سيمون Simon عندما قال "يجب أن تنطبق اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى.

ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات.

10.4. دور القيادة في تحفيز العمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات

الفرد أو العامل هو عضو في المنظمة وحتى يكون هناك تكامل بين أهداف المنظمة وهدف العامل الشخصي لابد للقيادة في المنظمة الأخذ برأي العاملين في كل صغيرة وكبيرة، هذا الشيء بالذات يجعل العامل يشعر بالحيوية والنشاط، فلما تقوم باستشارته في أمور العمل وأموره الشخصية، فيشعر بأن القيادة تولي له الاهتمام وبالتالي يسدي لها المقابل من العمل الواجب فعله، ويصبح راض ومتفائل بمستقبله داخل منظمته، فأشراكه في كل شيء يهمه ويهم أهداف المنظمة ببقية على اتصال دائم بما يجري حوله.

يبقى صحيح أن بعض القرارات المصيرية في يد القيادة داخل المنظمة هذه القرارات التي قد يملئها ظرف طارئ، ولكن إشراك العمال في اتخاذ القرار له آثار نفسية تؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر والتعليمات بل يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته [157] (ص81) واستخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرار الإداري يمثل عنصرا أساسيا في تحقيق الشعور بالانتماء، كما أن أهداف المنظمة تكون أكثر وضوحا وتحديدا لأنهم يشاركون في وضعه ويتوقف نجاح القرارات فيما يلي:

- رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة.
- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمرا واقعا وملموسا من خلال احترامها وتقبل ما تنتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات [157] (ص82)

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تقرب وجهة نظر العمال والإدارة وتخلق علاقات طيبة بينهم عن طريق فتح مجال للحوار والمناقشة، والمشاركة أيضا تشعر كل فرد أن المنظمة في حاجة إليه، مما يبث في نفسه الشعور بالالتزام الجماعي وضرورة التعاون ، وأنه شريك في المنظمة وليس غريب عنها مما يقوي روحه المعنوية ويشعره بالانتماء ويحفزه على الإنتاج وهو الأمر الذي يؤدي إلى تماسك التنظيم أو المنظمة [158] (ص82)

كما أن سير عملية اتخاذ القرار مرتبطة بمستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس فكلما كانت الثقة مرتفعة كلما زادت الرغبة في تنفيذ الأوامر والقرارات فسلطة القائد تعتمد على مدى قبول المرؤوسين عن رواتبهم وتدريبهم وإقناعهم وقبولهم للأهداف المنظمة التي يعملون بها [159] (ص99)

كما يعتبر "سيمون" اتخاذ القرارات عملية يومية مستمرة بل هي صميم عملية التسيير ، كما تعتمد على تضافر جهود الأفراد في التنظيم وكل الأجهزة التنظيمية كما أشار أيضا بأن الأسباب التي تدفع الفرد إلى الإشراف في التنظيم مردها فكرة التوازن بين الحوافز والإسهام الفردي من جهة أخرى. معنى هذا أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الحوافز مقابل ما يقدمه من إسهامات وما يتوقف من مشاركة معنى ذلك أن بقاء العامل ومشاركته في اتخاذ القرار يكون في ضوء تقديره للعلاقة بين الحافز والإسهام الشخصي الذي يقدمه والبدائل المتاحة أمامه.

والتحاق الفرد بتنظيم معين، يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرار وحل المشكلات، فلا بد للتنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير، فيقوم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات، ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين [157] (ص82)

كما أن لعملية تنفيذ القرار دور في تشجيع العمال، فالقرار لا ينفذ بمجرد اتخاذه ولكن يجب أن يتخذ القرار ثم تبدأ الاتصالات بين من يتخذ القرار وكل من يهمه القرار حتى تضمن مشاركتهم وفعاليتهم، ويجب شرح القرار بصورة واعية للمنفذين وبعد أن يوقع القرار وقع التنفيذ يجب على الإدارة أن تتابع ذلك بغية الوقوف على أوجه الضعف والعمل على تعديلها.

إذن عملية اتخاذ القرار حتى تكون فعالة ومحفزة مشجعة للروح المعنوية للعاملين، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم غير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومشاعرهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

خلاصة الفصل

عملية اتخاذ القرارات الإدارية من الواجبات الرئيسية، ويطلق عليها أحيانا بجوهر عمل القيادة الإدارية والتي تؤثر في دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، فالقيادة الإدارية هي منبع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ففي طريقها يتم اتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية وفق النمط القيادي السائد داخل المؤسسة.

فعملية القيادة واتخاذ القرار عمليتان متلازمتان داخل أي مؤسسة تفرض على القيادة دعم مشاركة العمال في القرارات حتى تلبي البعض من رغباتهم وإحساسهم بالاحترام. و عموما فان اتخاذ القرارات في حقيقته ما هو إلا نتاج نهائي لحصيلة مجهود متكامل من الغراء والأفكار والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين ، ومن ثم علينا أن ننظر إلى القرارات التي تتخذ على أنها نتاج جماعي لا نتيجة لرأي شخصي ،فهي نتاج القادة والمرؤوسين وكل الطاقم الإداري العامل بالمنظمة ما يضيف عليها مصداقية ونجاحا وانطبعا حسنا لدى كل العمال من أعلى الهرم السلمي إلى أسفله ويعطي نجاحا و استمرارا للمؤسسة.

الفصل الخامس : العلاقات الإنسانية وعوامل إرسائها

94	1.5. أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية
94	2.5. التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وبوادر ظهورها
96	1.2.5. دراسة أوليفر شيلدون
96	2.2.5. التون مايو وتجارب هوثورن
99	3.2.5. دراسات مابعد التون مايو
99	1.3.2.5. روثلسيرجر ووليم ديكسون
100	2.3.2.5. دراسات مركز ميتشجان
100	3.3.2.5. دراسة وارنر وزملائه
100	4.3.2.5. دراسة باردبييه في فرنسا
101	5.3.2.5. دراسة معهد تافستوك
101	6.3.2.5. دراسة جونكين وكارتر وموريس
102	3.5. عوامل إرساء العلاقات الإنسانية
103	1.3.5. أهمية القيادة في إرساء العلاقات الإنسانية
103	1.1.3.5. القيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية
103	2.1.3.5. القيادة المتسامحة والعلاقات الإنسانية
104	3.1.3.5. القيادة الفوضوية والعلاقات الإنسانية
104	4.1.3.5. القيادة الموقفية والعلاقات الإنسانية
127	2.3.5. أهمية الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية
105	3.3.5. أهمية الحاجات الإنسانية في إرساء العلاقات الإنسانية
106	4.5. أسس ودعائم العلاقات الإنسانية
108	5.5. مسؤولية الإدارة في إحداث مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية
109	6.5. العلاقات الإنسانية والقيادة

تمهيد:

العلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المنظمة وأساليب التفاعل التي تتم بينهم، فهي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد، حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولة عن التنظيم فإن العلاقات

الإنسانية بالنسبة إليها تعني التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء، ويتوقف هذا الأداء وفعالته على مدى قدرة القادة الإداريين على دعم التعاون الجماعي بين الأفراد والتي تتوقف حالتهم المعنوية وإنتاجيتهم وفعاليتهم على فعالية القيادة الإدارية.

وهو ما سنتعرض له في هذا الفصل بداية بأهمية العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي وبوادر ظهورها، وعوامل إرسائها وأهمية القيادة والاتصال والحاجات الإنسانية في ذلك وصولاً إلى مسؤولية الإدارة في إحداث مناخ جيد لمثل هذه العلاقات.

1.5. أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية

ترجع أهمية العلاقات الإنسانية للدور الذي يلعبه العنصر البشري في الإدارة فالأفراد هم دعامة المؤسسات التي يعملون فيها وهم معيار نجاحها لأنه مهما كان التنظيم سليماً والتخطيط حكيماً، ومهما كانت الأموال متوفرة فإن هذه العناصر وغيرها تمثل الجوانب الصامتة للمؤسسة، فالأفراد هم الذين يبعثون فيها الحركة والديناميكية وهم الذين يواجهونها نحو تحقيق أهدافها، ويعتمد نمو المؤسسة وازدهارها على نشاط الأفراد العاملين فيها وعلى درجة شعورهم بالانتماء لها والحماس لدفعها إلى الأمام [37] (ص33)

لذلك تظهر أهداف العلاقات الإنسانية في ما يلي:

- 1- تولي العلاقات الإنسانية اهتماماً بالعاملين في المؤسسة الاقتصادية والتركيز على الجوانب الفنية.
- 2- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تشكيل أفراد منتجين ومتقاربين داخل المنظمة من خلال ميولهم المشتركة وحصولهم على إشباع لحاجاتهم، ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوطيدها.
- 3- تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال العمل أن الإنتاج عمل جماعي أو عمل فريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات.
- 4- تهدف إلى تقوية الروابط بين العاملين، مما يدفع من روحهم المعنوية، ويمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن، كما ونوعاً ويجعلهم يحسون بالنمو والارتقاء والسعادة.
- 5- تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العمل.
- 6- تعمل العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية.
- 7- تهتم العلاقات الإنسانية بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل.
- 8- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة [41] (ص222)

2.5. التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وبوادر ظهورها

تعتبر العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة قدم المجتمعات البشرية فقد نشأ الإنسان وزاد عدده ليكون مجتمعاً، فقامت العلاقات الإنسانية بين الإنسان وأخيه الإنسان، غير أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد، ولم يستخدم مصطلح العلاقات الإنسانية في الأعمال إلا قبل سنة 1940 بقليل [38] (ص512)

حيث كان هدفه الإنسان في الماضي هو الجري وراء لقمة العيش، مما لا يجعلهم يفكرون في شيء آخر، وكانت القاعدة أن يعمل الأفراد منذ شروق الشمس حتى غروبها، كان العمل في هذه الظروف الشاقة في حاجة إلى وجود علاقات إنسانية إلا أن مثل هذه الحاجة لم يكن أحد يفكر بها وأن الظروف المحيطة لم تكن تسمح حتى بوجود أي شئ من أشكال العلاقات الإنسانية.

وبمرور الزمن بدأ اهتمام الدراسات الاجتماعية والفلسفية والتاريخية بدراسة العلاقات الإنسانية، إذ قام الفلاسفة الإغريق والرومان والعرب بإمداد الفكر الإنساني بدراسات قيمة في هذا المجال ولكنها تختلف عما يجري في مجتمعنا المعاصر.

وكانت دراسات العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية، فكان التركيز منصبا على تخيل علاقات مثالية، ويتمثل ذلك في جمهورية أفلاطون ومؤلف الفيلسوف العربي أبو ناصر الفارابي "المدينة الفاضلة" [41] (ص 30)

وفي المجتمع الحديث أصبحت النظريات والآراء السلوكية لا تسير في اتجاه الخيال والفلسفة، لكنها اتجهت نحو الواقع العملي خاصة مع بزوغ الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر. وتميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى، وظهور المنشآت الكبيرة الحجم، وأصبح عد العمال كبيرا جدا مما جعل العلاقات فيما بينهم تشع أكثر.

غير أن النظرة التي كانت سائدة هي أن دراسة الإنسان في المنظمات وسلوكه فيها عبارة عن عامل ثابت، تجري لدراسته مرة واحدة وللأبد، بدلا من معاملته كمتغير هام وفعال يؤثر ويتأثر بالمنظمة بسلوكه وتصرفاته ونشاطه بشكل ديناميكي دائم الحركة والتحرك بالإضافة إلى النظر إليه بأنه عبارة عن مكون من مكونات التنظيم وظيفته هي أداء الأعمال المكلف بها فقط.

هذه النظرة حاول Mason haire توضيحها على أنها تعبر عن الافتراضات الأساسية عن الإنسان، والتي قامت عليها نظرية التنظيم التقليدية، فالإنسان كان يعامل على أنه كسول، قصير النظر، يقع كثيرا في الأخطاء، قدرته على الحكم على الأمور بل أنه قد يكون غير أمين إلى درجة ما [116] (ص03)

وكمثال على تلك الاتهامات يوضح whnte أن المفهوم التقليدي بين على ثلاث افتراضات وهمية حيث يفرض هذا المفهوم أن الإنسان حيوان يفكر دائما بطريقة منطقية ويهتم بالمكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات وأن الفرد يتجاوز مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية، إضافة إلى أن الأفراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معالجتهم ومعاملتهم بطريقة نمطية [116] (ص03) وبما أن موضوع دراستنا يهتم بدراسة العلاقات الإنسانية حين ممارستها من طرف القيادة وكيف تأثر في تحفيز العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، نحاول في هذا الصدد التعرف إلى بعض الدراسات والمبادرات التي قام بها بعض الباحثين ورجال الصناعة فيما يخص العلاقات الإنسانية ودورها في التأثير على العمال والرفع من معنوياتهم وزيادة الإنتاج، وذلك انطلاقا من ما بعد الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا

و ما نتج عنها من تنافس شديد في الإنتاج وتوسيع في المؤسسات وضمها للآلاف من العمال والتجاهل السائد لظروف العمل من قبل أرباب العمل، ومن هذه الدراسات نجد:

Robert Owen الذي ظهر في إنجلترا حوالي 1800، وكان أول من اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار، وهو ما كان منتشرا في ذلك الوقت وخاصة في صناعة النسيج، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك كما عمل على تحسين ظروف العمل، وإذا كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقة إنسانية فإنه يمكن أن نقول أنها مجرد بداية.

وفي 1835 نشر كتاب في إنجلترا بعنوان philosophy of manufacture ومؤلفه Andrew وفيه أبرز الكاتب لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة، بجانب العامل الفني والتجاري، وقد صور الاعتراف بهذا العامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض، وقد لاحقت أفكار Owen و ure قبولاً بطيئاً ولم تجد أي قبول على الإطلاق، ثم تلاشت نهائياً باعتبار أنها كانت تمثل اتجاهات من أفراد كانوا يرغبون بأعمال صالحة وطيبة، وليس اتجاهات تنطوي على اعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات العاملة في ميدان الإنتاج [38] (ص514)

1.2.5 أوليفر شيلدون Oliver Shildon

يعتبر الانجليزي اوليفر شيلدون أول رائد لهذه المدرسة عكس ما هو شائع من أن الاسترالي إلتون مايو هو أول مؤسسها، حيث قال في كتابه " فلسفة الإدارة " 1923، "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج" وهو رد صريح على أصحاب الإدارة العلمية بقيادة تايلور وسلو فردريك ، حيث اعتبر شيلدون أن الصناعة هي عبارة عن مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية، لهذا اقترح شيلدون إتباع القواعد الآتية للرفع من معنويات العمال:

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.
- لا بد أن يشتركون في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

ولقد أيدت هذه الاتجاه الأمريكية ماري باركر فوليت Mary porker Follet حيث قالت " إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع الاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وإحدى تلك الحاجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعه بمعنى أن العامل هو الذي يقرر مصيره داخل التنظيم، كما كانت تعتقد ماري" أن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة و الفعالة [133] (ص150)

2.2.5. إلتون مايو Elton Mayo تجارب هاوثورن

أجرت هاته التجارب شركة الويسترن إلكترىك Western Electric بالولايات المتحدة الأمريكية بشيكاغو في العشرينيات، وقد سميت بتجارب هاوثورن والتي قام بها العديد من العلماء مثل روثسبرجر Roethisberger، ووليم ديكسون من وجامعة هارفارد وهذا بقيادة وإشراف إلتون مايو ودامت من 1927 إلى 1932 [38] (ص87)

وقد كانت تهدف هذه الدراسات في البداية إلى معرفة ودراسة الظروف المحيطة بالعمل مثل (الإنارة، التهوية، والضوضاء، التلوث، ..)، وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن حولت اهتمامها إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي.

وتعد هذه التجارب كبدية حقيقية لعصر العلاقات الإنسانية العلمية والتي ارتكزت أبحاثها على دراسة العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ومطالبهم النفسية والاجتماعية، وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية على حد سواء [152] (ص102) كما تعتبر أول دراسة إمبريقية ميدانية تجري بغرض فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات وقد خلصت إلى نتائج هامة نورده بعد التعرض أو استعراض المراحل التي مرت بها هذه التجارب وهي:

أ- المرحلة الأولى [160] (ص ص 16.15)

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل (الإنارة) والكفاية الإنتاجية للعمال، وقد طبقت على عدد من العاملات بعد تقسيمهن إلى ومجموعتين:

المجموعة الأولى أخذت أماكنها في حجرة الاختبار وكان أفرادها يعملون في ظل ظروف إضاءة تتغير درجتها باستمرار، والمجموعة الثانية (مجموعة مقارنة) قامت بالعمل في غرفة التحكم التي ثبتت فيها ظروف الإضاءة، وقد جاءت النتائج محيرة للباحثين فقد زادت الإنتاجية في كلا الحجرتين، وكان تفسير هذه الظاهرة أنه لا بد من وجود متغيرات بدل الإضاءة تسبب في تغيير مستوى الإنتاجية، ولم يعتبروا هذه النتائج سلبية، بل اعتبروها نواة لدراسة أخرى تمثل المرحلة الثانية من التجارب.

ب- المرحلة الثانية [161] (ص ص 110.111)

ركزت هذه المرحلة على قياس إنتاجية العاملات اللاتي يقمن بإنتاج أجهزة التلفزيونات وتم عزلهن تماما في غرفة خاصة تماثل نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة وقد قام إلتون مايو ببعض التعديلات في ظروف العمل، محاولا أن يختبر فروضها الأساسية وهي مدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل وتم إدخال بعض التغييرات في عدد ساعات العمل، فترات الراحة، ووجبات الغذاء وغيرها.

ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد زاد برغم هذه التغييرات واستطاع مايو بعد ذلك أن يفسر هذه الزيادة لوجود العاملات كفريق واحد متعاون، انعكس على زيادة درجات الثقة والصدقة الأمر الذي جعل نسق أو نظام الإشراف يعتبر شيئا هامشيا خلال سير العمل والإنتاج، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاج بعد شعور العاملات بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهم وعدم التدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه، وهي أمور تفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل أو العملية الإنتاجية ككل.

ج- المرحلة الثالثة

جاءت أو خضعت هذه المرحلة لتعزز من أفكار الباحثين نحو اتجاهات العاملين في العمل وعلاقتهم برؤسائهم ونظم الإشراف والعمل على زيادة الإنتاجية، والسعي لحل مشكلات الأجور والساعات الإضافية، والجزاءات والترقيات وغير ذلك من المشكلات التي خطط فريق البحث أن يتعرف فيها على اتجاهات وانطباعات العمال حول هذه المشكلات فقام الباحثون باستجواب هؤلاء العمال لمعرفة آرائهم ومشاعرهم فيما يتعلق بالإشراف الجيد ومكوناته (سبر الآراء حوالي 20 ألف عامل بمصنع هاوثورن) [161] (ص 111)

والشيء الذي توصل إليه الباحثون من خلال الاستجواب، هو أنه تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها القادة الطبيعيون بالتوازي مع سياسة الإدارة وتنظيمها الرسمي، كما أن العمال يتفقون فيما بينهم على مستويات معينة للإنتاج يلتزمون باحترامها ويعاقب من يخالف أو من يخرق الالتزام بها، والشيء الآخر هو أن لائحة المكافآت تنص على أنه كلما زاد الإنتاج تقابله زيادة في الأجور، ولكن الإنتاج بقي مستقرا في نقطة معينة فهو لم يزد عن الوحدات المتفق عليها من قبل التنظيم غير الرسمي [102] (ص 40) وأطلق على هذه العملية الظاهرة تقييد الإنتاج. وتوصلت هذه الدراسة خلال هذه المرحلة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- إن الاتجاهات نحو الإشراف في الخط الأول المباشر مع المعلومات تؤثر على الروح المعنوية وإنتاجياتهم أكثر من خطوط الإشراف الأخرى.
- 2- كما أن تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقتهم ببعضهن عملت على زيادة الروابط الاجتماعية وغير رسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة رسمية [161] (ص 112)
- 3- من العبث العمل على تفكيك التجمعات بين العمال ومن حكمة التوفيق بين اهتمامات الإدارة والعمال، بحيث تعمل على تحقيق نفس الأهداف بدلا من أن يحدث تعارض وتناقض [162] (ص 40) وسمحت هذه الدراسة بكشف عوامل ذات تأثير فعال على الإنتاج بغض النظر عن العوامل المعروفة، وكيف للتنظيم غير الرسمي أن يكون في بعض الحالات أقوى من التنظيم الرسمي، لأن الأول تحكمه العلاقات الحقيقية والصريحة بين أفرادها ويؤمنون بأفكار بعضهم، مما تركهم يتقاربون إلى بعضهم البعض على غاية خلق تنظيم له أهدافه ومميزاته وأسبابه ومشاكله ولكنه غير رسمي.

د- المرحلة الرابعة [161] (ص 113)

تم في هذه المرحلة من دراسات هاوثورن تعيين مشرفين على جماعة مختارة من العاملين يقومون بإصلاح الأجزاء الصغيرة التي يتركب منها جهاز الهاتف، واستعملت معهم تقنية المقابلات الشخصية واستمارات البحث وتركز التساؤل حول ما هي أهم أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال؟

ولقد توصل فريق البحث إلى أن العاملين يقيمون نوعا من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهاتهم لتظل داخل الجماعة (نتيجة للعمل الغير الرسمية) والتي من الصعب إظهارها لفريق البحث مباشرة، وكان يتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة.

ويتم اختيار احد الأفراد عن الجماعة ممثلا لحل مشاكلهم المرتبطة بالمسائل الفنية أو التحدث مع المشرفين أو الإدارة، ومن ثم فقد ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة، ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالإنتاجية والتعبير عن المشاعر والاتجاهات في العمل وهي نقطة البداية في مجموعة هاوثورن.

هـ المرحلة الخامسة والأخيرة من تجارب هاوثورن [160] (ص19)

ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة هذا التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل، حيث جمع العمال في غرفة اختيار واحدة زودت بظروف عمل مماثلة تماما لظروفها في أقسام المصنع العادي إلى درجة أن مشرفي العمال امتد عملهم إلى غرفة الاختيار وقاموا بأعمالهم الأساسية من رقابة وإشراف.

وتم إجراء المقابلات الشخصية واستمارات البحث والملاحظة المكثفة، وقد كانت النتائج مخالفة تماما للمرحلة الأخرى حيث أن الإنتاجية حيث الإنتاجية لم تتزايد باستمرار بل أن الإنتاج قد قيد بواسطة العمال تحت التجربة، حيث حرص العمال على التقيد بالإنتاج وعدم الزيادة أو النقصان، وقد فسرت النتيجة وتوصلوا على عدد من النتائج تلك التنظيمات غير الرسمية وقد ساق الباحثون هذه الأدلة لإثبات رأيهم:

* لاحظوا أن كل العمال توقفوا عن العمل قبل انتهاء موعد العمل الرسمي.

* اعترف عدد كبير من العمال للباحثين بأن مقدرتهم الإنتاجية تفوق إنتاجياتهم المحققة خلال التجربة. وهو ما خلص إليه الباحثون بضرورة الاهتمام عموما بدراسة التنظيمات غير الرسمية لعلاقتها الايجابية أو السلبية بعملية الإنتاج في المؤسسات الصناعية.

ومع أن هذه المرحلة كانت متزامنة والأزمة الاقتصادية المعروفة بأزمة الكساد التي تعرض لها الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك والعالم الغربي بصورة عامة، الشيء الذي أثر على مجموعات الأحداث وأجبر الباحثون على توقيف برنامجهم وإنهاء العملية في سنة 1932.

● النتائج التي توصلت إليها هذه الأبحاث والدراسات :

- 1- المنظمة عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية وليست بناء اقتصاديا فقط.
- 2- الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب لضمان التكامل بين أشكال التنظيم.
- 3- إن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا، ولا يجب تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد تؤدي إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة في التنظيم، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة من الانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيمات الرسمية [133] (ص157)
- 4- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزية العامل، وليس الأجر الدافع الوحيد المؤثر في رفع الإنتاجية، ولكن تأثير إنتاجية العامل بطبيعة علاقته مع زملائه العمال والمشرفين عليه وكذلك بمشاركة خاصة.

5- شعور العامل بانتمائه إلى الجماعة التي يعمل معها وشعوره أيضا بالاستقرار والأمن في وسطها هذا الشعور الذي يعد أكبر حافز يرفع من الروح المعنوية للعمال ويستجيبون له بزيادة الإنتاج.

6- وجوب المزج بين الوظيفة الإنتاجية التي تؤديها المؤسسة والوظيفة الاجتماعية للحفاظ على توازن كلي للمؤسسة [163] (ص463)

7- أكدت الدراسات أهمية الاتصالات بين الإدارة والعمال العاديين، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات العليا، كما أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال وتشجع العمال على المشاركة كما أنها عادية وليست تعسفية، تهتم بمشاكل العمال ولا تكفي فقط بالعمل [152] (ص104)

ورغم هذه النتائج المحققة والتي تدفع دفعا قويا للعلاقات التنظيمية وللتنظيم الاجتماعي والنفسي والاقتصادي للمؤسسة، إلا أنها أهملت بعض الظواهر الأخرى نذكر منها:

* تجاهلت هذه الدراسات شعور الأفراد بالانتماء إلى منظمات أخرى مختلفة كالكنائس والمجتمعات المحلية، إضافة إلى النقابات التي تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك العمال ونظراتهم نحو الإنتاج والصراع القائم والمشاكل الاجتماعية التي يعانون منها.

* حصر دراساتهم على مستوى المصنع فقط، وعدم محاولتهم لاستعمال النتائج المتوصل إليها في تحليل المجتمعات بصورة أوسع.

* توقفت هذه الدراسة في حدود المصنع وإهمالها للعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي توجد خارج المصنع كما أهملت عامل التكنولوجيا.

* أن الانتماء إلى جماعة متماسكة وما يؤدي إلى تحقيق للإشباع الإنتاجي، وقد صرف النظر على التركيز على أهمية المكافئات وصراع المصالح وبقي التركيز فقط على عوامل التكامل والتوازن.

* إهمالها لدور النقابة في التأثير على سلوك وتصرفات العمال وإغفالهم للصراع والاتصالات حيث يؤكد فوت هويت "إن باحثي العلاقات الإنسانية أغفلوا دراسة الصراع وتناقض المصالح والاهتمامات بين العمال والإدارة، إلى جانب أنهم لم يدرسوا النقابة ودورها ومدى أهمية الاتصالات.

فبالرغم من كل الانتقادات الموجهة إليها، فقد كانت لها آثار في الممارسة الإدارية وبل أكثر من ذلك تأثيرها واضح في الإيديولوجيات الإدارية.

كما وضعت الأساس لنظرية العلاقات الإنسانية في الصناعة إلى جانب تأثيرها في توجيه البحوث الميدانية والدراسات الميدانية في المجال الصناعي.

حيث انه من المتفق عليه أنها أول من ارتادت هذا الميدان وقد أدت دراستها إلى سلسلة أخرى من الدراسات التي أجريت في أماكن أخرى تحت إشراف باحثين آخرين مستهلكين أفكارهم ونهجها في كثير من الأحيان [164] (ص ص 62.63)

3.2.5. دراسات وأبحاث ما بعد إلتون مايو

1.3.2.5. روثسبرجر Roethisberger ووليم ديكسون Widickson [133] (ص ص 153.154)

كانا ضمن فريق إلتون مايو أثناء الدراسات الأولى، حيث نشر كتابه جاءت هذه الدراسات والأبحاث المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل التنظيمات للتأكد امبريقيا من صدق ما توصلت إليه إلتون مايو وفريقه، ومحاولة تعديل بعض النتائج التي توصل إليها، وتدارك ما أغفلته وما أهملته الدراسات فكانت أفكاره تتمحور في جوانب هامة كالسلوك الفردي والجماعي والدوافع والتنظيمات غير الرسمية والاستقرار في العمل والتكنولوجيا داخل التنظيم إضافة

إلى دراسة المنظمة بأبعادها المختلفة ومن هذه الدراسات ما يلي:
عام 1939 بعنوان الإدارة والعامل وعرضا فيه أفكارهما بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث حاول الباحثان وضع تصور جديد لكيفية دراسة المصنع كتنظيم اجتماعي وذلك عن طريق:

* المصنع وبناءاته وعملياته التنظيمية ونوعية العلاقات والقواعد التي تحدد السلوك والأفعال والأدوار المهنية والوظيفية الواقعية.

* دراسة المصنع في ضوء نتائج نظرية العلاقات الإنسانية باعتباره يتكون من التنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في العلاقات الاجتماعية والعمل الرسمي وعموماً على الإنتاج وفعالية الإدارة.

ومن هذا المنطلق استنتج أن المصنع أو المؤسسة الصناعية وظيفتان أساسيتان هما:
1- الوظيفة الاقتصادية: والتي تهتم بالقائد الاقتصادي والسعي على تحقيق الأرباح والفعالية المهنية والتقنية.

2- الوظيفة الاجتماعية: ومن خلالها يتم تحقيق الرضا العام بين أفراد المنظمة، تعمل على إشباع الأفراد والجماعات التي تعمل داخلها وتحقيق نوع من تأكيد الذات الفردية.

وفي النهاية توصل الباحثان إلى أن الفصل بين الوظيفتين داخل المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسبب التداخل بينهما والتأثير المتبادل لبعضهما.

2.3.2.5. دراسات مركز ميتشجان (METCHIGAN) ليكرت ومساعدوه

وقد قام أعضاء المركز بقيادة رنسيس ليكرت وبمساعدة Kahn وKotz، وقاموا بعملية مسح لجماعات من عمال السكك الحديدية، وجماعات في مكاتب إحدى شركات التأمين، وقد ركزوا على دراسة الجماعة الاجتماعية، داخل المؤسسة الصناعية، من حيث ظاهرة القيادة والإشراف ودورها في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج، وبعد الدراسة توصل الباحثون إلى نمطين من الإشراف والقيادة داخل المؤسسة المدروسة:

* نمط الإشراف الأول والذي يدور حول العمال، حيث يحاول المشرف أن يحيط مرؤوسيه بأنواع متعددة من الرعاية الإنسانية وتحليل مشاكلهم ومصالحهم، وأن عملية الإشراف عملية اجتماعية نفسية أكثر منها عملية إدارية رسمية.

* نمط الإشراف الثاني ويدور حول الإنتاج، حيث يسعى إلى توجيه اهتمامه إلى تحقيق أعلى من الإنتاج، وعدم مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين [161] (ص127)

وهناك من الباحثين الذين انتقدوا نتائج هذه الدراسة بقولهم، وحتى لو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس أي أن كفاءة المرؤوسين هي التي تفرض نمط القيادة المناسب [133] (ص155) وقد حثت نتائج هذه الدراسة عدد آخر من الباحثين المتخصصين في جامعة أوهايو، على دراسة أنماط القيادة وقد أسفرت النتائج أن ظروف قد تلعب دوراً هاماً في تشكيل آراء العمال نحو مرؤوسيه والمشرفين عليهم، وأن نسق العلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين والإدارة تسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل.

3.3.2.5. دراسة وارنر Warner وزملائه [165] (ص148)

قاموا بدراسة مجتمع محلي يسمى (اليانكي سيتي) حيث حاولوا تحليل موقع التنظيم الصناعي في المجتمع المحلي والمسائل التي يتأثر بها التنظيم من تغيرات اقتصادية واجتماعية، وهي دراسة تحاول معرفة تأثير العوامل الخارجية على المؤسسة، فهناك تغيرات في البناء المهني وفي التسلسل الرئاسي للمهارات داخل المصنع وتطور الأسباب الكبرى وتغير المكانة التي تشغلها إدارة المصنع في المجتمع المحلي، أي أن تأثير المحيط الخارجي للمؤسسة والبيئة التي تعمل وتنشط فيها أي مؤسسة لهما تأثيرات هامة على كل التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة من الداخل، لأنها تتعامل مع هذا المحيط الخارجي في جميع المجالات وعلى مستويات مختلفة.

4.3.2.5. دراسة باردييه في فرنسا (berdet) [161] (ص121)

أجريت هذه الدراسة بواسطة باردييه الذي كان يعمل رئيسا لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية، حيث حرص على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية وسعى لخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين العمال والإدارة، كما حرص على أن يمضي ساعات العمل بين العمال للتعرف على مشاكلهم ومشكلات الإنتاج، والتعرف على الجوانب السيكولوجية للعمال عن طريق المقابلات المكثفة، كما أدخل نظم متطورة على الوظائف القيادية التي تجعل من الخلق والابتكار والمبادرة قواعد مميزة للحصول على المكافأة والحوافز والترقية، كما أدمج العمال في عمليات العمل والإنتاج في اتخاذ القرارات، وقد أدى هذا في مجمله إلى التضامن بين العمال عن طريق تبني هذه الأساليب الجديدة في العلاقات الإنسانية، والتي أدت لزيادة الإنتاج وتطوره ونشاط الشركة بصفة عامة.

5.3.2.5. دراسة معهد تافستوك [133] (ص ص 155.156)

وهي دراسة بمعهد تافستوك Tavistock بانجلترا، حيث أنشئ المعهد خصيصا لدراسة العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية وذلك تحت إشراف اليوت جاك Eliot jaque وقد أجرى هذا الباحث وفريقه مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع، يهدف اختيار نسق العلاقات الإنسانية وكذا أساليب الاتصال بين الإدارة والعمال.

كما استعان البحث بالعديد من المداخل التنظيمية السوسولوجية والسيكولوجية ولا يسما المدخل الخاص بدراسة الجماعات الصغيرة الذي استمد من "جاكوب مورينو" و"كيت ليفين" وأثناء الدراسة قام فريق البحث بتكوين مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة وحل المشكلات، وذلك من أجل زيادة الإنتاج والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة المشتركة.

وقد قدم معهد تافستوك طريقة منهجية بديلة لزيادة المشاركة العمالية في حل المشكلات الخاصة بهم، وتخلي الإدارة عن المسؤولية والسلطة بالكامل فيما يتعلق بحل مشكلات الإنتاج لصالح العمال، وقد فسح هذا الاتجاه المجال واسعا أمام العمال لتسيير شؤونهم الخاصة داخل المؤسسات الصناعية، والتي أخذت بها الكثير من الشركات العالمية الأخرى.

6.3.2.5. دراسات كل من (1947 junkins) (1949 kataz) (1953 n : mors)

[22] (ص93) وقد تمحورت دراستهم حول مستوى الإنتاجية وعلاقته بالرضا عن العمل حيث توصلوا في النهاية إلى أن مستوى الإنتاج غالبا لا تربطه علاقة وطيدة بمستوى الرضا عن العمل، فالعمال الأكثر إنتاجا غالبا ما نجدهم غير راضين عن نظام الأجور والترقية والقيادة وغيرها. وكانت هذه بعض الدراسات التي تلت دراسة إلتون مايو (تجارب هاوثورن) وكانت مجملها تتحدث عن العلاقات الإنسانية بمحتوياتها المختلفة من القيادة والاتصال والمشاركة العمالية والتنظيمات غير الرسمية والروح المعنوية، ... غير أن هذه الدراسات سواء تجارب هاوثورن وما بعدها لم تأت بمحض الصدفة وإنما كانت لها أسباب أو بؤادر لظهورها ويمكن أن نعترض لها بما هو آت.

● عوامل ظهورها

ظهرت في ربوع أحد الجامعات الأمريكية الشهيرة في الوقت الحاضر، وهي جامعة هارفارد وهذا على يد إلتون مايو وجماعته، قبلها أسهمت في ظهور هذه النظرية ما هو آت:
1- جاءت هذه النظرية نتيجة لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤوس الأموال، والقائمين على إدارة الشركات الصناعية وكثير من الأوساط السياسية المهمة بصنع القرارات ورسم الاستراتيجيات كما ظهرت كثير من الخسائر في المنتجات وتدهور أنواعها وجودتها

- وحدوث العديد من الإفلاسات الاقتصادية والتجارية سواء للشركات الصناعية والبنوك والخدمات التي ترتبط بتدهور الإنتاج الصناعي.
- 2- أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة داخل هذه الشركات، وهذا ما ظهر في اهتمامات أصحاب نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري، وتركيزها على دراسة أنماط الإدارة، وأساليب العمل والإنتاج واستخدام الملاحظة، التجربة والخبرة العلمية والمهنية في دراسة مشكلات العمل والإنتاج، وتحليل الظروف الفيزيائية وأنماط الحركة والزمن والعمل على إتباع أفضل الوسائل العلمية لزيادة الإنتاج.
- 3- جاءت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجها محدثة ورائها الكثير من الآراء والأفكار المؤيدة والمنتقدة والمعارضة لها، كما ظهرت الكثير من الانتقادات إلى التصورات الإيديولوجية أو الإطار الفكري الذي انطلقت منه تحليلات الإدارة العلمية وخاصة لأنها أهملت جوانب كثيرة بشكل عمليات الإنتاج والعملية الإدارية داخل المؤسسات الصناعية والإنتاجية.
- 4- جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة الإدارة العلمية، التي ركزت على دراسة نظام العمل على أن مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية دقيقة من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة، ويحصل العمال على مكافآت تعويضهم عن أعمالهم والأعمال الإضافية التي تطلب منهم وأثارت هذه الأفكار علماء جامعة هارفارد بدراساتهم التي تعرضنا لها في السابق [161] (ص108)

3.5. عوامل إرساء العلاقات الإنسانية

إذا كان بمفهوم العلاقات الإنسانية أن المؤسسة هي نسيج أو خليط من العلاقات التي تقوم بين مجموعة الأفراد داخل التنظيم، فإن للإدارة دور كبير وأساسي في تكوين تلك المجموعة وتعديل سلوكها بما يتناسب وأهدافها، حيث تعمل على تحقيق التقارب والتعاون فيما بين هؤلاء الأفراد من أجل الرفع من الإنتاج عن طريق تسخير كل ما يلزم لذلك من العناصر المادية المختلفة من آلات ومعدات ومواد ورؤوس أموال، بالإضافة إلى تسخير العنصر البشري والاهتمام به والذي يعتبر مصدر العمل والإنتاج ومصدر الإبداع، لأن التقدم المادي الذي يتحقق يومياً ما هو إلا مجهود وثمره العنصر البشري.

هذا العنصر الذي يتميز بتكوين نفسي واجتماعي وحضاري يقوم على الميول والاتجاهات والرغبات والدوافع، والاهتمامات المختلفة وأساليب الفهم والإدراك والقدرات والمهارات وتميزه أيضاً بخاصية الجماعة، لأن الحياة الاجتماعية تعتبر من خصائص الإنسان الأساسي ورغبته في الانتماء إلى جماعات من الأفراد والتفاعل معهم.

لذلك نجد اهتمام العلاقات الإنسانية بالفرد يعود إلى طبيعته الفرد وحياته الإنسانية في حد ذاتها، فيستوجب على المؤسسة أن تعمل على إرساء العلاقات الإنسانية في كل المجالات التي تنشط فيها ابتداء من القيادة الإدارية، ونمط الإشراف الفعال الذي يتفق مع أسس العلاقات الإنسانية، والدور الهام لعملية الاتصال في الميدان ومراعاة الاختلافات الموجودة بين الأفراد، من أجل الوصول إلى إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية وتفهم أصولها، وسنحاول التطرق إلى هذه العوامل بشيء من التفصيل معرفة تأثيرها على الإنتاجية والروح المعنوية من خلال دورها في إرساء علاقات إنسانية جيدة في المؤسسة.

1.3.5. أهمية القيادة الإدارية في إرساء العلاقات الإنسانية

تلعب دورا أساسيا في تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، وتحقيق التعاون بين الأفراد، وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الايجابي في ميدان العمل والإنتاج، وأكدت بعض النظريات في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لا بد به أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم باعتبار أن هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسبا طرديا مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وتعليماته وإرشاداته لهم، معبرين بذلك عن رضاهم عنه وعن سلوكه معهم.

1.1.3.5. القيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية

إن الشيء الذي استوجب أن تكون القيادة الديمقراطية ضرورة إدارية هو ارتفاع المستويات الثقافية والعلمية للأفراد العاملين، بالإضافة إلى انتشار الروح الديمقراطية بين الشعوب الشيء الذي يجعل من القيادة الديمقراطية أفضل مسلك للإدارة تعتمد وتجعل معها ويتمشى وأهدافها. وتعمل القيادة الديمقراطية على إشاعة العلاقات الإنسانية عن طريق سماح القائد لمؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الشكاوي والطلبات من خلال المعلومات والتقارير الصاعدة إلى أعلى، كما تراعي الجانب الإنساني للعمال في المنظمة من عاطفة وحالات خاصة كالعطل المرضية وقدرات الفرد، التأخر كما تعمل على تفويض جزء من سلطاتها لمؤوسيه واستشارتهم والأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار [56] (ص325)

وهي قيادة تتميز بالاستمتاع إلى آراء العاملين واقتراحاتهم وتعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين بل والعمل على حلها وتشجيع المبادرات والأخبار عن التغييرات المحدثة والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة وفيما بينهم.

وقد توصل "كروزيه" إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من طرف الموظفين، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالبا ما تفعل أمام الصعوبات في العمل ويقابل ذلك شعور الموظفين بالخوف، غير أنهم يركزون على التشجيع والتهنئة وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية، التي لا تهني إلا نادرا [166] (ص224) والقيادة الأوتوقراطية تتميز بتفرد القائد في الرأي واتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب الأوامر الصادرة منه وحرصه على ضرورة التزام المؤوسين بالتنفيذ دون اعتراض أو نقاش، ثم هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة ويعلم أعضائها ويتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة ويحاول الإقناع بوجهة نظره ويحول الفوضى إلى نظام ويحاول ويحافظ على معايير محددة للأداء ويرفض شرح ما يقوم به ولا يستشير مجموعته ولا يسمح بأية حرية في العمل [167] (ص427) وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى عدم مراعاة العوامل الإنسانية داخل التنظيم وهو ما يؤثر في عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار ويشمل حركة التنظيم عكس القيادة الديمقراطية التي تعمل على إنماء ثقافة العلاقات الإنسانية وتبليغ حاجات الفرد المعنوية والمادية وإشاعة المحبة والتعاون بين باقي أفراد التنظيم.

2.1.3.5. القيادة المتسامحة والعلاقات الإنسانية

يعطي هذا النوع من القيادة شعورا أكبر بالتححرر من ضغوط القيادة، لكن لا يعني عدم أداء التنظيم لمهامه، بل قد تؤدي الضغوط في العمل إلى جو إنساني متسامح يساعد على انسجام العاملين وتلاحمهم.

وتهتم هذه القيادة بتكوين فريق موحد دينامي، يبقى أعضاء التنظيم في حالة حركة ونشاط وتعاون وكأنهم في عائلة كبيرة بحيث يشعر كل عضو بأنه في وضعية مريحة.

ومن ايجابيات هذه القيادة أنها تسهل اندماج الموظفين الجدد وأنها تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، أما سلبيتها فإنها أقل إقناعاً وتعطي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية أكثر من المهام الرسمية ولا تضع حدوداً واضحة بين التوقيت الشخصي وتوقيت العمل [166] (ص ص 224.225)

3.1.3.5. القيادة الفوضوية والعلاقات الإنسانية

تعطي حرية أكبر للمرؤوسين واستقلالية في أداء المهام وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حتى يشعر العامل بعدم وجودها [166] (ص225)

وذلك يعني أن القائد يترك للموظفين الحرية التامة ولا يتحمل أعمالهم لأنه جد متساهل معهم في طريقة أدائهم لعملهم ويتميز هذا الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة ولا يؤدي إلى دوراً شكلياً في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة...

ورغم ايجابيات هذا النوع من القيادة في كونها تمنح حرية التصرف للفرد وكيفية أداء مهامه مما يجعله راضياً عن عمله. إلا أن النتائج تبقى غير مضمونة لغياب العنصر الرئيسي والفعال ألا وهو القائد أو القيادة بصفة عامة [74] (ص269)

لذلك فوجود القيادة داخل التنظيم ضروري جداً لمجاراته وعدم وجودها يؤدي إلى التعطيل والكسل والخمول لدى الفرد نفسه، حيث يجد نفسه غير مجبراً على العمل فتتضارب الأهداف والمصالح وتصبح المنظمة فوضى لا تجد من يقودها إلى تحقيق الفعالية.

فعلى القيادة الإدارية ألا تكون متسامحة لدرجة الفوضى والإهمال ولا تكون متسلطة لدرجة الذعر والتدمر وبالتالي العمل وفق ما أمّنته عليها قوانين التنظيم الرسمي واحترامها للتسلسل الهرمي ومراعاتها للجوانب الإنسانية للأفراد العاملين لديها، حتى تكون قيادة إدارية ملتزمة تسعى إلى تحقيق الصالح العام للمنظمة والعاملين فيها.

4.1.3.5. القيادة الموقفية والعلاقات الإنسانية

وهي من أحدث الصياغات في السلوك القيادي الشبكي التي طورها بول هرسي (Hersé) و كين وبلانكارد Blanchard حيث يؤكد على بعدين للسلوك القيادي هما: الأوامر المباشرة والمساعدة وتقدم لنا أربعة مميزات للقائد هي:

- النمط الإخباري: هو أسلوب توجيهي مباشر يحدد الأدوار ويقدم الإرشادات ويضع الأهداف ويخبر الأفراد بالأعمال التي يقومون بها وموعدها وكيفية أدائها.
- النمط الاستشاري: وهو أسلوب توجيهي على قدر عالٍ من الاهتمام بالواجبات في العلاقات الإنسانية فهو يعطي توجيهات كثيرة مباشرة مع تدعيم العناصر الأساسية إذ يستشير مرؤوسيه كمدخل مساند لكن يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير.
- النمط المشارك: يقلل فيه القائد من محتوى التوجيه في دوره مع حفاظه على سلوك المساندة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات مما يجعله يقلل من نفوذه التي يصدر منها التوجيهات وتقتصر مهمته على الاتصال وتقديم التسهيلات.
- النمط المفوض: يرى بأن بعض الأشخاص يحتاجون إلى قيادة بسيطة حيث أن مهارة القائد ودفاعيته تقف أحياناً في طريقهم وهذا الأسلوب ذو نفوذ يزود الموظفين بتوجيه ودعم بسيطين ، وتشير القيادة الموقفية أن أيّاً من هذه الأنماط يمكن أن يكون فعالاً وذلك حسب طبيعة الفرد أو المجموعة وأن هناك أربع مستويات للموظفين وهي:
 - قدرة متدنية ودافع متدني.

- قدرة متدنية ودافع عالي.
- قدرة عالية ودافع متدني.
- قدرة عالية ودافع قوي.

2.3.5. أهمية الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية

إن أكبر فشل تعرض وما يزال يتعرض له الإنسان، هو عدم القدرة على التعاون مع الآخر وفهمه، وذلك راجع لكون قناة الحوار الجادة والهادفة مغلقة، إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر المدخل الرئيسي لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمنظمات خاصة، دون وجود الاتصال الذي كان وما زال العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية.

فكلنا يعلم أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة بالنسبة للفرد الذي لا يمكنه العيش منفردا طيلة حياته، فكل فرد عاقل وسوي بحاجة إلى أن يرتبط مع غيره من الأفراد بعلاقات تمنحه صفة الاجتماعي لأنه بدونها يفقد أهم ميزة من شأنها حفظ توازنه واستمراره كإنسان.

فالالاتصال يلعب دورا كبيرا في تكوين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد لشتى الأغراض بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، ففي المؤسسة الصناعية يعد الاتصال الجيد أحد دعائم العلاقات الإنسانية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، فبدون اتصال جيد يعجز أي مسؤول أو مشرف أن يتعامل مع مرؤوسيه، وفي نفس الوقت يعجز العمال عن التعامل وتبادل المعلومات مع رؤسائهم ومسؤوليهم [168] (ص ص 82.81)

لذلك نقر أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، فعندما يتمكن الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض عند ذلك يتمكنون من العمل معا، فالاتصالات هي المشاركة في المعاني والمعلومات وهي الوسيلة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين، فهذه العلاقة من شأنها دفع التعاون بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا يسدون حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

وتعتبر الاتصالات التي تتم داخل الجماعة تقنيات أساسية يتمكن الأفراد من خلالها التعبير عن إحتياجاتهم ومشاعرهم التي تعبر عن مدى الرضى وبذلك فإن الاتصال يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الاجتماعية ووظيفة الاتصال ترتبط بدوره في تسهيل اتخاذ القرار، إذ عن طريقه تتوفر المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات، عن طريق نقل البيانات وتقييم البدائل.

ولا يمكن اعتبار أي من تلك الوظائف سواء اتخاذ القرار أو العلاقات الإنسانية وغيرها أنها أكثر أهمية من الأخرى، ويمكن القول أن كل تفاعل اتصالي يتم داخل الجماعة أو المنظمة، يؤدي لتحقيق واحد أو أكثر من هذه الوظائف [71] (ص 130)

3.3.5. أهمية الحاجات الإنسانية في إرساء العلاقات الإنسانية

إن موضوع الحاجات الإنسانية شيء حتمي على المهتمين بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل والإنتاج، فالإدارة الواعية بمسؤولياتها اتجاه مستخدميها هي التي تعمل جاهدة على إشباع حاجات عمالها وتفهم أصولها.

وعليه لا يمكن تجاهل دور الحاجات الإنسانية في خلق جو اجتماعي مريح داخل المؤسسة وما تؤديه إلى رضا العامل عن عمله واستقراره النفسي واهتمامه بالإنتاج وزيادة وتنميته طموحاته.

فالفردي يقصد المؤسسة للعمل فيها لشيء يدفعه من وراء ذلك لتحقيق عدة حاجات سواء كانت مادية أو معنوية، كما أن العمل يشبع الكثير من الحاجات في الإنسان قد تكون شعورية أو لا شعورية.

لذلك فتحقيق الحاجات المختلفة للفرد لها أثر الفعال والكبير على سلوكه وأدائه للعمل، حيث كان ينظر إلى الحاجات على اعتبارها شيء مستقل عن الفرد يمكن التحكم فيها للتأثير على أدائه في الإنتاج، ولكن ليست المؤثر الوحيد بل هناك حاجات أخرى، حيث بينت النتائج التي توصلت إليها تجارب هاوثورن التي جعلت الباحثين يوجهون اهتمامهم إلى دراسة العامل الإنساني والاهتمام به وذلك من خلال سلوكه وعلاقته الاجتماعية والنفسية، حيث أظهرت أن الشيء الأساسي الذي يتطلبه الأفراد في العمل هو الإحساس بالأهمية والحصول على التقدير والاحترام من مسؤوليهم ورؤسائهم، لأن ذلك يرفع من روحهم المعنوية ويدفعهم إلى زيادة الإنتاج والولاء للمؤسسة [169] (ص221) فالعامل يحتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء لجماعة العمل وأن يكون رأيه مسموع في مؤسسته وشعوره بالأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه ورؤسائه على حد سواء. وعلى هذا الأساس فإن المشرفين والمسؤولين الإداريين والقادة وغيرهم من مسيري المؤسسة ينتظر منهم لعب دور كبير وفعال على تحقيق حاجات الأفراد في مؤسستهم على مختلف أنواعها وأشكالها معتمدين على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية وذلك لربح ود مرؤوسيهم وكسب ولائهم لأعمالهم وللمؤسسة عن طريق إقناعهم بأن تحقيق هدف المؤسسة المتمثل في تحسين الإنتاج والأداء هو في نفس الوقت تحقيق وإشباع لحاجات العمال وضمن لمستقبلهم [169] (ص222)

4.5. أسس ودعائم العلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية جوهر حياة البشر، شأنها شأن العلاقات الاجتماعية الأخرى تعتمد على دعائم وأسس تجعلها تسير حياة الإنسان، لذا فإن لكل علم دعائم وأسس يعتمد عليها سواء كانت نفسية خاصة بالشخص واجتماعية أو اقتصادية، وغيرها .. الخ.

1- الأسس النفسية للعلاقات الإنسانية

يتأثر الإنسان نفسياً بأخيه الإنسان بما لديه من قدرة على الاحتكاك بالوسط المحيط به، وهذه الأشياء كلها تعتبر جزءاً من خبرته وتجربته.

لذا فالسياسة المرنة في المعاملة التي تقوم بها المؤسسة تؤدي إلى إيجاد وضع مواز يخدم جميع عمالها، والهدف من هذه العملية إيجاد السبل لتوفير الوسائل الملائمة للعمال، فإن منظري العلاقات يعطون الأهمية القصوى للتحليل النفسي [170] (ص152) فالإنسان له شخصيته ودوافعه وحاجاته واتجاهاته كلها عوامل تختلف من فرد إلى آخر، لكن إذا أرادت المؤسسة أن تحل مشاكلها فما عليها إلا أن تحل مشاكل العمال ويكون العمل كالتالي:

- رفع معنويات العمال.
- الميل للعمال.
- احترام كرامة الفرد.

فهذه العوامل تعتبر أساسية لرفع معنويات العمال، وبالتالي الزيادة في الإنتاج لذلك يمكن أن نقسم الأسس النفسية إلى:

1-1 الشخصية

تعتبر الشخصية تنظيماً يقوم على اتجاهات وعادات الشخص وسماته وتنهض على العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والبيولوجية.

ويلاحظ أن الشخصية تعتبر مقوماً نفسياً داخل الفرد تدل عليه سلوكياته الخارجية أوكل ما يصدر عنه من نشاط، فكل فرد شخصيته وبالتالي ميوله وهو ما يؤثر على نواحي منها الجسمية والخلقية والعقلية، وهدف الإدارة كيف توحد شخصية العاملين في صعيد واحد؟
ويمك ذلك باتباع أسلوبين:

*** عملية التكوين المستمرة:** الأفراد العاملين في صعيد واحد في مؤسسة واحدة تختلف شخصيتهم والتي هي نتاج تفاعلهم مع المجتمع، فعالية التكوين المستمرة تخلق فيهم أسلوبا موحدًا في العمل وبالتالي تكون شخصية موحدة لدى جميع العاملين.

ولكي تنجح في هذا يجب أن تقتنع العامل بأن التكوين المستمر في صالحه ويرى وليم جيفكن جينيور " أنه ليس هناك ما يحفز العامل أكثر من إقناعه بأنك حريص على أن تساعد على تقدمه ... مساعدتهم على زيادة فرص حصولهم من الحياة على أقصى ما يستطيعون مع الأشياء الطيبة التي يسعون إليها وذلك بالتغلغل داخل عقولهم ومعرفة طموحاتهم" [171] (ص20) وهو ما يؤدي إلى خلق روح المبادرة وتكوين انسجام بين العاملين والقضاء على الملل نتيجة العمل الدائم.

• أسلوب المعاملة وتوزيع العمل:

للأفراد العاملين شخصية تختلف من شخص لآخر، فالبعض لديه حب السيطرة والآخر حب العمل والتألق وحب المباهاة، لذا فأسلوب التعامل الموحد بين جميع العاملين يخلق ما يسمى بالروح العملية التي تؤدي إلى الانسجام. إذن الشخصية عبارة عن دعم مهم في أسلوب المعاملة ولا يمكن تجاهلها وإلا أدى إلى تجاهل طموحات العامل وبالتالي كبح للإستراتيجية المؤسسة.

1-2- الدوافع والحاجات

إن تحقق الحاجات المختلفة للفرد لها أثرها الفعال والكبير على سلوكه وأدائه للعمل باختلاف أنواعها المادية أو المعنوية لذلك على الإدارة عدم تجاهل الدوافع والحاجات الإنسانية في خلق جو اجتماعي مريح إضافة إلى الحاجات النفسية التي تحدد سلوكيات وطموحات الأفراد.

1-3- الاتجاهات

الاتجاه ما هو إلا عبارة عن شخصية الفرد خارجيا وهو عبارة عن استعداد أو تهيؤ عقلي يتكون عند الشخص نتيجة العوامل المختلفة المؤثرة في خبراته يجعله يقف موقفا معينا نحو بعض الأفكار والأشخاص أو الأشياء. [127] (ص90)

فالتكوين النفسي له أثر في اتجاهاته وبالتالي على تعامله ومعاملاته مع زملائه والمشرفين عليه، لذلك تسعى المؤسسات إلى التكوين التقني والنفسي للحصول على مردودية أكبر. ومن هنا نلاحظ أن الإطار النفسي له علاقة وطيدة بتصرفات العمل لذا فعلى المؤسسة الاهتمام بالدرجة الأولى بالعنصر النفسي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة.

2- الدعائم الاجتماعية والاقتصادية للعلاقات الإنسانية

الإنسان في علاقة وطيدة مع أخيه الإنسان وإن كانت شخصيته تخالف الآخرين وميوله يناقض سلوك الآخرين، هذا يعود إلى مستوى تكوينه و احتكاكه بواسطة الدعائم الاجتماعية فتقافة المجتمع وتنشئة الفرد والوسط الاجتماعي كلها عوامل تساهم في حياة الإنسان.

* ثقافة المجتمع:

لا يمكن أن نتجاهل أو ننكر أن ثقافة المجتمع لها اثر في حياة الفرد العامل وبالتالي سلوكه تجاه الآخرين والمؤسسة التي يعمل بها.

لذلك تعرف الثقافة بأنها "مواقف المجتمع ومعتقداته وأفكاره وأحكامه على الأشياء والقيم التي يتمسك بها ونظامه السياسي والقضائي والديني وقواعد المعاملات والأدوات التي يستخدمها في معيشتها والعلوم والفلسفات التي وصل إليها [172] (ص29)

فالثقافة تلعب دورا كبيرا في حياة الفرد لا يمكن أبدا تجاهلها، فسلوكه داخل التنظيم هو انعكاس لثقافة المجتمع فهو جزء من الكل والمجتمع يؤدي إلى تكوين روابط اجتماعية وتماسك بين أفرادها وهو ما يؤدي إلى تكوين الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة.

*** تنشئة الفرد في الوسط الاجتماعي:**

وهي العملية التكوينية للفرد بداية من التربية في البيت، فالمدرسة فالعمل وبالتالي الوصول إلى تحمل المسؤولية، فالإنسان يولد في بيئة اجتماعية يكون صفحة بيضاء في أول الأمر ما تلبث أن تمتلئ هذه الصفحة البيضاء بعلاقات تربطه ببقية أفراد المجتمع .

إذا عملية التربية لها دور كبير في حياة الإنسان فالفرد حجر الزاوية ونقطة بداية في المجهود الجماعي.

*** تكوين الفرد العامل واحتكاكه بوسطه العملي:**

وهو يعتبر جوهر العلاقات الإنسانية والترابط الاجتماعي بواسطته يتم جعل العامل يتحكم في مؤسسته، مع مراعاة التكوين المستمر، وفي مظهره أنه يسمح أن يكون للعامل علاقة متينة بمؤسسته لدرجة أولى والعاملين بدرجة ثانية وهو ما يؤدي لخلق روح جماعية وانتعاش المؤسسة ورفع إنتاجها.

*** دور المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي:**

لا يقع الثقل على العامل فقط، بل يقع على المؤسسة توفير الظروف الملائمة للعمل سواء طبيعية كالإضاءة والحرارة وغيرها، فطريقة التحكم في مثل هذه الأشياء تجعل العامل مرتاحا نفسيا، كذلك الخدمات الاجتماعية الأخرى كالنقل والتغذية دور لا يستهان بها في رفع معنويات العمال وتجنب العمل في نفوسهم.

ولا تقتصر على الخدمات فقط بل أكثر من ذلك وهي المعاملة من القمة إلى القاعدة بين المديرين والعمال.

كما للاتصال داخل المؤسسة دور كبير بمختلف أنواعه، كلها ظروف تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي زيادة الإنتاج.

5.5. مسؤولية الإدارة في إحداث مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

- 1- تأمين بيئة ملائمة للعمل وذلك البناء ودرجة التهوية وكثافة الإنارة وجميع وسائل الراحة والمعدات الحديثة وغيرها من ظروف العمل.
- 2- تأمين مستوى لائق من الرواتب والأجور والزيادات السنوية بحيث تتماشى بشكل تلقائي مع الزيادة المضطرة في تكاليف المعيشة والترقية وساعات الدوام والعمل الصناعي ووسائل الترقية وغيرها.
- 3- التوفيق بين الوظيفة والفرد أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في التنظيم فإن أحد الموظفين غير المؤهلين في منصب حساس فإنه يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للموظفين.
- 4- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تمس عملهم وتؤثر عليهم، فالمشاركة ترفع الروح المعنوية للموظف وتجعله يشعر بالانتماء للمؤسسة، فالناس يميلون إلى دعم ما يشاركون في وضعه عادة.
- 5- ديمقراطية القيادة والإشراف : تأثر الروح المعنوية للموظفين بأسلوب القيادة الذي يمارس عليهم إلى قدر كبير، مثلا القيادة الديمقراطية، أثبتت أنها مبنية على التعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي إلى خلق روح الفريق والتعاون على غيرها من أساليب القيادة الأخرى كالتسلطية مثلا.

6- تفويض السلطة يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية، لأن المرؤوس عندما تفوض له بعض الواجبات وسلطات الرئيس ويزداد اعتماده بنفسه وثقة بها مما يدفعه إلى الحماس والابتكار ومضاعفة النشاط [37] (ص81)

7- الاتصال الفعال الذي يساعد على خلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية في المؤسسة والذي بواسطته يتم نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح وسهل بحيث يتمكن العاملون من استيعابها ومراعاة الاختلافات الفردية.

والابتعاد عن النبرة القوية للكلام واللهجة الشديدة في الكتابة.

8- الاستماع لشكاوي العاملين ومعالجتها بشكل فعال وهو ما يزيل أسباب التذمر.

9- الرقابة تلعب دورا مهما في الروح المعنوية للعاملين، ويمكن أن يتحول دور الرقابة السلبي إلى دور ايجابي إذا تغير مفهوم الرقابة الضيقة المحكمة التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ وإنزال العقوبة بالعامل إلى رقابة واسعة ايجابية يكون هدفها اكتشاف الخطأ لتصحيحه وتجنبه في المستقبل.

10- العدل والمساواة بين كل العاملين والثقة والاحترام [37] (ص81)

كل هذه النقاط ووجودها داخل المنظمة تسعى إلى دعم وإرساء العلاقات الإنسانية سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين العاملين والرؤساء أو مع كل فرد داخل التنظيم.

6.5. العلاقات الإنسانية والقيادة

إن القيادة ليست مجموعة من المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج عميق من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن والاحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ومزيج من الثقة بالنفس والتواضع، فالقائد يعرف نفسه ويحلل مواطن ضعفه ومواطن القوة في نفسه ويحاول أن ينمي قدراته واتجاهاته وفوق كل شيء يكون متحمسا في علاقته مع الآخرين ويكون في نفس الوقت حركيا ويستطيع أن يكون متصفا بكل تلك الصفات دون أن يصبح بالضرورة مترفعا أو متسلطا، مع ذلك فإن الكثير من القادة يعتقدون أن الطريقة الوحيدة لإظهار حماسهم هي أن يعطي العاملين أوامره بلهجة متعنتة [103] (ص ص 192.193)

يتبين من خلال التجارب أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والتهديد والعقاب لأن هذا النوع من القيادة يؤثر على أداء العامل والقائد الذي يعتمد على السلطة الرسمية ويعمل على إجبار مرؤوسيه بتأدية نوع معين من المهام قد يجعلهم يتمردون على رئيسهم أو يؤدون عملهم ولكن ليس بإتقان، لذلك على القيادة أن تتبنى وتعتمد على أساليب محفزة على الأداء الجيد من طرف الموظفين الممجدة للعلاقات الإنسانية وذلك كتدعيم الطرق غير الرسمية والعمل على خلق روح التعاون بين أعضاء المؤسسة من خلال إشراكهم في شؤون المؤسسة والابتعاد عن تطبيق السلطة الرسمية.

ومن أجل بث روح التعاون داخل التنظيم والتركيز على أهمية العلاقات الشخصية السائدة بين الرئيس ومرؤوسيه، لأن العلاقات السائدة في المستويات الإدارية العليا تحدد العلاقات السائدة في المشروع كله، كذلك فإن الإدارة الواعية تلاحظ علاقات العمل السائدة بين الأفراد العاملين والعلاقة بينهم وبين الإدارة وإذا كانت العلاقة حسنة كان سير العمل كذلك.

خلاصة الفصل

إن العلاقات الإنسانية في المنظمات تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي نالت القدر الكبير من العناية من طرف رجال الإدارة والتنظيم وعلم النفس في الدول الصناعية وظهر هذا الاهتمام نظرا للعجز الذي أظهرته الدراسات السابقة في مجال الصناعة خاصة مع "فردريك تايلور" في كيفية زيادة الإنتاج وفعالية الأداء لاعتقادهم السابق أن الجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي وهو ما نفتته وأثبتته دراسة "إلتون مايو" حيث أن وجود علاقات إنسانية جيدة و روح معنوية مرتفعة سيؤدي بالضرورة إلى أداء فعال وإنتاج أكثر ارتفاعا وتطورا للمنظمة.

يمكننا القول أن مساهمة كل العوامل في إرساء العلاقات الإنسانية من أجل رفع الإنتاج يعتمد على مدى ترابطها وتكاملها فيما بينها بحيث لا يمكن تصور قيادة ناجحة وفعالة بدون مشرفين أكفاء وديمقراطيين في معاملاتهم مع العمال وبدونهما أيضا يبقى هناك نقص واضح ما لم يعتمدوا على اتصال جيد وشفاف لتبليغ ما يصبون إليه إلى مرؤسيهم، وفي نفس الوقت يسمح لها الاتصال العكسي بمعرفة مشاكل العمال وطموحاتهم وتطلعاتهم وأرائهم التي قد تكون ذا أهمية بالغة في تأثيرها على سير العمل كذلك من خلال الاتصال بالعمال والتقرب منهم والاستماع إليهم يمكن أن يساعد ذلك القادة الإداريين والمشرفين على معرفة الحاجات المختلفة التي فيها العمال، أو تنقصهم وينتظرون تحقيقها فتكون الإدارة نضرة واضحة سليمة تستطيع من خلالها اعتماد سياسة محكمة تعمل فيها على خلق التوازن بين أهدافها وأهداف عمالها .

لذلك يكون التعاون بين كل الأطراف ضرورة حتمية وفي صالح الجميع من خلال اعتماد أساليب وطرق ناجحة تساعد كل طرف في الوصول إلى مبتغاه لأن أساس وهدف أي مؤسسة ما هو في الحقيقة إلا خدمة للفرد كإنسان له مميزاته وخصوصياته

وعليه لا يمكن إن يشعر العامل بكيانه وبحاجة المؤسسة إليه كفرد ادمي وكعامل له دوره في الإنتاج إلا بممارسة العلاقات الإنسانية، هذه العلاقات التي لا يمكن إرسائها إلا بتوفر وتضافر جهود الجميع ككل متكامل داخل المؤسسة وفي جو اجتماعي تسوده الثقة والمودة في جميع الأطراف، وتصبح عملية العلاقات الإنسانية ممكنة وذلك في إطار تحقيق التكامل بين الجوانب الإنسانية والفنية من أجل التأثير على إنتاجية العامل بتحسينها والزيادة في إنتاجية المؤسسة .

الفصل السادس:

دراسة ميدانية للممارسة القيادية وتحفيز العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية

112	1.6. الإشكالية وفرضيات الدراسة.
113	2.6. التعريف الإجرائي للمفاهيم.
114	2.6. التعريف بمؤسسة سونلغاز و شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية.
115	4.6. المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة .
116	5.6. تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها .
118	6.6. تحليل جداول البيانات الشخصية (خصائص مجتمع البحث) .
121	7.6. تحليل بيانات جداول الفرضية الأولى الاتصال وعلاقته بالتحفيز.
137	8.6. تحليل بيانات جداول الفرضية الثانية اتخاذ القرارات وعلاقته بالتحفيز.
151	9.6. تحليل بيانات جداول الفرضية الثالثة العلاقات الإنسانية بالتحفيز.
167	الاستنتاج العام

تمهيد:

في هذا الفصل نحاول أن نقيس علاقة القيادة الإدارية بتحفيز العمال من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية للوسط البلدية " حول" الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العمال من خلال الأخذ بمؤشرات كل من الاتصال واتخاذ القرارات وكذا العلاقات الإنسانية، خلال متبعين الخطوات المنهجية للدراسة (التساؤلات و الفرضيات والمناهج المستعملة وكيفية اختيار عينة البحث) مع إعطاء تعريف مختصر لمؤسسة سونلغاز، ثم عرض الجداول وتحليلها وتفسيرها ثم سرد لأهم النتائج حول هذه الدراسة .

1.6. الإشكالية

تعد التحولات النوعية التي يعرفها الاقتصاد الجزائري، وهذا على غرار التحولات الكبرى التي يعرفها العالم أمرا ضروريا يستوجب الاهتمام أكثر بالمؤسسة الاقتصادية التي تعتبر أحد أهم المؤسسات المكونة والناشطة في المجتمع.

هذه التحولات والتغيرات فرضت على المؤسسة الجزائرية تبني تفكيرا اقتصاديا واجتماعيا جديدا يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، تحويه القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيرا في التسيير والتنظيم.

فمهما تطورت المؤسسة في مواردها المالية وهياكلها وتقنيات تسييرها يبقى عليها الاهتمام أكثر بالقيادة التي تعد من المواضيع التي كانت ومازالت محل اهتمام علماء اجتماع التنظيم والإدارة وعلم النفس عند دراستها للسلوك الاجتماعي.

والقيادة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية ونفسية ضرورية في كل المؤسسات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية كالتخطيط والرقابة والتوجيه والتنسيق والتحفيز باعتباره من العوامل المهمة في دعم تسيير العنصر البشري والاهتمام به لتحقيق الأهداف المشتركة والوقوف على حقيقة العلاقات الإنسانية السائدة ونوع الاتصال الممارس وقدر المشاركة في اتخاذ القرارات كحافز دائم للعمل يفرض على القيادة التحكم في الصفات والمكتسبات العلمية والفنية والإدارية والإنسانية لديها.

فاتخاذ القرارات عملية مستمرة تفرض على المؤسسات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب اتخاذ القرار التقليدية، وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمؤسسة، لأن ثقافة الفرد قد تصبح معاكسة لثقافة المؤسسة التي تفرض العقلنة الرسمية، لذا فمن المستحسن على المؤسسة أن توفر جو تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع المحيط الاجتماعي السائد وأن يستوعب العمال محتوى القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل وألا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات القيادة، بل يمارسون دورا ايجابيا أساسه التعاون والاحترام المتبادل من أجل تنمية الثقة والرفع من المعنويات.

كما يعد الاتصال محور نشاط القيادة، لأنه يؤثر في كل الوظائف التي تقوم بها فالالاتصال وسيلة تهدف إلى مساعدة القيادة في تغيير السلوك التنظيمي وتحفيز العمال على حل مشاكلهم عن طريق تبادل المعلومات والاقتراحات لتحقيق الانسجام بين كل المستويات الإدارية.

كما أن العلاقات الإنسانية أهم مرتكزات التسيير بالنسبة للقائد، سواء بينه وبين العمال أو بين العمال مع بعضهم البعض مما يحدث ديناميكية تساعد في تحقيق جو عمل يحفز على الأداء والتعاون والشعور بالراحة، لأن انعدام مثل هذه العلاقات يؤدي إلى التماطل والاستياء والتصادم وبالتالي كبح سيرورة المؤسسة وطموحاتها.

من منطلق هذه التغيرات، اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الجزائرية والتي تبلور بحثنا فيها على التساؤلات الآتية:

- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟

- هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟
- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟

الفرضيات

- لنمط الاتصال القيادي تأثير في تحفيز العاملين.
- كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرارات زاد ذلك من تحفيز العاملين.
- يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في تحفيز العاملين.

2.6. تحديد المفاهيم اجرائيا:

***التعريف الإجرائي للممارسة القيادية:** هي مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة عن طريق إشراكهم في الاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من أجل توجيههم نحو هدف مشترك ، ونقصد بالقائد كل من المدير ونائب المدير ورئيس الدائرة ورئيس المصلحة والإطارات السامية...الخ

***التعريف الإجرائي للتحفيز :** "هو مجموع العوامل والظروف التي توفرها القيادة في جو العمل قصد تحقيق حاجات ورغبات العمال ودفعهم نحو العمل أكثر وتنشيط سلوكهم مع ما يتناسب وقدراتهم وإمكاناتهم".

*التعريف الإجرائي للروح المعنوية :

"رغبة العامل في العمل الجماعي والتعامل مع باقي الأفراد والتزامه ببذل الجهد الإضافي المبني على الرضا والثقة المباشرة بالعمل والتمسك بأهداف المؤسسة".

*** التعريف الإجرائي للاتصال:** نقل وتبادل المعلومات والاقتراحات بين المسؤولين (القيادة) والعاملين والعكس نقل حقائق وشكاوي وتظلمات من العاملين إلى المسؤولين، أي اتصال متبادل بين الطرفين.

***التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار:** " هو اختيار من بين البدائل يقع على عاتق القيادة الإدارية مع الأخذ في الحسبان مشاركة العاملين في هذا الاختيار لتحقيق الأهداف العامة"

***التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية :** " عمل القيادة الإدارية على توافر بعض العوامل الاجتماعية والإنسانية ودعمها وهي خلق جو من العلاقات الطيبة بينها وبين كل العاملين،وبين العمال بعضهم بعضا ومشاركة العمال في الإدارة واهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعمال أكثر من الاهتمام بحل مشكلات العمل والإنتاج والتركيز على الجو المحيط بالعمل كعوامل ترتبط بالرضا والروح المعنوية للعمال "

3.6.التعريف بميدان الدراسة

من EGA إلى سونلغاز حاليا، أكثر من نصف قرن من الوجود 1947 ثم إنشاء هذه المؤسسة العمومية (الكهرباء والغاز الجزائري) باختصار (EGA) والتي أوكل إليها الاحتكار والإنتاج، النقل و التوزيع للكهرباء والغاز.

EGA تجمع المؤسسات القديمة للإنتاج والتوزيع وهي ذات طابع خاص لا سيما (SAE (CTE LEBON، أي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والتي وقعت تحت قانون التأمين لسنة 1946 المسنون من طرف الدولة الفرنسية.

* تحدي مرفوع سنة 1962م

EGA أخذت على عاتق الدولة الجزائرية المستقلة في بضع سنوات بفضل مجهود رائع من التكوين والتأطير للعمال الجزائريين والذي ضمن توظيفاً فعالاً لهذه المؤسسة.

* دعم التطور الاقتصادي والاجتماعي

1969 أصبحت EGA الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، في هذه الحقبة كانت شركة مهيكلة عدد موظفيها 6000 عامل. تحول هذه الشركة كان هدفه دعم هذه المؤسسة بالقدرات التنظيمية والتسييرية لدعم التطور الاقتصادي للدولة، خاصة التطور الصناعي وانجاز أكبر قدر ممكن من إنتاج الطاقة الكهربائية الريفية وهو مشروع ضمن المخطط التطويري المحضر من طرف السلطات العمومية).

* فروع الأعمال لـ SPA:

خدمة عامة بتسيير وتسويق، في سنة 1983 المؤسسة كانت تتمتع بـ 5 فروع للأعمال المتخصصة وهي:

- KAHRIF - للكهرباء.
- KAHRAKIB - البني التحتية والقواعد الكهربائية.
- KANAGAZ - إنجاز شبكات الغاز.
- INERGA - الهندسة المدنية.
- ETTERKIB - التركيب الصناعي

وANC مؤسسة لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة، بفضل هذه الفروع فرضت سونلغاز وأقامت بني تحتية للكهرباء والغاز التي تلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

* 1991 سونلغاز أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (Epic) إعادة الاعتبار لهذه المؤسسة أكد المهمة الخدماتية العامة والتي تطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والأخذ في الحسبان التسويق، وبنفس الهدف أصبحت في 2002 شركة ذات أسهم (SPA) هذه القفزة أعطت لسونلغاز إمكانية توسيع نشاطاتها في ميادين أخرى حيث أعطت دفعا لقطاع الطاقة، حتى خارج الوطن شركة ذات أسهم (SPA) وجب عليها التمسك بالمعاملة عبر الأسهم وإمكانية المساهمة في مؤسسات أخرى.

2004 جعلت سونلغاز مجمعا (Holding groupe) groupe ou holding

* مجمع سونلغاز -التوسع

خلال سنوات 2004 و 2006 أصبحت Holding أو مجمع شركات سونلغاز وهيكلتها نفسها في فروع تتكفل بنشاطات قاعدية وهي:

- إنتاج وتوزيع الكهرباء (SPE)
- تسيير شبكة النقل الكهربائية (GRTE)
- تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

2006 وظيفة التوزيع مهيكلة في 4 فروع:

- الجزائر.
- منطقة الوسط.

- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.
- زيادة على هذا التطور ضمان الخدمة الوطنية بقي المهمة الأساسية لسونلغاز وتحسين النشاط الاقتصادي.
- حسب قانون 02- 1 / 2002/02/05 مجمع سونلغاز يتكون من المؤسسة الأم إداريين مسيرين، إدارة عامة، وإدارات تنفيذية وفروع.
- سونلغاز تحتوي أعضاء اجتماعيين مؤهلين (مجلس عام، مستشار إداري)
- رئاسة سونلغاز تحتوي: - تحوي لجنة تنفيذية.
- لجنة التنسيق للمجمع.
- الإدارات العامة والإدارات التنفيذية للمؤسسة الأم تخص الوظائف:
- التطور والإستراتيجية
- أنظمة الإعلام
- الموارد البشرية
- التحويل والمحاسبة
- مكلف تقني + مكلف بالاتصال
- مكلف بالقانون
- مكلف بالعلاقات الدولية.
- ما يهمننا هو مجمع سونلغاز -البلدية- الواقع بـ 16 شارع محمد بوضياف بن بولعيد مكلف بالتوزيع والذي ينتمي إلى فرع منطقة الوسط والذي بدوره يضم 13 ولاية وهما: البلدية، المدينة، الجلفة، البويرة، تيزي وزو، غرداية، تمنراست، بسكرة، ورقلة1، ورقلة2، إيليزي، الأغواط، الوادي.

4.6. المناهج والتقنيات المستعملة

تعتمد الدراسة العلمية على وصف وكشف الظواهر الاجتماعية وشرح أسباب وجودها وتفسيرها بالاعتماد على منهج يسمح بانتهاج الخطوات.

وقد اعتمدت على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) والإطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها.

وبحكم تشعب مصالحها وكثرة الفئات السوسيو مهنية فيها اكتسى المنهج الوصفي طابعا لدراستنا وهي الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أفراد أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كمييا أو كيفيا.

وتم اختيار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج لأنه يتوافق مع طبيعة الموضوع التي تناولناه، فهو مجموعة من الإجراءات التي تسمح بقياس الظواهر وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالا للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، وهو ما يؤكد أن اختيار المنهج الكمي لغرض جمع وتحليل وتفسير المتغيرات وشرحها واختبار مدى مصداقية الفرضيات وصحتها.

كما قمنا باستعمال المنهج الكيفي في قراءة الجداول ومحاولة استنتاجها سوسيو لوجيا والتعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاجات جزئية لكل فرضية متبوعة باستنتاج عام، معتمدين على التعليق، المناقشة والتفسير.

استهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز من بداية أكتوبر إلى نهاية ديسمبر 2010م -مدة شهرين ونصف- قمنا بإجراء حوارات استطلاعية مع رئيس الموارد البشرية وبعض الإطارات وأعوان التنسيق.

سمح لنا البحث الاستطلاعي ببناء الموضوع نظريا حيث اقتربنا من واقع المؤسسة وعمالها في ثلاث تساؤلات محاولين الإجابة عنها وهي العملية الاتصالية واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية وعلاقتهم بالتحفيز والروح المعنوية للعمال من منظور القيادة الإدارية.

أما تقنية البحث التي فرضها الميدان وهي الاستجواب (الاستمارة) كإمداد وإسقاط للمنهج الكمي، مدعمة بمقابلات استطلاعية محدودة قابلة لتكوين خطاب سوسيولوجي يقدم تأويلا وتفسيرا للأسباب والنتائج.

الاستمارة وسيلة قياس موحدة المعايير تجعل المستجوبين في نفس الوضعية التي تسمح بمقارنتهم، فاستعملناها لقياس ومعرفة الواقع، فهي تقنية منهجية مقننة على نحو دقيق سواء في أسئلتها أو ترتيبها تحوي مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، بحيث تستجيب للقواعد المحددة من التحضير والبناء والإجراء.

نشير إلى كون الاستمارة محررة باللغة الفرنسية، مراعاة لخصوصية الميدان، لأن أغلب العمال وخاصة الإطارات لديها تكوين فرنسي ولغتهم الممارسة هي الفرنسية.

تم تحديد ثلاثة أشهر -جانفي، فيفري، مارس- كاملة في بناء الاستمارة من بدايتها إلى نهاية المصادقة عليها في شكلها النهائي ، و تم تحديد شهر كامل -مارس- لكل المديرات قبل أن ننطلق في جمع الاستمارة التي تتضمن أربعة محاور، بداية بمحور البيانات الشخصية (المتغيرات المستقلة والثابتة) بها 48 سؤالا، تضم 46 سؤالا مغلقا وواحد مغلق-مفتوح وواحد سؤال مفتوح.

وتتوزع كما يلي:

- 1- محور الأسئلة الشخصية بـ 6 أسئلة مغلقة.
- 2- محور الاتصال وعلاقته بالتحفيز الذي يتضمن 17 سؤالا كلها مغلقة .
- 3- محور اتخاذ القرارات والتحفيز يحتوي على 11 سؤالا، 10 مغلقة، 1 سؤال مغلق-مفتوح.
- 4- محور العلاقات الإنسانية والتحفيز يحتوي على 13 أسئلة مغلقة و1 مفتوح.

5.6. تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه بالقيام ببحثه مشكلة اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته وتحديدها، لذلك كان اختيارنا للعينة الطبقة العشوائية من مجموع عمال المؤسسة على مستوى كل المديرات والمصالح الموجودة فيها (أنظر الجدول).

إحصائيات جانفي 2012

المجموع	اعوان التنفيذ	اعوان التنسيق	اطارات	الهيات structure
8	0	1	7	السكرتارية
10	0	4	6	دائرة الموارد البشرية DRH

مديرية التجارة DCM والتسويق	14	4	0	18
مديرية التقنيات DTE الكهربائية	13	7	0	20
مديرية التقنيات DTG الغازية	6	4	1	11
مصلحة الوسائل S.AG العامة	3	5	12	20
مديرية المالية DFC والحسابات	12	16	0	28
مديرية الانجازات D.G.I الكبرى	22	18	2	41
المجموع	83	59	15	157

من الجدول يظهر العدد الإجمالي للعمال 157 عاملا من بينهم 83 إطارا 59 عون تنسيق، 15 عون تنفيذ.

صحيح كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح النتائج مستندة إلى أساس أقوى، لكن لصعوبة الحصر الشامل تم أخذ 80% كنسبة صبر من مجموع العمال N=157 ، وبشروط العينة التطبيقية أخذنا بنفس نسبة الصبر (80%) على كل الطبقات متحصلين على:

$$. 125 \simeq \begin{cases} 66.40=0.8 \times 83 & \text{إطارات} \\ 47.20=0.8 \times 59 & \text{أعوان تنسيق} \\ 12=0.8 \times 15 & \text{أعوان تنفيذ} \end{cases}$$

120=5-125 // 5 هي استثمارات لم يتم استرجاعها أو الحصول عليها بعد توزيعها منها 1 إطار ، 2 أعوان تنسيق، 2 أعوان تنفيذ.

لتكون العينة النهائية كما يلي:

$$120 \text{ وهي العينة النهائية التي بنيت عليها الدراسة ووضعت في جداول.} \begin{cases} 65 & \text{إطارات} \\ 45 & \text{أعوان تنسيق} \\ 10 & \text{أعوان تنفيذ} \end{cases}$$

* الممارسة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين-دراسة ميدانية-

6.6. تحليل جداول البيانات الشخصية (خصائص مجتمع البحث)

جدول رقم 01 : توزيع العمال حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	المنصب إطار
65	25	40	إطار
54.16	80.64	44.94	
45	05	40	عون تنسيق
37.50	16.12	44.94	
10	01	09	عون تنفيذ
8.33	3.22	10.11	
120	31	89	المجموع
100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هي 54.16% وتختص للإطارات النسوية بنسبة 80.64%، مقابل 44.94% للذكور، في حين تظهر باقي النسب لصالح الذكور حيث نجد نسبة 44.94% مقابل 16.12% للإناث بالنسبة لأعوان التنسيق وكذلك 10.11% مقابل 3.22% للإناث بالنسبة لأعوان التنفيذ.

جدول رقم 02 : توزيع العمال حسب السن

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	السن المنصب
11	04	04	06	>25
9.16	10	8.88	9.23	
12	00	00	12	35-25
10	00	00	18.46	
58	06	22	30	45-35
48.33	60	48.88	46.15	
39	03	19	17	<45
32.50	30	42.22	26.15	
120	10	45	65	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له في نسبة 48.33% أما النسبة الغالبة فيحتلها أعوان التنفيذ بنسبة 60% والذين لا يزيد عمرهم عن 45 سنة، أما أضعف نسبة فيختص بها أعوان التنسيق بنسبة 8.88% والذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة.

نلاحظ مما سبق أن توزيع المبحوثين حاضر في جميع المناصب الثلاث ويتراوح ما بين 35-45 سنة، باعتبار هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع في حين تدل نسبتي 9،16% و10% على أول وثاني خانة للسن على التوالي لتبين النقص الكبير للمبحوثين فيهما باعتبارهم شباب أغلبهم ليست لديهم أقدمية كبيرة، ووصولهم إلى مناصب عليا يلتزم منهم أقدمية قد تتراوح 20 سنة فما فوق وهي مدة طويلة جداً، وهو ما يدل على أن إدارة سونلغاز أغلبهم تعدّ ومرحلة الشباب وهم في مرحلة الكهولة والنضج العلمي والعطائي وهو ما يستدعيه طابع هذه المؤسسة.

جدول رقم 03 : توزيع العمال حسب الحالة المدنية

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	الحالة المدنية المنصب
15	03	06	06	الحالة المدنية أعزب
12.50	30	13.33	9.23	

متزوج	56	39	07	102	85
مطلق	03	00	00	03	2.50
المجموع	65	45	10	120	100
	100	100	100		

ما يمكن ملاحظته في هذا الجدول أن الاتجاه العام له يختص بنسبة 85% من المتزوجين بنسبة غالبية لدى أعوان التنسيق بـ 86.66%، في حين تبدو النسبة الضئيلة في العمال المطلق بنسبة 2.50%.

نستنتج مما سبق أن المنصب الذي يتولاه العامل الذي يساعده على الزواج نظرا للأجرة المرتفعة التي يتقاضاها والتي تتزايد حسب الأقدمية ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها على الزواج والذي مرده أنها تعي جيدا الأهمية البالغة للارتياح النفسي والاستقرار الذي يمكن أن تجني منه الكثير، وخصوصا أنها مؤسسة خدماتية.

جدول رقم 04 : توزيع العمال حسب الشهادة والمستوى التعليمي

المستوى	إطار	تنسيق	تنفيذ	المجموع
متوسط	00	09	03	12
ثانوي	03	25	03	31
جامعي	62	11	04	77
المجموع	65	45	10	120
	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام في نسبة 64.16% الذي يخص العمال الذين لديهم مستوى جامعي التي تكون في العادة شهادة الليسانس وتتدعم هذه النسبة بالإطارات بنسبة 95.38% في حين تبدو أضعف نسبة لدى أعوان التنسيق بنسبة 24.44%، كما نلاحظ أن نسبة غير المتحصلين على شهادة البكالوريا أو الليسانس أي من لديهم مستوى متوسط و ثانوي لا تتجاوز 10% و 25.83% على التوالي.

نلاحظ أن اغلب الإطارات لديهم مستوى جامعي وهذا شيء منطقي، فالشهادة الجامعية في الوقت الحاضر والمستقبل لها وزن في تولي مناصب قيادية عليا، في حين يرجع ضعف العديد من النسب كون العمال بها جديدة الالتحاق بالمؤسسة وموظفة حديثا والتي تواجه مشكل التصادم مع واقع المؤسسة كما يسميه M.Crosier

le choc de terrain ، كما تبدو سياسة التجديد العلمي واضحة من خلال نسبة غير المتحصلين على شهادة جامعية كإمداد للسياسة الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة بفرض شهادة البكالوريا على الأقل كمعيار أساسي في التوظيف.

جدول رقم 05 : توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	إطار	تنسيق	تنفيذ	المجموع
10-1	35	15	06	56

46.66	60	33.33	53.84	
39	03	15	21	20-11
32.50	30	33.33	32.30	
19	01	12	06	30-21
15.83	10	26.66	9.32	
06	00	03	03	40-31
5	00	6.66	4.61	
120	10	45	65	المجموع
100	100	100	100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 46.66% في حين أن الغالبية استحوذ عليها الإطارات من حيث الأقدمية بقيمة تقدر بـ 53.84% ما بين سنة على عشرة سنوات والنسبة الأضعف قدرت بـ 5% من حيث الأقدمية في فئة 31-40 سنة. نستنتج من كل ما سبق أن فرص الترقية تكون قوية في البداية ثم يطول أمدها بدءاً من عشرين سنة والتي تبدوا معقولة، باعتبار أن العامل يلج إلى المؤسسة في سن معدله 24 سنة ويكون في قمة العطاء بعد سن الثلاثين سنة. إضافة إلى أن فرص تولي مناصب قيادية في المؤسسة تنفذ بعد عشرين سنة من الأقدمية، وهي مرحلة تساير، مرحلة النضج القيادي الذي لم يشغل استغلالاً عقلياً، وما لفت انتباهنا هو أن بعض القياديين وجدوا راحتهم في مناصب اعتيادية بحيث استطاعوا بناء احترام مهني تدعمه القدرة على اتخاذ القرارات.

7.6. تحليل جداول الفرضية الأولى: الاتصال وعلاقته بتحفيز العاملين

جدول رقم 06 : وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب الوسائل
75	07	23	45	رسائل
15.65	35	19.82	13.11	
72	03	16	53	تقارير
15.03	15	13.79	15.45	
56	02	14	40	انترنت
11.69	10	12.06	11.66	
33	00	09	24	إعلانات

6.88	00	7.75	6.99	
62	03	12	47	فاكس
12.94	15	10.34	13.70	
37	01	08	28	نقابة
7.72	05	6.89	8.16	
73	03	14	56	اجتماعات
15.24	15	12.06	16.32	
64	01	18	45	هاتف
13.36	05	15.51	13.11	
07	00	02	05	أخرى
1.46	00	1.72	1.45	
*479	20	116	343	المجموع
100	100	100	100	

يتضح من خلال قراءة الجدول أن اتجاهه العام يتمثل بنسبة 15.65% من العمال يستعملون الرسائل كوسيلة أكثر تداولاً، تندعم هذه النسبة بنسبة غالبية 35% من أعوان التنفيذ وكما يبدو كذلك الاجتماعات والتقارير من الوسائل المعتمدة بكثرة لدى العمال وهي 15.24% و 15.03% على التوالي، يليها الهاتف كوسيلة رابعة يحببها العمال داخل المؤسسة، وكما يظهر جليا للجدول فإن المؤسسة تحتوي على وسائل الاتصال المتنوعة وهو ما يدل على مرونة الشبكة الاتصالية داخل المؤسسة، فهي تستعمل حتى الوسائل الحديثة مثل الانترنت، فطابع المؤسسة الخدماتي يملئ عليها وجود مثل هذه الوسائل، والنسبة الأضعف تتمثل في 1.46% في أخرى متمثلة حسب قول العمال في الرسائل الالكترونية وشبكة التعاملات الداخلية Lentrantet ما يؤكد قوة سونلغاز في هذا المجال.

- نلاحظ أن عدد الإجابات أكثر من العينة، أي ارتفاع التكرارات بالنسبة للعينة وهذا راجع لفرصة المبحوث أن يختار أكثر من إجابة واحدة، لذلك المجاميع كانت أكبر من العينة، والملاحظة تخص الجداول الآتية التي يكون فيها المجموع أكثر من العينة وهي 120.

جدول رقم 07 : الوسيلة الأكثر ملائمة للعمل من طرف العمال

المجموع	تنفيذ	تسويق	إطار	المنصب	الوسيلة
47	05	12	30	رسائل	25.82
06	00	02	04	تقارير	3.29
11	00	02	09	انترنت	6.04
19	02	10	07	إعلانات	10.43
25	01	04	20	فاكس	13.73
04	00	01	03	نقابة	2.19
34	03	15	16	اجتماعات	

18.68	21.42	26.31	14.41	
29	02	10	17	هاتف
15.93	14.84	17.54	15.31	
07	01	01	05	أخرى
3.84	7.41	1.75	4.50	
182	14	57	111	المجموع
100	100	100	100	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اتجاهه العام هو 25.82% من العمال الذين يرون بأن الرسائل هي الوسيلة الأكثر ملائمة للعمل، والتي تدعم بنسبة 35.70% من عمال التنفيذ، مقابل أضعف نسبة مقدرة بـ 2.19% من العمال يرون أن النقابة آخر وسيلة ملائمة للاتصال.

نستنتج مما سبق أن النقابة أضعف وسيلة يجذبها العمال ربما لعدم مصداقيتها لدى العمال ويهتم فقط بالمشاكل الكبرى ولا تتعين بالمشاكل الشخصية للعمال ويبقى تمثيلها هامشي بالنسبة لهم، وأن الرسائل والاجتماعات بـ 18.58% أكثر الوسائل ملائمة لأنها سهلة التطبيق، وتختصر الوقت والجهد والتكاليف بالنسبة للرسائل، وأكثر فعالية بالنسبة للاجتماعات، هذه الأخيرة التي يكون فيها العمال في مواجهة قادتهم ومسؤوليهم وجها لوجه ويترحون انشغالهم مباشرة، وهو ما يترك لهم هامش من الحرية في التعبير أكثر من أي وسيلة اتصالية أخرى.

جدول رقم 08 : توزيع العمال حسب الرضا عن عملية الاتصال مع المسؤول

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
61	03	23	35	الرضى عن الاتصال بالمسؤول يشجع على الاتصال
48.03	60	60.52	41.66	
50	01	12	37	يبادر للاتصال بك
39.37	20	31.57	44.04	
16	01	03	12	صعوبة الاتصال بك
12.59	20	7.89	14.28	
127	05	38	84	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48.03% من العمال يرون أنهم راضين عن عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم، مدعمة بنسبة 60.52% من أعوان التنسيق يرون ذلك، فيما تتمثل النسبة الأضعف بـ 12.59% غير راضين عن عملية الاتصال هاته، منها 20% من أعوان التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن العمال الراضين عن عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم مرده أن هذا الأخير يشجعهم ويبادر للاتصال بهم ويسمع لهم في إطار عملهم وحتى أمورهم الشخصية، وهو شيء يحبده العمال ويجعلهم مسرورين محبين لعملهم وحتى لمؤسستهم، بينما غير الراضين من العمال فيجدون صعوبة الاتصال برئيسهم لتعنته والهروب من مواجهتهم إلا في حدود العمل لا غير، فالثقة والاحترام بين العامل ورئيسه تخلق جوا من الحماس والحيوية في العمل وتذيب كل الفوارق المهنية وغيرها وهو ما ينجر ايجابيا على الحياة اليومية لكليهما.

جدول رقم 09 : كيفية مقابلة العمال للمسؤولين داخل المؤسسة

المجموع	تنفيذ	تنسيق	إطار	المنصب مقابلة المسؤولين وجها لوجه
112	08	39	65	67.87
11	10	04	06	6.66
23	02	09	12	13.93
09	02	07	00	5.45
10	02	03	05	6.06
165	15	62	88	100
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 67.87% يفضلون مقابلة مسؤوليهم وجها لوجه، تندعم هذه النسبة بـ 73.86% بالنسبة للإطارات في حين تظهر أضعف نسبة في 45.5% من الذين يفضلون النقابة لتمثيلهم أثناء مقابلة مسؤوليهم، كما تمثل نسبة 6.06% من يفضلون طرق أخرى حسبهم تتمثل في الاجتماعات والمسؤول المباشر لهم.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن غالبية العمال يفضلون الاتصال بمسؤوليهم وجها لوجه راجعا لصراحة المواجهة الكلامية بينهما وتصفية كل الأجواء فهي تسمح بتفسير كل غموض بينهما أحسن من أي طريقة أخرى، أما دور النقابة في الاتصال بالمسؤول يبقى الأضعف لأن النقابة تهتم بالقضايا الكبرى والعامّة للعمال فيما المواجهة المباشرة تكون الحل الأفضل للعامل ومسؤوله وتجعل الرسالة تصل مائة بالمائة لكلا الطرفين.

جدول رقم 10 : وسيلة الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة خارج أوقات العمل

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب الإطلاع على ما يجري خارج العمل إعلانات
13	00	03	10	8.49
56	04	15	37	36.60
07	00	07	00	4.57
59	05	18	36	38.56

غير مطلع ولا توجد أية وسيلة لتبليغ المجموع	06	09	03	18
	6.74	17.30	25	11.76
	89	52	12	153
	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له في النسبة 38.56% من العمال مطلعين على ما يجري داخل المؤسسة خارج أوقات عملهم شفويا، ويتدعم الاتجاه بنسبة غالبية 41.66% منهم أعوان التنفيذ، في حين تظهر أدنى نسبة في 4.57% من العمال يطلعون على ما يجري في خارج أوقات عملهم عن طريق النقابة، أما الذين هم غير مطلعون على ما يجري خارج أوقات عملهم تدعمه النسبة 11.76%.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن أغلب العمال مطلعون على ما يجري خارج أوقات عملهم شفويا مرده العلاقات الخاصة بين العمال خاصة إذا تعلق الأمر بمناصب عملهم أو وظائفهم فيتحدثون مع بعضهم البعض حتى تصل المعلومة من أعلى هرم حتى أدنى هرم السلمي مرورا بكل المستويات، أما الذين هم غير مطلعون بما يحدث خارج أوقات عملهم لاعتقاداتهم أن الأمر لا يخص بمجرد خروجهم من المؤسسة فلا شيء يهمه عنها إلا إذا تعلق الأمر بقرار أو معلومة تخص منصبه ووظيفته، أما شيء آخر فلا يهمه، هذا دليل على حرص العمال على وظيفتهم ومؤسستهم وعملهم ما داموا مطلعين بما يحدث خارج أوقات عملهم.

جدول رقم 11 : توزيع العمال حسب حرية الاتصال والحديث مع المسؤول

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
حرية الاتصال بالمسؤول يحفز على العمل أكثر	35	5	03	53
	38.88	31.251	30	35.81
يحقق درجة من التماسك في العمل	37	19	04	60
	41.11	39.58	40	40.54
يتركك تشغل عن عملك	10	09	01	20
	11.11	18.75	10	13.51
تعمل بدون إتقان	08	05	02	15
	8.88	10.41	20	10.13
المجموع	90	48	10	148
	100	100	100	100

يبين الجدول أن الاتجاه العام لديه يتضح في نسبة 40.54% من العمال يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحقق درجة من التماسك في العمل تدعمها نسبة 41.11% من الإطارات يرون ذلك، تليها نسبة 35.81% يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول أو القائد تحفز وتزيد على العمل أكثر، تدعمها نسبة 38.88% من الإطارات فيما يرى 13.51% من العمال انه لا توجد حرية في الاتصال بالحديث مع المسؤول، أغلبهم من أعوان التنسيق 18.75%.

نستنتج أن العمال الذين يرون أن هناك حرية في الاتصال والحديث مع المسؤول يجعله يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة، محترمة لأصلاحيات كل فرد ووظيفته مكسرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة، كما يجعل العلاقة بين المسؤول أو القائد والعمال علاقة عمل وصدقة وأخوة ما يجعل العامل مرتاح في عمله.

أما العمال الذين يرون أنه ليست هناك حرية في الاتصال والحديث مع مسؤوليهم فهذا بسبب تعنته وجعلهم ينشغلون عن عملهم والعمل بدون إتقان وهو ما يجعل العامل يتذمر من مسؤوله وكرهه لوظيفته وعمله وبالتالي ينجر سلبيا عن المؤسسة وكل العلاقات السائدة داخلها، لذا يقول CH. Bernard: إن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات لهو الواجب الأول على المنظم، وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري وهو ما يعطي ضرورة حول اهتمام المديرين والمسؤولين في مختلف مستويات الهرم الإداري، بالجانب النفسي والاجتماعي لمؤوسيتهم ولضرورة الاستشارة الواسعة عن القيام بإعداد الخطط وتحديد الأهداف وهي التي سوف يأتي تنفيذها من طرف المرؤوسين، وكلما اقترب هؤلاء منها وكانت تستجيب لجزء من أهدافهم (حسب مستوى حاجاتهم ودوافعهم) كان لهم إقبال كبير على تنفيذ الأوامر من رؤسائهم وذوي المسؤوليات في السلطة في المؤسسة ومن جهة أخرى تظهر أهمية الاتصال في المؤسسة وضرورة الاهتمام بها وتوفير الوسائل الضرورية لها، وكذا الانتباه أكثر إلى الجوانب النفسية والإدراكية فيها، وهي عناصر يتوقف عليها سير وتوجيه عمل المؤسسة ونتائجها وبالتالي حياتها واستمراريتها.

جدول رقم 12 : الصفات التي يراها العمال اتجاه المشرف المباشر

الصفات	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
منضبط وموجه	42	13	04	59
ديناميكي وديمقراطي	27	10	2	39
غير مبالي	08	03	00	11
غير متفهم معك	07	01	00	8
يتعامل مع الجماعة المقربة إليه	00	03	00	3
متسلط	08	01	00	9
يعاقبك عند الخطأ	01	05	00	6
لا تهمة مشاكلك الاجتماعية والمهنية	00	06	00	6
المجموع	93	42	60	141
	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له يتمثل في نسبة 41.84% من العمال يصرحون أن مشرفهم المباشر منضبط وموجه في عمله، وتظهر النسبة الغالبة في 66.66% من العمال تليها نسبة 27.65% من العمال يرون أن مشرفهم المباشر ديناميكي وديمقراطي، بينما 2.12% من العمال أبدوا صراحة بأن مشرفهم المباشر يتعامل مع الجماعة المقربة إليه أثناء العمل.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن حساسية السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فقد كان جوابهم دبلوماسي غالبا خاصة لدى أعوان التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لغد المؤسسة فلم يبرزوا اتجاههم المعارض علنا ولا المؤيد جهرا حتى لا يكونوا محل متابعة من طرف رؤسائهم.

ويرجع تماثل الإجابات لدى جميع العمال من إطارات وأعوان التنسيق والتنفيذ نظرا لأن الأول وصل إلى مكانة مرموقة وتجربة وخبرة واسعة وأكيدة فضل من خلالها رد الجميل، أما الثاني والثالث فلأنهم ينتظرون تولي مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون أن يُلطخوا ما فاتهم وسيرتهم المهنية.

لذلك لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة على هذا السؤال مع عدم النكران أن بعض العمال قد أجابوا بأن مشرفهم المباشر غير مبالي وغير متفهم، متسلط ويعاقب عند الخطأ، لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية وهذا مع كل أصناف العمال من إطارات وأعوان التنسيق وأعوان التنفيذ، فأسلوب الاتصال تشوبه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بماذا نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد أن الاتصال في المؤسسة مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

جدول رقم 13 : توزيع العمال حسب صعوبة الحصول على المعلومات من عند رؤسائهم

الصعوبة	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
توجد صعوبة	12	16.90	04	02	18
لا توجد	36	50.70	23	06	65
أحيانا	23	32.39	14	02	39
دائما	00	00	04	05	09
المجموع	71	100	45	15	131
			100	100	100

يبدا من خلال الجدول أن اتجاهه العام مقدر بنسبة 49.61% من العمال لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات من عند رئيسهم، تندعم هذه النسبة بـ 51.11% منهم أعوان تنسيق بينما 29.77% ممن يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات من عند رئيسهم أحيانا، أما أضعف نسبة فهي 6.87% ممن يجدون صعوبة في ذلك.

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات من عند رئيسهم، لأن المعلومات متعلقة بالعمل وهي كضرورة لذلك وهو ما يفرض عملية اتصالية مرنة ببين العامل والمسؤول، أما العمال الذين يجدون صعوبة في ذلك فأغلبهم من أعوان التنفيذ مقارنة مع الإطارات فلا واحد تجرأ وتحدث عن وجود صعوبة في الحصول على المعلومات وهذا راجع لحكم منصب العمل فالإطار يبقى قريب من المسؤول من ناحية الخبرة والأقدمية وهو ما يسمح بمعرفة قوية بينه وبين مسؤوله، أما أعوان التنفيذ فلبعد مركزه عن الرئيس ما يسمح بعدم الثقة في بعض الأمور المتعلقة بالعمل فقط إلا ما يرجح من حنكة وذكاء عون التنفيذ في الحصول على المعلومة.

ولا شك أن المسؤولين هم أهم مصدر للمعلومات إذا أنهم يعلمون أكثر من غيرهم حول ما يدور في المؤسسة وهم أكثر من يعلم حول العلاقات التي يمكن أن تقوم بين المؤسسة ومحيطها.

وهكذا فإن المشاكل التي تظهر في المؤسسة، تكون لها أحيانا صلة بمدى سيولة المعلومات ولاستخدام وسائل الاتصال وأحيانا أخرى بنوع العلاقات الاجتماعية القائمة بين مختلف الأطراف ولا سيما القيادة والنقابة.

جدول رقم 14 : توزيع العمال حسب الأطراف التي يصعب الحصول على المعلومات منها وتأثيرها على معنوياتهم

المجموع	زملاءك في العمل	الذين لا صلة معهم	رئيسك المباشر	الأطراف المعنويات
36	07	21	08	الاتزاع منهم
26.27	25.92	26.92	25	
39	08	21	10	الشعور بالإحباط
28.46	29.62	26.92	31.25	
62	12	36	14	تفقد الاهتمام والثقة بالعمل
45.25	44.44	46.15	43.75	
137	27	78	32	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في 45.25 % من العمال يفقدون الاهتمام والثقة بالعمل، مدعمة بنسبة 46.15 % من العمال يفقدون الثقة والاهتمام لعدم حصولهم على المعلومات من عند الذين لا صلة لهم، مقابل 28.46 % من العمال يشعرون بالإحباط منهم 31.25 % من العمال يشعرون بالإحباط لصعوبة الحصول على المعلومات من عند رئيسهم المباشر، أما أضعف نسبة في 26.27 % من العمال ينزعجون لصعوبة الحصول على المعلومات من الذين لا صلة لهم.

نستنتج أن هناك اختلاف في آراء العمال فكل من أين يجد صعوبة الحصول على المعلومات، فبعضهم يفقدون الثقة والاهتمام لعدم الحصول على المعلومات من الذين لا صلة لهم من باقي العمال، وهذا منطقي فإذا كان العامل لا يعرف أخاه العامل في مصلحة أخرى أو في منصب آخر فإنه لا يعطيه المعلومة لأنه لا يوجد اتصال دائم بينهما، فإذا استطاع عامل أن يترقى إلى منصب أعلى حيث تكثر اجتماعاته وعلاقاته، ولا يعي سيرورة العمل فيلزمه وقت ليتحكم في زمام أموره بعد أن كان قد تم بناء منصبه وفهمه، فعليه أن يعيد بناء منصبه والعمل الذي يقوم به، فتكثر التحركات والمناورات وتزيد من قيمة المعلومة التي ينتقيها العامل.

أما إذا قلت تلك المعلومات فإنه يكون بحاجة لمن يوفرها له بالتالي يكون تابعا له حتى ولو كان مسؤولا عنه.

إن المسؤول المباشر يجب أن يعي جيدا ضرورة دعم زملائه وإتباعه بالمعلومات الضرورية لسير العمل وهذا بتنمية قدراتهم والتي يجب أن يجعلها من أولويات مهامه لأنها تضمن النجاح الحالية والمستقبلية مع رفع إسهامات كل واحد منهم بتحفيزه على تقديم الاقتراحات والمبادرات، وهو ما يجبر المسؤول على الاستناد بقواعد أساسية في تفعيل وتنمية أتباعه من العمال وهي جودة التدبير اليومي وتنظيم العمل وتسيير السير المهنية وهو ما يجعلنا نجزم أن المسؤول لديه حتمية لا مفر منها تستوجب بالضرورة التفويض كوسيلة الأكثر نجاعة للتطور والاستمرارية، مفتوح للعمال يتكون من مجموعة عمل مستقلة متميزة بتفويض قوي مع أهدافهم وأهداف المؤسسة.

من خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 - Khi- deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها، فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 144 بدرجة حرية 4degrès de liberté، مقابل القيمة المجدولة التي تشير إليها قيمة (18.46) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (144) أكبر من القيمة المجدولة (18.46) فهي ذات دلالة إحصائية، وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 15 : توزيع العمال حسب الأطراف التي يسهل معها تبادل المعلومات

الأطراف	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
رؤسائك	36	17	05	58	38.92
زملائك	50	35	06	91	61.07
المجموع	86	52	11	149	100
	100	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه اتجاهه العام هو 61.07% من العمال يرون أنه يسهل تبادل المعلومات مع زملائهم ، التي تدعمها النسبة الغالبة بـ 67.30% من أعوان التنسيق، فيما عبر 38.92% من العمال أنه يسهل تبادل المعلومة مع رؤسائهم تدعمها نسبة 45.45% منهم أعوان التنفيذ.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن الحاجة البسيكولوجية والمتمثلة في التحفيز التي يؤكد عليها العمال لرؤسائهم حتى يفدروا عملهم واحترامهم تحتم عليهم أن يكونوا على دراية وافرة بما يحيط بالعمل والآثار والانعكاسات المستقبلية الواقع حدوثها في المؤسسة لذلك نجد تخوف الرؤساء من انعكاسات العمال من خلال تسهيل التعامل معهم نتيجة لعدم الثقة بالنفس أو بالبيئة الداخلية السائدة وتخوف الرئيس من تقدم الأول (العامل) وجرأته وإمكانية نجاحه، وهو مؤشر يبين العلاقة العملية بين الرئيس والعمال نتيجة للذهنية التي يتمتعون بها، وهي ذهنية الفريق المتمركزة على التعاون والعمل الجماعي والتي يغذيها المستوى الواحد والمرتبة الواحدة والأقدمية والخبرة المتساويتين مما يجعلهم متضامنين متحدين يسهل تبادل المعلومات بينهم.

جدول رقم 16 : توزيع العمال حسب رد فعلهم اتجاه تعرف مسؤولهم المباشر

تصرف المسؤول	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
تتحدث معه بصراحة	44	14	04	62
تتحدث مع زميل في الأمر	25	22	07	54
لا تبالي	15	11	00	26
المجموع	84	47	11	142
	100	100	100	100

يقدم هذا الجدول نسبة 43.66% من العمال يتحدثون صراحة مع مسؤولهم المباشر إذا لم يعجبهم تصرفه بنسبة غالبية 52.38% من الإطارات، تليها 38.02% كنسبة إذا لم يعجبهم تصرف مسؤولهم يلجؤون إلى زملائهم للتحدث في الأمر، بنسبة غالبية 63.63% من أعوان التنفيذ، أما النسبة الأضعف فهي 18.30% ممن لا يبالون عندما لا يعجبهم تصرف مسؤولهم.

نستنتج من هذا التحليل الإحصائي أن غالبية العمال يتحدثون مع مسؤولهم المباشر إذا لم يعجبهم تصرفه وهذا واضح مع أغلب الإطارات باعتبارهم يتمتعون بمكانة هامة داخل المؤسسة وفي الشأن التسييري فهم لا يقلون شأنًا من مسؤولهم من ناحية الخبرة والمردودية، وهو ما لا يدع حرجًا في أن

يتحدث الإطار مع مسؤوله المباشر في كل صغيرة وكبيرة وفي كل الأمور العملية وحتى الشخصية فكل مسؤول أو رئيس لديه عين على زميله وعلى مرؤوسيه والعكس، حتى يكون على علم ودراية بكل ما يمكن أن يؤثر ويعرقل سير العمل لذلك فالحديث الصريح بين العامل والرئيس يذيب كل غموض وكل الشوائب ويزد العلاقة ثقة واحتراما.

فيما يرى آخرون أن الحديث مع الزملاء أحسن إذا لم يعجبهم تصرف مسؤولهم وغالبيتهم من أعوان التنفيذ، لأن زملائهم يشعرون بما يشعر به ويقدرن شعوره ويعطونه إرشادات ويوجهونه، انقاء للمواجهة الكلامية، فيما لا يبالي العديد منهم في حال لا يعجبهم تصرف مسؤوليهم ويضعونه في خانة الأمر الطبيعي.

فالرئيس أو المسؤول أثناء أدائه للأدوار المختلفة فإنه مصدر المعلومة فإنه يقيم علاقات ويتصل بالعمال كثيرا ما يوصف المسؤول تبادل المعلومات أو مصدر المعلومات وهو ما يفرض عليه استخدام الأساليب التي تضمن فعالية الاتصال وعدم انجاز المهام والأعمال في المؤسسة بشكل فردي بل بأسلوب جماعي يعتمد على كافة قدرات ومهارات كل فرد من أفراد المؤسسة.

جدول رقم 17 : العلاقة بين منصب العمل ورد فعل الرئيس عند القيام بعمل ناجح

رد الفعل	المنصب	إطار	تنسيق	تنفيذ	المجموع
يشجعك	45	62.50	24	07	76
يكافئك	12	16.66	00	00	12
لا يبالي	15	20.83	21	03	39
المجموع	72	100	45	10	127
		100	100	100	100

يمكن أن نلاحظ في الجدول أن الاتجاه العام له يتمثل في نسبة 59.84% من العمال يشجعهم رئيسهم عند القيام بعمل ناجح، مدعمة بـ 70% من أعوان التنفيذ مقابل 30.70% من العمال لا يبالي رئيسهم عند القيام بعمل ناجح أما أضعف نسبة هي 9.44% اختص بها العمال الذين يكافئهم رئيسهم عند القيام بعمل ناجح وكلهم من الإطارات.

نلاحظ من خلال هذا أن غالبية الرؤساء يشجعون ويكافئون عمالهم فيما يوجد آخرون لا يباليون، هذا ما يجعلنا نستنتج أن هناك نوعين من الرؤساء فالأول يقوم بالمدح والثناء وحتى المجازاة والمكافأة بهدايا خاصة و امتيازات، يبعث بها الحرارة في نفسية عامله، أما النوع الثاني لا يبالي بما يقدمه عامله من مجهود ويعتبره من الطبيعي فهو لا يمزح ولا يمدح ولا يغازل بل يكتفي فقط بإعطاء الأوامر والتوجيهات والحديث في إطار الرسمية.

فوجود هذين الفئتين من الرؤساء يعكس بحق طبيعة المجتمع المغلق السائد داخل المؤسسة فكل فرد يحمل قيما ومعايير وحتى تقاليد ومنهم من يسكن الريف والمدينة ما يجعل أفكارهما تتناقص في إطار هذا التنظيم وتندرج هذين النوعين وكذلك بالنسبة لباقي العمال.

جدول رقم 18 : توزيع العمال حسب نوع مساعدة المسؤول لهم

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب مساعدة المسؤول
73	05	29	39	يشارك مهامك
11.02	11.11	12.18	10.29	
44	04	14	26	لا يشارك في أداء مهامك
6.64	8.88	5.88	6.86	
81	06	29	46	يستشيرك في أمور العمل
12.23	13.33	12.18	12.13	
27	00	09	18	لا يستشيرك في أمور العمل
4.07	00	3.78	4.74	
76	07	27	42	يعاملك بثقة
11.48	15.55	11.34	11.08	
37	02	16	19	لا يعاملك بثقة
5.58	4.44	6.72	5.01	
41	02	16	23	يضغط عليك لأداء مهامك
6.19	4.44	6.72	6.06	
64	04	22	38	لا يضغط عليك
9.66	8.88	9.24	10.02	
18	00	03	15	يهدد بالعقاب
2.71	00	1.26	3.95	
90	07	33	50	لا يهدد بالعقاب
13.59	15.55	13.86	13.19	
35	02	09	24	يتفهم المشاكل الخاصة
5.28	4.44	3.78	6.33	
76	06	31	39	لا يتفهم المشاكل الخاصة
11.48	13.33	13.02	10.29	
662	45	238	379	المجموع
100	100	100	100	

بيدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يتمثل في 13.59% من العمال يؤكدون أن المسؤول لا يهددهم بالعقاب، تليها نسبة 12.23% من العمال يؤكدون أن المسؤول عليهم يستشيرهم في أمور العمل، مدعمة بنسبة 13.33% من أعوان التنفيذ فيما تأكد نسبة 11.48% أن المسؤول يعاملهم بثقة وبنفس النسبة المعبر عنها يرى آخرون أنه لا يتفهم المشاكل الخاصة بهم أما أضعف نسبة فهي 2.71% من العمال يؤكدون أنه يهددهم بالعقاب.

نستنتج أن طبيعة التنظيم السائد في المؤسسة يفرض عليها وعلى رؤسائها تفاعلا فعالا بين كل الاتجاهات والجماعات في المؤسسة ليصلوا إلى تكامل نشاطها وأهداف الأفراد فيها، وهذا من خلال فرصة الحوار وليس سياسة التهديد والعقاب فسياسة الحوار مبينة على التشاور في أمور العمال والمعاملة والاحترام وتفهم المشاكل الخاصة للعمال وتغيير نظرة الرؤساء إلى مفهوم السلطة، بل عليهم تحديد المسؤوليات ضمن توزيع منسجم للوظائف والمهام.

لذلك وجب على المسؤول عدم التلاعب بمشاعر العمال والعمل على خلق عامل التحفيز والرفع من الروح المعنوية بل الضغط عليهم في أداء مهامهم ومن هذه العوامل التمسك بمبادئ العلاقات الشخصية، مناقشة مشاكل العمال وتركهم يدلون بأرائهم، الوضوح والتفهم للمعلومات والبيانات على حرية الاتصالات في كل الاتجاهات، اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة فعلى المسؤولين داخل المؤسسة إدراك هذه الحقيقة إذا كانت من جانبهم نية الاستمرارية.

جدول رقم 19 : توزيع العمال حسب تصنيفهم للاتصال

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب تصنيف الاتصال
36	01	11	24	جانب إعلامي
16.74	7.14	15.49	18.76	
34	01	12	21	جانب علاقات اجتماعية
15.81	7.14	16.90	16.15	
145	12	48	85	أداة عملية
67.44	85.71	67.60	65.38	
215	14	71	130	المجموع
100	100	100	100	

يظهر الاتجاه العام في نسبة 67.44% من العمال يصنفون الاتصال كأداة عملية تدعمها نسبة 85.71% من أعوان التنفيذ فيما تأتي النسبة الثانية بـ 16.74% يصنفون الاتصال في جانبه الإعلامي، أما أضعف نسبة قدرت بـ 15.81% من العمال يصنفون الاتصال كجانب من العلاقات الاجتماعية.

نستنتج مما سبق أن أغلب العمال يرون الاتصال كأداة عملية يفضلها يسير العمل فهو ضرورة لا بد منها لحياة المؤسسة في خلق ديناميكية وحراك وتواصل بين العمال أثناء عملهم، فالاتصال والتفاعل بين العمال أمر ضروري كي يؤدي كل فرد منهم الدور المنوط به، فأهميته تبرز أكثر في الاتصال بين الرئيس والعمال في قاعدة الهرم التنظيمي كما هو واضح في الجدول مع أعوان التنفيذ فالرئيس هو حلقة الوصل بين الإدارة والعمال.

أما الاتصال في جانبه الإعلامي حسبهم يكتفي فقط في إعطاء معلومة عن طريق مختلف وسائل الاتصال منها الإعلانات والفاكسات والانترنت لا غير.

فيما يرى البعض الآخر أن الاتصال كعلاقات إنسانية واجتماعية فالفرد في المؤسسة لا يستطيع أن ينعزل عن باقي العمال فهو بحاجة إلى أن يرتبط وأن يضع علاقات تمنحه صفة الاجتماعي وتعطيه استقرارا وتوازن فهذه العلاقات تجعل العمال متفاهمين متعاونين متضامنين.

جدول رقم 20 : توزيع العمال حسب المنصب واقتراحاتهم لتفعيل العملية الاتصالية مع رؤوسهم

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب الاقتراحات عقد اجتماعات
89	03	21	65	54.60
23	04	04	15	14.11
17	01	06	10	10.42
15	01	05	09	9.20
19	02	07	10	11.65
163	11	43	109	100

يبود من خلال الجدول أن الاتجاه العام له تختص به نسبته 54.60% من العمال يفضلون عقد الاجتماعات كإقتراح لتفعيل العملية الاتصالية، تدعم هذه النسبة بـ 59.63% من الإطارات، تليها نسبة 14.11% من العمال يفضلون إصدار التعليمات كإقتراح لتفعيل العملية الاتصالية، أما أضعف نسبة فهي 9.20% من العمال يفضلون النشاط الرياضي والثقافي كإقتراح لتفعيل العملية الاتصالية.

نستنتج مما سبق أن أغلب العمال يفضلون المواجهة المباشرة أثناء الاتصال ومع مختلف شرائح العمال وطبقاتهم، لما له من منفعة عامة للجميع وإزالة كل غموض، كما يسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم شكاويهم وانشغالاتهم وإيصالها إلى الإدارة حتى تتخذ الإجراءات اللازمة، فمن الاجتماعات تبعد المركزية والاستبداد بالقرارات وفرضها، بل مناقشتها وتحليلها من أجل تحقيق رضا الجميع يعتمد آخرون على إصدار التعليمات كهدف لتفعيل العملية الاتصالية، فأصدار تعليمات أو لوائح أو قرارات صماء وتوجيهها للتطبيق دون تعزيزها بالتوضيحات الكافية والسماح بخلق نقاش حول الجوانب المهمة فيها، يقلل من فرص نجاحها والالتزام بتنفيذها، فالمعلومات غير الكافية حول واقع المؤسسة يعمل على كبح العملية الاتصالية.

أما الفئة من العمال يفضلون النشاط الرياضي أو الثقافي لتفعيل العملية الاتصالية ربكما كانت إجاباتهم هكذا نتيجة لنقص وسائل الترفيه هذا سواء الرياضية أو الثقافية.

جدول رقم 21 : تقييم العمال لطريقة الاتصال الحالية داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب طريقة الاتصال
39	06	11	22	تزيد من الثقة اتجاه الإدارة
20.10	30	20	18.48	
18	04	03	11	ترفع من المعنويات أثناء العمل
9.27	20	5.45	9.24	
59	03	19	37	تخفف من التوتر
30.40	15	34.54	31.09	
25	02	06	17	تزيد من تعاون العاملين
12.88	10	10.90	14.28	
19	01	08	10	تزيد من الضغط
9.79	05	14.54	8.40	
24	03	06	15	تدفع إلى امتحان العمال
12.37	15	10.90	12.60	
10	01	02	07	يجعلك راضي عن عملك
5.15	05	3.63	5.88	
194	20	55	119	المجموع
100	100	100	100	

من خلال الجدول تتضح نسبة 20.10% من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية في المؤسسة تزيد من الثقة اتجاه الإدارة، مدعمة نسبة 30% من أعوان تنفيذ أما ثاني نسبة 12.88% و 12.37% على التوالي من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية تزيد من تعاون العاملين، وتدفع إلى احتجاج العمال ، فيما تدو أضعف نسبة بـ 5.15% من العمال يعبرون بالرضا عن طريقة الاتصال الحالية.

نستنتج أن غالبية العمال يرون أن الاتصال الحالي في المؤسسة يزيد من الثقة اتجاه الإدارة، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تعطي أولوية كبيرة لعملية الاتصال باعتمادها على العلاقات العامة وعلاقتها بالعمال في تحسين أدائهم على مستوى المؤسسة عن طريق القيام بأنشطة مختلفة لا تعكر منطلق الربح المطلق أو الحق الكامل في الربح، بل المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال من خلال تسهيل عملية انسياب الآراء المختلفة في مواقف العمل وضبط احتياجاتهم وكذا احترام الرأي العام لهم وهو ما يعزز الثقة اتجاهها.

كما يرى بعض العمال أن الاتصال يزيد من التعاون وأغلبهم من الإطارات باعتبار الإطار له مكانة أحسن من عون التنسيق والتنفيذ في نظر الإدارة فهو أقرب في التعامل مع الإدارة فعن طريقه تحمل الرسالة إلى باقي العمال من أعوان التنفيذ والتنسيق أما الباقي فيصرح بأن الاتصال يدفع إلى الاحتجاج لدى عمال مهام التنفيذ نتيجة عدم التساوي في التعامل من طرف الإدارة، فعون التنفيذ يأتي في قاعدة الهرم السليم داخل المؤسسة مما يشعره بالتهميش والاحتقار وعدم الثقة به. فيما يبدي بقية العمال رضاهم عن العملية الاتصالية الحالية داخل المؤسسة.

جدول رقم 22 : توزيع العمال حسب العلاقات مع المسؤول في العمل

العلاقة	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
جيدة		60	36	08	104
		92.30	80	80	86.66
سيئة		05	09	02	16
		7.69	20	20	13.33
المجموع		65	45	10	120
		100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن 86.66% من العمال يرون أن العلاقات الجيدة مع المسؤول تزيد من الروح المعنوية، وتدعم هذه النسبة نسبة مقدرة بـ 92.30% من الإطارات مقابل 13.33% من العمال يرون أن العلاقات الجيدة مع المسؤول لا تزيد من الروح المعنوية، مدعمة نسبة 20% من أعوان التنفيذ والتنسيق على التوالي.

نلاحظ أن العمال يؤكدون على ضرورة العلاقات الجيدة مع المسؤول فأهمية البعد الإنساني ألزم وجود سمات يتمتع بها كل فرد للعمل كفريق من أهمها التعاون، المشاركة، الالتزام وتحمل المخاطر بشكل جماعي، فالرئيس الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها مما يكسبهم ثقة في مؤسستهم، فالعلاقات الجيدة مع المسؤول تتحكم فيها عوامل عدة منها قدرة الرئيس أو المسؤول على تقييم الظروف وتحمل المسؤولية، احترام حاجات العمال واستعدادهم، طبيعة المشكل والوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم فالعلاقات الجيدة مع المسؤول تعمل على وجود العلاقات الاجتماعية، إشباع الرغبات الصداقة بين العمال، العون والمساعدة، الأمن والجماعة وتبادل المعلومات، هذه الخصائص كلها تجعل الروح المعنوية للعمال في زيادة واستمرار.

الاستنتاج الجزئي الأول

لقد أثبتنا من خلال هذه التحليلات البسيطة لجداول الفرضية الأولى وجود شبكة من الاتصالات الداخلية المتنوعة والمتعددة، فالمؤسسة لها وسائل اتصالية كبيرة تتمثل في الانترنت الهاتف والفاكس الاجتماعات، العمل النقابي... ما يسمح للعمال اختيار الوسيلة الملائمة لذلك. ووجد أن الاجتماعات أكثر الوسائل ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم الانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير، وأن النقابة أضعف وسيلة يجذبها العمال لأنها لا تهتم بالمشاكل الخاصة لهم وتكتفي بالقضايا المصيرية والكبرى. ويظهر جليا أن هناك نوعين من المسؤولين (القادة) داخل المؤسسة، فالأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الخاصة للعمال بفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيهم ويسهل عملية تبادل المعلومات وإبداء الآراء واحترام حاجات العمال وتحمل المسؤولية ما يبعث الروح المعنوية في نفسية العاملين والثاني لا يبالي بما يقدمه العمال ويكتفي بالأوامر والتوجيهات وعدم تفهم المشاكل الخاصة للعمال والتلاعب بمشاعرهم، ما يعكس طبيعة المجتمع السائد والمنغلق داخل المؤسسة لما يحمله كل فرد من قيم ومعايير يجعل أفكارهم تتناقض في إطار هذا التنظيم. يرى أغلب العمال أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتفي بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم وإنما هو أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.

وأن الاتصال يزيد من التعاون والثقة نحو الإدارة والمسؤولين وأغلبهم إشارات لمستواهم المهني وقربهم من الإدارة وبحسب أقدميتهم، على عكس أعوان التنفيذ والتنسيق الذين يجدون في الاتصال أنه غير مرضي لأن هناك عدم التساوي في المعاملة من طرف المسؤولين والإدارة وغالبا وحسبهم حرية الاتصال والمعاملة والتساوي يجعلهم يحققون درجة من التماسك ويكسبهم الثقة والاحترام حتى تكون العلاقة علاقة عمل وصداقة وأخوة بين المسؤول والعامل.

وأن أساس الصراحة بين العمال المسؤول إذا لم يعجبهم تصرفه يزيل كل غموض ويزيد العلاقة احتراماً، كذلك الحديث إلى الزملاء في حال لم يعجبهم تصرف المسؤول الذي يرى فيه بعض العمال أنه يتعامل مع الجماعة المقربة إليه ولا يتفهم المشاكل الخاصة.

فطبيعة التنظيم في المؤسسة يفرض على المسؤولين تفاعلا بين كل الأفراد من خلال الحوار وليس التهديد والعقاب، الحوار المبني على المعاملة المتساوية وتفهم المشاكل الخاصة والوضوح في المعلومات ما يؤكد بحق عامل التحفيز والرفع من المعنويات، أغلب العمال مطلعون على كلما يجري خارج أوقات العمل مرده للعلاقات الخاصة بينهم، خاصة في مناصب العمل والوظائف المتشابهة ما تشير إليه أن الحاجة البسيكولوجية للتحفيز يؤكد عليها العمال لمسؤوليهم دوما حتى يقدروا عملهم ويحترمونها، ما يحتم عليهم أن يكونوا على دراية وافرة بإشغالاتهم ورغباتهم وحاجاتهم، فالعلاقات الجيدة تفتح قنوات الاتصال المسهلة لوصول المعلومات.

وما يثير الانتباه هو أن وصول المعلومات في وقتها بالنسبة للإطارات من دون باقي العمال وهذا راجع لشدة تعاون الإطارات، ما يؤدي إلى احتكار كمية ونوعية المعلومات الواجب استعمالها والتبعية لباقي العمال.

ما يفرض على المسؤولين التخلص من هذه العقلية لأنها تنثني من عزيمة العمال وإراداتهم وكبح رغباتهم والتقليص من مهامهم وتحقيق أغراضهم ما يدعو بنا إلى التصريح أن طبيعة التنظيم السائد داخل المؤسسة تنقصه المرونة الاتصالية البناءة من طرف المسؤولين الخالية من التمييز في المعاملة بين العمال والخالية من الاحتكار وغير المشجعة على الاستمرارية.

8.6. تحليل جداول الفرضية الثانية: اتخاذ القرارات وعلاقتها بتحفيز العاملين

جدول رقم 23 : أسباب استشارة المسؤول للعمال في مسائل تسيير المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
32.06	42	02	11	29
	33.33	23.40	37.17	طبيعة منصبك
8.39	11	00	03	08
	00	6.38	44.44	طبيعة القرار المتخذ
20.61	27	00	09	18
	00	19.14	23.07	طبيعة شخصية المسؤول
6.10	08	01	02	05
	16.66	4.25	6.41	حلقا للقوانين الداخلية
32.82	43	03	22	18
	50	46.80	23.07	لا يستشيرك
100	131	06	47	78
	100	100	100	المجموع

يبدو من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له يظهر في نسبة 32.82% من العمال الذين لا يستشيرهم المسؤول عليهم في مسائل التسيير والنسبة الغالبة المدعمة هي 50% منهم من أعوان التنفيذ، أما العمال الذين يستشيرهم المسؤول عليهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة مناصبهم تتمثل في النسبة 32.06% منهم النسبة الغالبة المدعمة بـ 37.17% إطارات، تليها نسبة 20.61% من العمال الذين لا يستشيرهم مسؤولهم وهذا لطبيعته الشخصية، أما أضعف نسبة مسجلة هي 6.10% من العمال الذين يستشيرهم مسؤولهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة القوانين الداخلية، أغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 16.66%.

نستنتج مما سبق أنه عدم استشارة العمال في مسائل التسيير من طرف المسؤول بدافع أن التسيير منظور خاص بالإدارة وأنه من صلاحيات العمال، خاصة إذا كانت القرارات مصيرية أو الاستراتيجية لا تخص الجانب العمالي وليست هناك ضرورة في إخبارهم في الوقت إلى حين تطبيقها. أما الذين يستشيرهم مسؤولهم المباشر وهذا لطبيعة مناصبهم وليس لكفاءتهم وخبرتهم سواء للعمال الإطارات أو أعوان التنسيق والتنفيذ ولأخذ برأي الإطار وترك رأي عون التنفيذ يحز في أنفسهم الكره وعدم الاحترام ونشوب صراعات خفية هو ما يثير فريق العمل في التحسيس بالانتماء إلى المؤسسة وبالمصير المشترك والغاية، هو ما لا يرجع بالخير والفائدة على جميع عمالها وبالأخص من هم في الأدنى.

أما عن الذين يستشيرون العمال في مسائل التسيير وهذا لطبيعتهم الشخصية، نجد أن المسؤول الذي ينظر بمنظور الفريق والصالح العام والبعد عن المصالح الضيقة والعمل في إطار القوانين والمهام هم من يستشيرون زملائهم من العمال ويعملون على احترام الأكفاء الذين يعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية، على العكس من المسؤول الذي يعمل في إطار بيروقراطي والمتخوف من التجديد وخاصة من الرأسمال البشري وطموحاته وإبداعاته وهم من الذين استفادوا منهم في سنوات ريع الوضع عندما كانت الجزائر مفتقرة إلى الإطارات والطلبة الجامعيين، فانتهزوا الفرصة ووصلوا إلى مناصب لا يصلها الكثيرين من الإطارات ذوي المستوى الرفيع في وقتنا ووجود معايير غير عقلانية وبطرق غير رسمية، لا يستشيرون زملائهم في العمل خوفا على مناصبهم وموالاتهم الكبيرة لمؤسستهم.

كما أن طبيعة ونوعية القرار المتخذ تملّي على المسؤول استشارة العمال في ذلك فهناك قرارات مصيرية لا يبيث فيها إلا الطاقم الإداري وهذا ربما لاعتبارات الزمن ما يسمح بعدم الاستشارة

وكذلك في القرارات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، أما عن القرارات الداخلية منها التي تمس العمال وجب على الإدارة أو القيادة استشارة عمالها في كل كبيرة وصغيرة.

في الأخير يأتي دور القانون الداخلي الذي تسيير عليه المؤسسة في التسيير وتحديد العلاقة الموضوعية بين العمال والإدارة، فعملية التسيير الثنائية لكليهما يحددها هذا القانون المبرم كاتفاقية تسمح للعمال بالمشاركة إلى في حدوده وعدم الخروج عن البنود الموجودة فيه ولذا وجب على الطرفين من إدارة وعمال احترامه والعمل به.

جدول رقم 24 : توزيع العمال حسب منصب العمل وإتاحة الفرصة لهم من طرف المسؤولين في الأمور المتعلقة بالمؤسسة

الرأي	المنصب	إطار	عون تسييق	عون تنفيذ	المجموع
طرق تحسين العمل	28	38.25	08	03	39
الزيادة في الإنتاجية	02	2.37	05	01	08
المساهمة في التسيير	20	27.39	10	03	33
لا تتاح الفرصة لمستواي المهني	15	20.54	05	02	22
لا تتاح لي الفرصة لتهميشي من طرف المشرف	07	9.58	04	02	13
لا تتاح الفرصة فقط للإطارات	01	1.36	23	03	27
المجموع	73	100	55	14	142
		100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له هو 27.46% من العمال تتاح لهم الفرصة لإبداء رأيهم في طرق تحسين العمل، مدعمة بنسبة 38.35% من الإطارات في حين تبدوا نسبة 23.23% من العمال الذين تتاح لهم الفرصة للمساهمة في التسيير فيما تظهر نسبة 19.01% من العمال الذين لا تتاح لهم الفرصة في إبداء آرائهم وهذا بسبب الاعتماد على الإطارات فقط، تليها نسبة 15.49% من العمال الذين لا تتاح لهم الفرصة بسبب مستواهم المهني، أما الذين لا تتاح لهم الفرصة بسبب التهميش من طرف المشرف عليهم قدرت بنسبة 9.15% منها 14.28% من أعوان التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن ما يريده العامل من طرف مسؤولي مؤسسته، هو إدماجه وإتاحة له الفرصة ليتدبر معهم طرق تحسين العمل معنى هذا المناخ التنظيمي السائد ووسائل الترفيه والعلاقات الاجتماعية الجيدة، كما يريد منهم إدماجه في التسيير من أجل أن تزيد سيرورة العملية الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الاندماجية والبعد عن البيروقراطية المحنكة.

ويبقى منظور العمال أن الكابح في عدم السماح لهم في إبداء آرائهم في أمور المؤسسة راجع لثلاث أسباب، عدم احترام المستوى المهني لديهم وتعتمد التهميش من طرف المشرفين عليهم، والاعتماد على آراء وانطباعات الإطارات فقط، هذه الثلاث عوامل كلها تشجع على عدم المساواة بين العمال، مما

يضيف وجود ضغائن لدى بعضهم البعض وفي نهاية المطاف وجود علاقات اجتماعية سيئة تسود التنظيم فعدم احترام المستوى المهني ومعاملة العمال كل حسب منصب عمله، والأخذ بأغلب آراء الإطارات لأحسن دليل على ذلك.

إن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر وتعليمات الإدارة والقيادة بل هم يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بالعمل وإجراءاته.

جدول رقم 25 : توزيع العمال حسب تقديم الاقتراحات في مجال العمل

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب	الاقتراحات
30	00	16	14	نعم	25
37	03	20	14	لا	30.83
53	07	09	37	أحيانا	44.16
120	10	45	65	المجموع	100

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 44.16% من العمال يؤكدون أنهم يقدمون شكاويهم واقتراحاتهم أحيانا، أي وقت ما يسمح لهم ذلك، تتدعم بالنسبة الغالبة 70% من أعوان التنفيذ، أما الذين لا يقدمون شكاوي واقتراحات في مجال العمل قدرت بنسبة 30.83% من 44.44% من أعوان التنسيق، في حين أضعف نسبة بـ 25% من الذين يؤكدون أنهم يقدمون الشكاوي والاقتراحات بشكل مستمر.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن شكاوي واقتراحات العمال لا تلقى أذانا صاغية إلى في بعض الأحيان وهذا إلا ما تسمح به الاجتماعات داخل المؤسسة فالتمثيل الشخصي من أحد العمال لوحده لا يجد من يستمع له ما لم يكن في صيغته الجماعية، فعادة ما يعتبر بعض العمال في قاعدة التنظيم عن عدم رضاهم عن بعض القرارات بسبب أنها قرارات فوقية أو جاءت من فوق، وهذه القرارات إن لم تقابل بالرفض، فإنها لا تطبق كما يجب أن تطبق، وهو ما يميز حالة المؤسسة الجزائرية التي تعيق في الغالب نمو الاتجاه الثاني في الاتصال من تحت إلى فوق.

أما عن الذين لا يقدمون شكاوي واقتراحات في مجال عملهم فهو مرتبط ومتعلق بالإيديولوجية والنمط القيادي، التي تتبناه المؤسسة في رأيهم وهو ما يعرف عن المؤسسات الجزائرية الأكثر شيوعا ويكتفي باحتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها ونشاطه الاتصالي يختصر في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة، دون استعمال الديمقراطية المتمثلة في السماع للانشغالات واقتراحات وشكاوي العمال.

وهو ما تترجمه إجابات العمال حول قيادتهم برفع الشكاوي والاقتراحات إلى مؤسساتهم وسماعها بهذه الاقتراحات والشكاوي ما يكرس مبدأ النمط الديمقراطي في التسيير.

جدول رقم 26 : رد فعل المسؤول من الاقتراحات وتأثير ذلك في العمل

رد الفعل	لم يعر اهتماما	أخذ بعض الاقتراحات	أخذ كل الاقتراحات	المجموع
----------	----------------	--------------------	-------------------	---------

تأثيره في العمل	للاقتراحات والشكاوي	والشكاوي	والشكاوي	والشكاوي
زيادة الرغبة في العمل	18	13	01	32
الشعور بالإحباط والملل	33	16	07	56
عدم إعطاء الآراء والاقتراحات مرة أخرى	14	16	02	32
المجموع	65	45	10	120
	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أنه يقدم اتجاهه العام في نسبة 46.66% من العمال الذين يؤكدون الشعور بالإحباط والملل من مسؤوليهم مقابل 26.66% من الذين يؤكدون على الرغبة في العمل وعدم إعطاء الآراء والاقتراحات مرة أخرى في نسبة متساوية، وتتدعم هذه النسبة بـ 28.88% من يؤكدون الرغبة في العمل بالرغم من الأخذ ببعض من الاقتراحات والشكاوي، و 35.55% ممن يؤكدون عدم إعطاء الآراء والاقتراحات مرة أخرى لأنه أخذ ببعض الاقتراحات والشكاوي فقط.

يمكن أن نستنتج أن هناك نوعين من العمال فهناك من يريد عدم المشاركة وإبداء الآراء والاقتراحات مرة أخرى لأنه لم يقدر رأيه والأخذ بشكاويه التي تقدم بها من قبل، وآخرون يرغبون بالزيادة في العمل رغم عدم الأخذ باقتراحاتهم وشكاويهم إيماناً منهم بفرصة أخرى تتيح لهم العمل باقتراحاتهم في المستقبل، ما يجعل هؤلاء يحاولون تعميق معارفهم وتأكيد رصيدهم المعرفي والعمل على إخفاء أفعالهم مدعم جعلها مقدرة لدى رؤسائهم من أجل فرض وجودهم واثبات ذاتهم متى سمحت الفرصة في ذلك.

ولكل طريقتة وإستراتيجيته حسب محدودية عقلانياتهم، فالفرع الأول من العمال الذين لا يريدون التقدم باقتراحات وشكاوي مرة أخرى راجع لعدم تلبية رغباتهم في الأجل المحدودة والاكتفاء بحضور الاجتماعات التي تحدث مرة في الشهر وهي مدة غير كافية تمكن من صياغة حلول عقلانية، مما يؤكد عزوف المسؤولين عن البحث في القرارات المرضية وعن المشورة ومناقشة الآراء وتقديم أفضل الحلول التي ترضي الجميع.

في حين أن باقي العمال عبروا عن شعورهم بالملل والإحباط بالرغم من الأخذ بكل اقتراحاتهم وشكاويهم، التي حسب العديد من العمال تبقى مجرد وعود كاذبة لم تطبق بعد ولم نلمسها على أرض الواقع وهي بالنسبة إلينا مجرد خيبات أمل متكررة، خاصة الشكاوي المتعلقة بالمنح والأجور.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار $khi\text{-}deux\ X^2$ لقياس مصداقية الفرضية لمراد تحليلها، فإن قيمة X^2 المحسوبة تساوي 5.84 بدرجة حرية DD.L. 4 degrés de liberté. مقابل القيمة النظرية التي تشير إلى قيمة 1.06 وبالمقارنة بينها نجد أن القيمة المحسوبة (5.84) أكبر من القيمة النظرية (1.06) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 27 : حدوث مفاجآت للعمال في مجال العمل

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
حدوث مفاجآت نعم	07	10	10	27
لا	46	39	09	93

77.56	47.36	79.59	86.53	
120	19	49	52	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في 77.50% من العمال يؤكدون عدم وجود مفاجآت في عملهم، مدعمة بـ 86.53% منهم إشارات ، مقابل 22.50% يؤكدون وجود مفاجآت في عملهم.

نستنتج مما سبق أن أغلب العمال لا تحدث لهم مفاجآت في عملهم وإن كانت فإنهم يرونها في البديهة خاصة الإشارات الذين لديهم مكانة لا يمكن زعزعتها، سواء بتغييرهم من مناصبهم أو توبيخ من طرف مسؤوله أو تحويله لمكتب أو مصلحة أخرى دون استشارتهم، على العكس من ذلك أعوان التنفيذ الذين يرون أنها مفاجآت بالنسبة إليهم، سواء تحويلهم إلى مصلحة أو مكتب آخر دون استشارتهم وهو ما يمس كرامة وكبرياء العامل ويشعره بعدم الثقة في المؤسسة وفقدان العزيمة في العمل.

جدول رقم 28 : العلاقة بين ما يحدث للعمال من مفاجآت في العمل وأثر ذلك على أداء العمل

المجموع	عدم تقديرك من طرف الزملاء	توبيخ من طرف المسؤول المباشر	تحويلك لمكتب آخر	تحويلك إلى مصلحة أخرى	المفاجآت وتأثيرها
06 22.22	01 25	01 11.11	02 40	02 22.22	التغيب عن العمل
09 33.33	2 50	05 55.55	00 00	02 22.22	التأخر عن العمل
12 44.44	01 25	03 33.33	03 60	05 55.55	تغيير مكان العمل
27 100	04 100	09 100	05 100	09 100	المجموع

يبدو من الجدول أن الاتجاه العام له متمثل في نسبة 44.44% من العمال يؤكدون تغيير مكان عملهم وتندعم هذه النسبة بنسبة 60% من الذين غيروا مكان عملهم بسبب تحويلهم لمكاتب أخرى لم يفضلونها، في حين 33.33% من العمال يؤكدون تأخرهم عن عملهم، بنسبة مدعمة بـ 56.55% من الذين يتأخرون عن عملهم بسبب توبيخ المسؤول المباشر لهم، أما أضعف نسبة قدرت بـ 22.22% من العمال يؤكدون تغيبهم عن العمل، منها النسبة الغالبة 40% من الذين يتغيبون عن العمل بسبب تحويلهم إلى مكاتب عمل أخرى.

نستنتج مما سبق أن الذين غيروا مكان عملهم لم يكن بمحض إرادتهم ولم يكن أحدهم راضي عن هذا التغيير، فقرار تغييرهم لم يكن عن طريق اختيارهم ومشورتهم فلو كان كذلك لاختار العامل المجموعة التي أحب أو المكتب الذي أراد والذي يراه يكافئ خبرته ومستواه ويراعي ميوله ومزاجه وفي رأي العديد منهم أن القرار قرار تعسفي رأيهم في هذه الخطوة بالذات.

أما عن الذين يتأخرون عن عملهم بسبب توبيخ المسؤول لهم عبارة عن رسالة واضحة إلى المسؤول بعدم الرضا عن المعاملة التي ينتهجها معهم وأخذوا التأخر عدا أي وسيلة أخرى للتعبير عن عدم الرضا ومتخلين عن المواجهة المباشرة والاحتجاج الذي يؤدي إلى التصادم والصراع، في حين باقي العمال يتغيبون عن عملهم بسبب تحويلهم إلى مكاتب أخرى لصعوبة اندماجهم مع زملائهم الجدد وعدم القدرة على التأقلم مع المجموعة والمحيط العام السائد ما يجعل العامل في خوف على منصبه ما يفرض عليه كسب ود المجموعة الجديدة رويدا رويدا.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 khi- deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 7.18 بدرجة حرية 6 degrés de liberté مقابل القيمة المحسوبة التي تشير إلى قيمة 2.20 وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (7.18) أكبر من القيمة المجدولة (2.20) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 29 : تلقي القرارات المفاجأة للعمال

المجموع	عون تنفيذ	عون تسيق	إطار	المنصب القرارات المفاجئة
31	10	12	09	نعم
25.83	47.61	24	18.36	
89	11	38	40	لا
74.16	52.38	76	81.63	
120	21	50	49	المجموع
100		100	100	

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.16% من العمال لا يتلقون قرارات مفاجأة اتجاههم، مدعمة 81.63% إطارات، مقابل 25.83% من العمال يتلقون قرارات اتجاههم وتخصهم منهم 47.61% أعوان تنفيذ.

نستنتج مما سبق أن أغلب العمال لا يتلقون قرارات مفاجأة اتجاههم وهم من الإطارات الذين لا يمكن حرمانهم من الأجور أو الترقية أو الاستفادة من التكوين وهم في مرتبة وخبرة ومستوى عالي في منظور الإدارة والمسؤولين فلولا الترقية لما وصل العديد منهم إلى ما هو عليه وكذلك بالنسبة للتكوين كضرورة لمسايرة التنظيم العصري والدولي للمؤسسات، فيما عبر باقي العمال عن تلقيهم قرارات مفاجأة وأغلبهم أعوان التنفيذ كحرمانهم من الترقية والاستفادة من التكوين وهو ما يكسر بحق عدم العدل والمساواة بين كل العمال دون النظر إلى وظائفهم ومستواهم المهني.

جدول رقم 30 : العلاقة بينما يحدث من قرارات مفاجأة اتجاه العمال وكيف يؤثر ذلك على العمل

المجموع	عدم استفادتك من تكوين	حرمانك من الترقية	خصم من الأجر	مفاجأة اتجاهك تأثيرها على العمل
04	01	02	01	التهاون في العمل
12.90	12.50	9.09	100	
05	00	05	00	عدم إتقان العمل
16.12	00	22.72	00	
22	07	15	00	نقص الروح المعنوية
70.96	87.50	68	00	
31	08	22	01	المجموع

100	100	100	100	
-----	-----	-----	-----	--

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام في نسبة 70.86% من العمال يؤكدون نقص الروح المعنوية لديهم، تتدعم بنسبة غالبية 87.50% منهم لم يستفيدوا من تكوين ما أدى لنقص الروح المعنوية، تليها نسبة 16.12% من العمال يؤكدون عدم إتقانهم للعمل مدعمة بنسبة 22.72% بسبب عدم تلقىهم وحرمانهم من الترقية فيما تبدوا أضعف نسبة مقدره بـ 12.90% من العمال يؤكدون تهاونهم في عملهم منها 12.50% ممن يتهاونون في عملهم بسبب حرمانهم من التكوين.

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال في المؤسسة يشكون من حافز الترقية والتكوين ويعتبرونه من الحوافز الجد مهمة لهم في حياة وسيرة كل عامل، فمؤسسة بحجم سونلغاز يفرض عليها مواكبة كل التطورات والتكنولوجيا والتسيير العالمي ما يفرض عليها وضع برنامج تكوين يسمح لعمالها بكسب خبرة وتقنيات حديثة سواء التكوين الداخلي أو الخارجي في شكل دورات على البلدان الأوربية، غير أنه يبقى حكرا على الإطارات منها عن أعوان التنسيق والتنفيذ فنسب الترقية قليلة جدا داخل المؤسسة والتي رغم أنها تلح عليها وهذا راجع للمسؤولين والمسيرين أنفسهم الذين رسخوا جذورهم في مناصبهم وعرفوا كل ما يحيط بهم ومن ثم يرفضون كل ما من شأنه أن يعيد حساباتهم واستراتيجياتهم من جديد، ما يبعث بعدم زعزعتهم من مناصبهم ويجعل الترقية تمشي بصفة بطيئة جدا، أما عن التكوين الخارجي فيخصص الإطارات والمسيرين أما التكوين الداخلي فيتم عن طريق الورشات في الفروع الأخرى للمؤسسة ويخص أعوان التنسيق والتنفيذ، فعدم استفادة العاملين من أي تكوين يسمح لهم بالترقية في مناصبهم يؤدي به إلى نقص الروح المعنوية والتهاون في العمل وعدم إتقانه.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار X^2 Khi-deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 المحسوبة تساوي 9.18 بدرجة حرية 4 degrés de liberté D.D.L. مقابل القيمة النظرية التي تشير إلى قيمة 1.06، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (9.18) أكبر من القيمة النظرية (1.06) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 31 : العلاقة بين منصب العمل وتأثير القرارات على أداء العمال

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب تأثير القرارات الزيادة في العمل
16	00	06	10	14.54
16	00	06	10	14.54
11	01	04	06	10
01	01	00	00	0.90
35	03	13	19	31.81
31	03	18	10	28.18
110	08	47	55	100
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له 31.81% من العمال يؤكدون أن القرارات التي تتم في صالحهم تجعلهم يداومون على الحضور حتى خارج أوقات العمل مدعمة بنسبة 37.50% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 28.18% من العمال يؤكدون أن القرارات التي تتم في صالحهم لم تؤثر على أدائهم، فيما تبدوا نسبة 14.54% من العمال يؤكدون أن القرارات التي تتم في صالحهم تجعلهم يزيدون في عملهم ويعملون على إتقانه، أما أضعف نسبة هي 0.90% من العمال يؤكدون أن القرارات التي تصب في صالحهم تجعلهم لا يفكرون في التأخر عن العمل مرة أخرى.

نستنتج مما سبق أن القرار الذي يكون في صالح العمال يزيدهم تمسكا وولاء للمؤسسة مما يوحي لهم بأن المؤسسة تهتم بهم وبما يخصهم ما يجعلهم أكثر تحفيزا ومبادرة في نماء المؤسسة وحضور العديد من العمال في أوقات عملهم دليل على ذلك، فمعروف على العامل الجزائري أن يرتكب خروقات فيخرج مباشرة بعد نهاية عمله أو التسلسل قبل نهاية عمله فبقائه خارج أوقات عمله دليل على محبته لمؤسسته وزملائه وما يحيط حوله، فم عبر العديد من العمال على أن القرار الذي يصب في صالحهم منطقي جدا فيوم لك ويوم عليك يوم يصيبك الخذلان واليأس عندما لا يطبق قرارا لصالحك ويوم تشعر بالثقة والاحترام أين يصادق على قرار لصالحك وما يجعل الأمور من البديهية.

وأحيانا تكون قرارات مشجعة مثل قرار الترقية أو دورات تكوينية أو الزيادة في المنح وغيرها تجعل العامل أكثر زيادة في العمل وإتقانه ردا للجميل الذي منح له، وهي فرصة ينالها إلى القليل منهم والمحوظين من العمال فقط.

وهو ما ركز عليه هيربرت سيمون في نظريته على عملية اتخاذ القرار والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم، فيه ويركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن " كل مسؤول يتخذ قرارا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم .

جدول رقم 32 : العلاقة بين الجوانب المهم الاستشارة فيها وموقف العمال في حالة عدم استشارتهم

الموقف	الجوانب	التسيير اليومي للمصلحة	تنظيم علاقات العمل	التحويلات	تقسيم العمل	تغيير الهيكل التنظيمي	تقسيم رسائل العمل	حوافز العمل المختلفة	المجموع
الإلحاح على الإدارة	07	03	01	04	09	03	07	34	13.93
أدائك لمهامك بصفة عادية	30	11	03	14	26	16	08	108	44.26
القيام بأدنى جهد	04	00	00	03	02	03	02	14	5.73
عدم الاهتمام	09	00	00	05	10	02	03	29	11.88

23	03	04	08	01	00	02	05	الاحتجاج
9.42	11.53	12.12	11.76	3.33	00	10	07.93	
36	03	05	13	03	00	04	08	المواجهة الكلامية
14.75	11.53	15.15	19.11	10	00	20	12.69	
244	26	33	68	30	04	20	63	المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول، الاتجاه العام له في 44.26% من مجموع العمال يفضلون أداء مهامه بصفة عادية في حالة عدم استشارتهم، مدعمة بنسبة 55% من العمال يفضلون أداء عملهم بصفة عادية في حالة عدم استشارتهم في تنظيم علاقات العمل تليها نسبة 14.75% يفضلون المواجهة الكلامية في حال اتخاذ قرارات دون استشارتهم، مدعمة بنسبة 20% منهم يفضلون المواجهة في حال القرارات التي تخص علاقات العمل، فيمل تبدووا نسبة 13.93% من العمال يفضلون الإلحاح على الإدارة في حال اتخاذ قرارات دون استشارتهم، مدعمة بنسبة 26.92% من العمال يفضلون الإلحاح في حالة عدم استشارتهم في الحوافز المتعلقة بالعمل.

أما أضعف نسبة فهي 5.73% من العمال يفضلون القيام بجهد أدنى في حالة اتخاذ قرارات عدم استشارتهم، مدعمة بنسبة 10% من العمال يفضلون القيام بجهد أدنى في حال عدم استشارتهم في قرارات تقسيم العمل.

نستنتج مما سبق أن عدم استشارة العمال في علاقات العمل وما يسود بداخلها من القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية والعلاقات العامة لا يؤثر بشكل كبير في حياة العمال وبيقون يؤدون مهامهم بصفة عادية خاصة القرارات الإستراتيجية التي يكتفي بها المدير ونوابه الذين تجدهم مصممين على التواجد في كل الاجتماعات وهو ما يبرهن على المركزية في السلطة وفي القرار بحيث يتم بناء القرارات الإستراتيجية بشكل يقتصر على المدير ونوابه على الغالب، قد يتسع الاجتماع ليشمل الإطارات في استثناءات محدودة وبعض العمال من أعوان التنسيق والتنفيذ، التي ترى حضورها شكلي لا يتعدى المصادقة، فيما يفضل آخرون المواجهة الكلامية كحل لكثير من القرارات المتعلقة بالعمل.

وكما يظهر أيضا أن العديد من العمال يفضلون الإلحاح على الإدارة لإشراكهم في القرارات التي تخص الحوافز لأنها شيء مهم متعلق بمصير كل العمال وسيرتهم المهنية، وبعد الإداريين عن استغلال رهانات السلطة وفق عقلانيتهم وبالتالي توسيع مجال تقديرهم لأفعال العمال، والذي لا يعتبر إذلالا أو ضعفا بل تجسيد للإستراتيجية العامة والهدف العام على مستوى المؤسسة بكاملها حتى يتاح المجال للملائم والضروري لكل عامل، ومن ثم يظهر الاتصال الإداري الاستراتيجي في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات المتضمنة للاستغلال كل الموارد المتاحة.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 -deux khi لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 38.08 بدرجة حرية 30 degrés de liberté D.D.L مقابل القيمة الجدولة التي تشير إلى قيمة 20.59 وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (38.08) أكبر من القيمة الجدولة (20.59) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 33 : توزيع العمال حسب مصادر التوتر داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
				مصادر التوتر

11.81	41	00	07	34	يستشيرونك في اتخاذ القرارات
10.95	38	00	10	28	لا يستشيرونك في اتخاذ القرارات
16.13	56	04	24	28	التسرع في إصدار القرارات
12.68	44	06	20	18	عدم التسرع في إصدار القرارات
9.79	34	03	15	16	القرارات ليست في صالحكم غالبا
12.68	44	07	28	09	القرارات ليست في صالحكم أحيانا
0.28	01	00	01	00	القرارات ليست في صالحكم دائما
9.79	34	04	13	17	القرارات ليست في صالح التسيير الجيد
0.57	02	00	00	02	القرارات في صالح التسيير الجيد
6.91	24	03	05	16	القرارات غير جديفة
8.35	29	03	21	05	القرارات جديفة
100	347	30	144	173	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن 16.13% يصرحون أن مصدر التوتر يرجع للتسرع في إصدار القرارات، تتدعم نسبة غالبية 16.66% منهم أعوان تنسيق مقابل نسبة 12.68% من العمال يصرحون بعدم التسرع في إصدار القرارات وبنفس النسبة (12.68%) يصرحون أن القرارات ليست في صالحهم أحيانا، منهم 23.33% أعوان تنفيذ، تليها نسبة 11.81% من العمال يؤكدون استشارتهم في إصدار القرارات، منهم 19.65% من الإطارات، مقابل 10.59% من العمال يؤكدون أن مصدر التوتر هو عدم استشارتهم في إصدار القرارات، تليها نسبة 9.79% من العمال يؤكدون أن مصدر التوتر هو أن القرارات ليست في صالحهم غالبا، وكذلك ليست في صالح التسيير الجيد على التوالي، فيما تظهر نسبة 8.35% من العمال يصرحون بجديفة القرارات المتخذة مقابل 6.91% منهم يصرحون بعدم بجديفة القرارات هو مصدر التوتر داخل المؤسسة، أما أضعف نسبة تظهر في الجدول هي 0.28% من العمال يصرحون أن القرارات ليست في صالحهم دائما، منهم 1.38% من أعوان التنسيق.

نستنتج مما سبق أن هناك اختلاف في آراء العمال فيما يخص القرارات حيث يؤكد جلهم أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات وأغلبهم من الإطارات، وهذا للمكانة التدبيرية المرموقة في الناحية الاستشارية والمعلوماتية والمساهمة في مفاوضة وبناء أهداف العمل ولا يتخذون من المنظور البدني والفكري خاصة إذا كان ذو مستوى جامعي وذو خبرة وسن كبيرتين فيما يؤكد آخرون عدم استشارتهم في اتخاذ القرارات ما يوضح الهيمنة الواضحة للمسؤولين الذين لا يسمحون بالمساهمة في القرارات ويجزمون على عجز التنظيم الحالي دون مشاركة باقي العمال لأنه يضر بمكانة العامل والذي يلزم الإدارة بمعاودة رهاناتها ، فهم لا يسمحون للعمال باعتبارهم تابعين ويضعونهم في المنطقة السوداء .

وهو

ما يؤكد على حساسية الموضوع ووجوب دراسته وكما عبر العديد من العمال أن القرارات ليست في صالحهم غالبا وليست في صالح التسيير الجيد كذلك وهو أمر غير طبيعي لا بد للمؤسسة أن تؤمن بالمساهمة العامة لعمالها في القرارات والتوجيهات المستقبلية.

ومن هذا المنطلق يحاول مسيرو هذه المؤسسة على سيرورة تغييرية ووعي اجتماعي واقتصادي كمعطى في إدراك المؤسسة لأنهم يجدون صعوبة في إدراك هذا المحيط، نتيجة للتصور الشخصي للعالم الذي يسايرونه فعلى المؤسسة كبيئة اقتصادية واجتماعية أن تتكيف مع كل الأوضاع وتخرج عن مظاهر الفوضى في التدبير والتسيير وتنطلق في الفعالية وهو ما يستدعي منها مراعاة عدم احتكار المجلس الإداري للقرارات، وعليها استخدام قسم كبير من العمال ذوي شهادات أعلى للمهام الممارسة واستخدام كل الإمكانيات المتوفرة البشرية أو لاهها.

جدول رقم 34 : كيفية إعلام العمال في حالة ظهور قرارات جديدة ورد فعلهم من هذه القرارات

رد فعلهم	اعلام العمال	عن طريق اللوائح	مسؤولك المباشر	الاجتماعات	النقابة	الزملاء	المجموع
احتجاج	28	31.11	33	19	13	16	109 37.58
تغيب	02	2.22	00	00	01	00	03 1.03
اللجوء إلى النقابة	38	42.22	24	17	16	13	108 37.24
الخضوع للأمر الواقع	22	24.44	16	10	14	08	70 24.13
المجموع	90	100	73	46	44	37	290 100

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 37.58% من العمال يفضلون الاحتجاج في حالة ظهور قرارات جديدة، مدعمة بنسبة 45.20% من العمال يفضلون الاحتجاج في حالة ظهور قرارات جديدة لا ترضيهم من طرف مسؤولهم المباشر فيما تظهر نسبة 37.20% من العمال يفضلون اللجوء للنقابة في حالة ظهور قرارات جديدة لا ترضيهم منها 42.22% من العمال يفضلون اللجوء للنقابة للقرارات التي لا ترضيهم عن طريق اللوائح، أما اضعف نسبة هي 1.03% من العمال يفضلون التغيب في حالة قرارات لا ترضيهم، منها 2.27% منهم يفضلون التغيب في حالة قرارات جديدة يتم إعلامهم بها من طرف النقابة.

نستنتج كما سبق أن غالبية العمال يفضلون الاحتجاج لدى مسؤولهم في حالة تمرير قرارات لا ترضيهم، وهو دليل على عدم السماع والتشاور حول القرارات مع العمال، فإذا أرادت المؤسسة أن تستمر وتتطور فعلى المسؤول أن يتفاوض ويقنع ليتمر فعله، فالتفاوض والتحاور هو نسق يؤثر في التنظيم وهو عبارة عن اتصال يهدف إلى تنظيم المؤسسة وتحديد سياستها وواقعها التنظيمي فالتشاور حول القرار ينتج عنه ارتياح عملي نتيجة معرفة العمل المنتظر أو المهام وفقا للأهداف المسطرة، فالكثير من العمال يتخوفون من الظهور والحضور البدني فهم يعوا جيدا أن لا كلام لهم ولا تدخل في حضرة مسؤولهم الذي قد يتباهى إمامهم ويقاطعهم إن تكلموا أو يتناسى تدخلاتهم إذا لم يسخر منهم.

إن أهمية التشاور حول القرار يمنح لهم الفرصة في إدراج وتحرير بعض استراتيجياتهم الخاصة (العمال) والكشف عنها، لذلك يجب التركيز عليهم لا على التنظيم وترك لهم هامش من الحرية والعقلانية والأهداف والحاجات، فيما يلجأ العديد من العمال إلى النقابة في حالة ظهور قرارات لا ترضيهم وهم

يفضلون النقابة لأنها أكثر مصداقية وتنظيماً في العمل على تعديل أو نقض هذه القرارات، في حين يعبر آخرون عن عدم قبول هذه القرارات بالتغيب عن العمل.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار X^2 khi-deux لقياس الفرضية المراد تحليلها تشير قيمة X^2 المحسوبة إلى 09.54 بدرجة 12 degrés de liberté D.D.L وهي أكبر من القيمة النظرية 6.30 وبالتالي هي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 35 : الأساليب المحبذة من طرف العمال في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب	الأساليب
60	06	19	35	36.45	الإقناع
37.03	50	35.18			
02	00	02	00	00	الإجبار
1.23	00	3.70			
60	04	15	41	42.70	التحاور والمناقشة
37.03	33.33	27.77			
40	02	18	20	20.83	التعاون
24.69	16.66	33.33			
162	12	54	96	100	المجموع
100	100	100	100		

من خلال الجدول تظهر نسبة 37.03% من العمال يحبذون أسلوب الإقناع والتحاور والمناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول، تتدعم هذه النسبة بـ 50% من أعوان التنفيذ، في حين 24.69% يفضلون التعاون في وضع القرارات مع المسؤول، منهم 33.33% من أعوان التنسيق، أما اضعف نسبة فهي 1.23% من العمال يفضلون أسلوب الإجبار كحل في اتخاذ القرارات مع مسؤوليهم منهم 70.3% من أعوان التنسيق.

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال يفضلون التشاور والتعاون و المناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول والبعد عن أسلوب الإجبار والاحتكار والبيروقراطية المجسدة واستعمال العقلانية التي تقر استشارة ما أمكن من العمال إلى أن تصل إلى أفضل قرار يتفق عليه الجميع ويرضونه مما يؤكد على ضرورة اتسام المسؤول بالسمة المدعومة بتشجيع المشاركة في وضع القرارات مع إهمال ممارسة السلطة الهرمية التي تعتبر من الطرق العتيقة، بحيث تعتمد حالياً التنظيمات وخاصة الكبرى منها سونلغاز على الاحتكاك الإنساني وتوسيع المهام ودوران المناصب مع الإبقاء على هامش الحرية للعامل في اتخاذ القرارات، وهو ما ينظر إليه H. Simon على أن العامل هو المقرر الذي يوفق ألياً وسائل مؤسسته من أجل وضع أهداف واضحة وبسيطة ما أمكن بل على العكس، فإنه يواجه التنوع والتغيرات غير المتوقعة والسلوكيات في كل وضعية، ويبحث عن التحكم التعقد بواسطة الاختبار المواقف للعناصر الملائمة حسب رأيه، وتكون عقلانية هذه المنهجية أكثر تحديداً لأنه كل نسق معلومات له حدود تمنع العامل من الحصول على المعلومات الكافية لتحديد ما يلاءم المؤسسة مما يعيقها.

الاستنتاج الجزئي الثاني

لا يمكن أن نعتبر المسؤول (القائد) مدبرا ومسيرا إلا إذا كان يتميز عن غيره بخصائص تجعله منفردا في تفكيره وطريقة تعامله، وخاصة تحقيقه لأهدافه التي يدرجها في سياق أهداف تابعيه أو الأهداف العامة التي تسعها إليها المؤسسة لتجسيدها.

وقد دعونا هذه الخصائص بالسمات القيادية التي يتسم بها المسؤول خصوصا عند اتخاذ القرارات التسييرية للمؤسسة ويحاول ضمان نجاحها وفعاليتها وبما أننا في علم الاجتماع لا نكتف بذكر الدواء للداء بل نعطي أسباب الدواء وكيفية المعالجة ولا نحكم على الأشياء بل نفهمها ونعيها، لذلك نقول أن أنجع سمة بين هاته السمات والتي تبنيناها وفرضها البحث وخاصة البحث الاستطلاعي ومن خلال تعاملنا مع العمال ولو لمدة وجيزة للتأكد من سمة القائد في تشجيع المشاركة في القرارات.

ومن خلال تحاليلنا لجدول الفرضية الثانية اكتشفنا إلى حد بعيد المسؤول من حيث اتخاذ القرارات وهو على حد تعبير أغلب العمال لا يتيح لهم الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال وإنما لطبيعة المناصب والوظائف فالأخذ برأي الإطارات وعدم الأخذ برأي الأعران الآخرين يؤدي إلى نقص التحفيز ونشوب تصادم بينهما، فالمسؤول القائد يشرك العمال في القرارات لنوعية هذه القرارات، لأن القرارات المصيرية يكتف بها المدير ونائبيه الذين تجدهم مصممين على التواجد في كل الاجتماعات دون باقي العمال من الأعران وهو ما يبرهن على المركزية في هذا النوع من القرارات.

فاتخاذ القرار مبني على ايدولوجية النمط القيادي المحتكر للمعلومة وإعطاء الأوامر و التعليمات، دون استعمال الديمقراطية المتمثلة في السماع والإعفاء والمشاركة والاطلاع على الانشغالات والتحاور والتفاوض في القرارات، التي تسمح بتحرير بعض استراتيجيات وأهداف العمال الخاصة والكشف عنها، عكس القرارات الإجبارية والبيروقراطية التي لا تسمح للمؤسسة بأن تتطور، على المسؤولين عدم احتكار القرارات والتكيف مع كل الأوضاع في التسيير والاهتمام أكثر في إدماج العمال.

أغلب العمال يفضلون الإلحاح على الإدارة لإشراكهم في القرارات التي تخص الحوافز والشؤون المهنية، فالقرار في صالحهم يزيدهم تمسكا وولاء للمؤسسة خاصة المرونة في الاتصال والمشاركة في القرارات ومختلف الحوافز من ترقية وتكوين وألا تبقى حكرًا على الإطارات للمكانة التدبيرية المرموقة من الناحية الاستشارية والمعلوماتية والمفاوضة وهو تعسف لم يراعي ميول ومزاج باقي العمال الآخرين خاصة أثناء عدم تغيير مناصب عملهم مثلًا، الشيء الذي يجعلهم لا يبدون أرائهم في القرار مرة أخرى لعدم الأخذ بها وآخرون يرغبون لأنه يسمح لهم بتعميق معارفهم ورصيدهم في العمل رغم الوعود الكاذبة.

ما يساعد المسؤولين أو القادة هو تقديرهم لأفعال العمال من خلال الاعتماد على التعاون والحرية النسبية والابتعاد عن السلطة والتخلي عن صفة الانغلاق التي تكسر صفة القرارات الانفرادية مما يعيق أداء المسؤولين والعمال معًا، فعليهم التحلي بروح المشاركة والتشاور من أجل التغيير ما يجعل العامل يبدع ويخرج ما عنده مع عدم الاعتماد على الإطارات فقط.

ومن بين النتائج المتوصل إليها هو أن التعاون يتم بطريقة أفقية ومرد ذلك أن التعاون يكون بين ذوي المنصب المماثل الذين يؤديون مهام متشابهة هذا ما يتوفر عند المدير ونائبيه، فيمكن لهم أن يتخذوا قرارات دون انتظار تعقيبات محرجة.

ومن هذا المنطلق تعتبر رهانات السلطة من بين أهم الركائز المؤدية إلى صياغة القرارات التي يصيها المسؤول لتحقيق أغراضه الخاصة والبحث عن الفرصة المواتية لتمريرها وهو ما لا يجب إدراجه دومًا، لأنه يعيق استمرارية وتواصل المؤسسة.

9.6 تحليل جداول الفرضية الثالثة : يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تحفيز العاملين

جدول رقم 36 : نوع العلاقة بين العمال ورئيسهم وأثرها على المعنويات

نوع العلاقة	صداقة	زمالة	علاقة عمل فقط	المجموع
تأثيرها				
الشعور بالراحة النفسية	03	09	06	18
العمل بحماس وجدية	05	08	08	21
الشعور بالملل والتوتر	04	04	14	22
التعاون في مجال العمل	02	09	33	44
المجموع	14	30	61	105
	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يتمثل في نسبة 41.90% من العمال يؤكدون التعاون في مجال العمل، مدعمة بـ 54.09% من العمال يؤكدون التعاون في مجال العمل فحسبهم هذه العلاقة هي الرابط بينهم وبين رئيسهم، تليها نسبة 20.95% من العمال يؤكدون الشعور بالملل والتوتر، مدعمة بـ 28.57% منهم يشعرون بالملل بالرغم من علاقة الصداقة التي تربطهم برئيسهم، فيما تبدا نسبة 20% من العمال يؤكدون العمل بحماس وجدية منها 35.71% من العمال يؤكدون الحماس والجدية لعلاقة الصداقة التي تربطهم برئيسهم، أما أضعف نسبة هي 17.14% من العمال يؤكدون الشعور بالراحة النفسية، مدعمة بنسبة 30% من العمال يؤكدون راحتهم النفسية لعلاقة الزمالة التي تربطهم برئيسهم.

نستنتج أن أغلب العمال يؤكدون التعاون في مجال العمل فإن العلاقة التي تربطهم برئيسهم هي علاقة عمل فقط فالعمل هو الرابط بينهما لا غير، فلا علاقات إنسانية أو اتصال أو أي علاقة جانبية تربطهما عدى عملهما المشترك، فبعد الخروج أو الانتهاء من العمل فلا أحد يعرف الآخر فقط الاكتفاء بالسلام أثناء الدخول والخروج وعدم الخوض في العلاقات الشخصية أو العائلية إلا ما يجعلها من حديث في الجانب المهني والمؤسسة.

أما الذين عبروا أنهم يشعرون بالملل والتوتر بالرغم من علاقة الصداقة التي تجمعهم برئيسهم فتبدوا غير منطقية، نتحرى منها عدم الصدق في الإجابات لدى العديد منهم وإلا بماذا نفسر هذا التناقص، فربما راجع أو خارج عن نطاق المسؤول فالعلاقات الإنسانية بينهما جيدة جدا وهو ما يجعل المحيط السائد من البيئة الداخلية وظروف العمل والحوافز وغيرها السبب في ذلك ما يفرض حتما من المسؤولين والمسيرين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين كل العمال المسؤولين المباشرين أو غير المباشرين مما يبعث بعامل التحفيز والمبادرة والاحترام والشعور بالراحة النفسية والعمل بحماس وجدية. ومن خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 Khi- deux لقياس الفرضية المراد تحليلها، فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 15.77 بدرجة 6degrés de liberté D.D.L مقابل القيمة الجدولة التي تشير إلى قيمة 2.20 وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (15.77) أكبر من القيمة الجدولة 2.20 فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 37 : توزيع العمال حسب السماح لهم بالتعبير عن انشغالهم أثناء الاتصال بالمسؤول

التعبير عن الانشغال	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	49	75.38	27	05	81
لا	16	24.61	18	05	39
المجموع	65	100	45	10	120
					100

نلاحظ من خلال الجدول أن 67.50% من العمال يؤكدون على سماح المسؤول لهم بالتعبير عن انشغالهم أثناء الاتصال به، تدعم هذه النسبة بالنسبة الغالبة 75.38% من الإطارات يؤكدون ذلك، تليها نسبة 32.50% من العمال يصرحون بعدم السماح لهم بالتعبير عن انشغالهم من طرف مسؤولهم أثناء الاتصال به، مدعمة بنسبة غالبة 50% من أعوان التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال يصرحون أن مسؤولهم يسمح لهم بالتعبير عن انشغالهم أثناء الاتصال به، مما يؤكد وعي المسؤولين بضرورة دعم العلاقات الإنسانية والاتصال مع كل أفراد التنظيم بغية نقل وتبادل الأفكار والعواطف والأحاسيس كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في انجاز كافة الاستراتيجيات التي تقوم المؤسسة من أجلها، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي على الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم مما ينعكس في النهاية على السير العام للمؤسسة وأغلبهم من الإطارات لقربهم الدائم وأهميتهم في الهرم السلمي أكثر من أعوان التنسيق والتنفيذ وأشداهم خبرة وقرابة من المسؤولين واحتكاكا بهم، ودليل على ذلك ما صرح به أغلب أعوان التنفيذ في عدم السماح لهم بالتعبير عن انشغالهم أثناء قصد مسؤوليهم.

ونذكر هنا ما قدمه Barnard و follet حول ضرورة اهتمام المديرين والمسؤولين في مختلف مستويات الهرم التنظيمي بالجانب النفسي والاجتماعي لمروؤسيهم، وضرورة استشارتهم عند القيام بإعداد إستراتيجية المؤسسة، لأنه في الأخير العمال هم من يقوم بتنفيذها.

جدول رقم 38 : سماح المسؤول للعمال بالتعبير عن انشغالهم

التعبير عن الانشغال	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	20	35	18	73	60.83
لا	02	05	40	47	39.16
المجموع	22	40	58	120	100

يبود من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 60.83% من العمال يعبرون بالسماح بالتعبير عن انشغالهم، مدعمة بـ 90.90% منهم إطارات، مقابل 39.16% لا يسمح لهم بالتعبير عن انشغالهم، أغلبهم 68.96% منهم أعوان التنفيذ.

نستنتج أن هناك إرادة من طرف المسؤول في دعم العلاقات الاتصالية بسينه وبين باقي العمال وهذا بتركة حرية التعبير عن انشغالهم خاصة الإطارات منهم لأن شكاويهم واقتراحاتهم تعمل على إزالة كل غموض وتسمح بالفهم أكثر والصراحة التامة بينهما، بينما يعبر باقي العمال عن عدم السماح لهم بالتعبير عن انشغالهم وهو من أعوان التنسيق بسبب تعنت مسؤوليهم وعدم الاهتمام بحديثهم مطالباً بالتأجيل دوماً وعن مناقشتهم والإصغاء إليهم ما يشعرهم بالإحباط والتناحر وعدم الاحترام المتبادل.

جدول رقم 39 : توزيع العمال حسب طرق التعبير عن الانشغال مع المسؤول واثار ذلك على العمل

طرق التعبير الأثر	يطالب بالتأجيل	لا يهتم لحديثك	يدون ما تقول	يصغي إليك	يناقشك	المجموع
تتعاون في العمل	03	03	02	05	03	16
لا تعمل باتقان	08	02	04	02	02	18
تعمل عاديا	04	04	10	07	09	34
تتغيب عن العمل	02	02	00	01	00	05
المجموع	17	11	16	15	14	73

من خلال الجدول تظهر نسبة 46.57% من العمال يعملون عاديا، مدعمة بنسبة 64.28% من العمال يعملون عاديا لأن رئيسهم يسمح لهم بالتعبير عن انشغالهم ويناقشهم في كل شيء يهتمهم، مقابل 24.65% من العمال لا يعملون باتقان، تندعم هذه النسبة 47.05 لا يعملون باتقان لأن المسؤول عليهم يطلب التأجيل دوماً في انشغالهم في ما تبدوا أضعف نسبة بـ 6.84% من العمال

يتغيبون عن العمل منهم 18.18% من العمال يتغيبون عن العمل لن مسؤولهم لا يهتم لحديثهم ولاانشغالاتهم.

نستنتج مما سبق أن العمال يعملون عاديا لأن مسؤولهم يكن لهم كل الاحترام والمشورة والمناقشة في الأمور التي تخصهم، ولا يتناسوا جانب العلاقات الإنسانية كما هو الحال في التنظيم التaylorي الذي يعتبر الإنسان كآلة ومجرد يد فقط بحيث نسوا أن هذا العامل قبل كل شيء هو مفكرا أو بمعنى أكثر ملموسية هو عون مستقل قادر على الحساب والمشاركة وقابل للتكيف مع الظروف والنشاطات مع زملائه والقائمين حوله فيما عبر آخرون عن عدم إتيانه لعمله بسبب مسؤوليهم الذين لا ينظرون إلى انشغالاتهم ويطلبون دوما التأجيل في قضاياهم ومن وراء ذلك نية مراوغتهم وعدم السماح لهم مجددا وهكذا دواليك حتى يمل منهم العمال ولا يقصدونهم مرة أخرى لعدم ثقّتهم ولمعرفتهم مسبقا بنتيجة رد فعلهم، وهو نفس الشيء يحدث لباقي العمال الذين لا يهتم لحديثهم المسؤول عليهم فيلجئون للتغيب عن العمل تعبيراً منهم عن عدم الرضا والقبول.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 Khi- deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها، فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 18.78 بدرجة 12degrés de liberté D.D.L مقابل القيمة الجدولة التي تشير إلى قيمة 6.30 وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (18.18) أكبر من القيمة الجدولة 6.30 فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 40 : توزيع العمال حسب الانشغالات التي يسمع لهم إليها المسؤول

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الانشغالات خاصة بالعمل	40	18	05	63
أمور شخصية	11	10	02	23
خاصة بالعلاقات الإنسانية	14	17	03	34
المجموع	65	45	10	120
	100	100	100	100

من خلال الجدول تظهر نسبة 52.56% من العمال يؤكدون أن مسؤولهم يسمع إليهم في الأمور المتعلقة بالعمل، تتدعم بالنسبة الغالبة 61.53% من العمال الإطارات، تليها نسبة من العمال يصرحون أن مسؤولهم يستمع إليهم ويدعم العلاقات الإنسانية بينهم، مدعمة بنسبة 37.77% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة هي 19.16% من العمال يصرحون أن المسؤول عليهم يستمع لأموهم الخاصة أغلبهم 22.22% من أعوان التنسيق.

نستنتج أن الاختلاف في آراء العمال في ما يخص الانشغالات مع مسؤوليهم في سير العمل اليومي وأمور العمل أو الأمور الشخصية أو الخاصة بالعلاقات الإنسانية، فأغلبهم يصرحون أو مسؤوليهم يهتمون بالعمل أكثر من أمورهم الشخصية فيما تأتي العلاقات الإنسانية في الصف الثاني والتي في المؤسسات الحديثة تأتي في المرتبة الأولى قبل القيام بالأعمال والمهام، فكلما كان هناك اهتمام بتوضيح العمل وتشجيع الأداء الجيد والتفاهم المتبادل مع العمال كان سير العمل في أحسن ظروف، فعدم توفير الظروف المناسبة للعامل وعدم معاملته كشخص يحتاج عناية، فإنه سوف يؤثر على العملية الاتصالية، وهو ما يجعلنا نجزم أن شخصية المسؤول وطريقته في التعامل واعتباره القائد والمحرك الرئيسي للمؤسسة يجعل العمال أكثر تحفيزاً إذا كان ديمقراطياً ودبلوماسياً في التعامل مع العمال وجعل الجو السائد يكون فيه تفاعل ايجابي ومحفز على تبادل الآراء والاقتراحات والعكس في حال استبداد

المسؤول ما يجعل العمال يفرعون منه ويتمردون على النظام الداخلي من خلال العمل اليومي لهذا العامل بحيث لا ينجز العمل كما ينبغي ويتناسى المهام الموكلة إليه لكي يثير انتباه رئيسه.

وهو ما يجزم أن هناك علاقة وظيفية في الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حيث يؤدي الاتصال إلى محاصرة الإشاعات وإزالة سوء الفهم وبالتالي تخفيف أسباب التحفظ والحد من الحوافز السيكولوجية كما يؤدي التفاعل بين مختلف الأطراف وفي كل الأمور الشخصية العائلية أو الخاصة بالعمل، إلى تصحيح المعلومات وإلى بناء المعاني حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم 41 : التمييز في المعاملة بين العمال من طرف المسؤول

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب التمييز بين العمال
52	04	22	26	نعم
43.33	40.00	48.88	40	
68	06	23	39	لا
56.66	60	51.11	60	
120	10	45	65	المجموع
100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يتمثل في نسبة 56.66 % من العمال يؤكدون أنه لا يوجد تمييز في المعاملة من طرف مسؤولهم، مقابل نسبة 43.33% من العمال يؤكدون أن هناك تمييز في المعاملة من طرف مسؤولهم، منها 48.88% منهم أعوان تنسيق.

نستنتج كما سبق أن رأي العمال انقسم إلى اثنين أغلبهم يعيرون أنه لا يوجد تمييز بين العمال من طرف مسؤولهم، وهو المفروض أن تسيير به المؤسسة وباعتبار كل العمال سواسية سواء الإطارات أو أعوان التنفيذ أو التنسيق، فلا أحد أحسن أو أسوأ من الآخر في مجال العمل، والعكس التمييز بين العمال يحدث بطبع وشخصية المسؤول وطبع وشخصية كل عامل، فالإنسان بطبعه يخطأ ويصيب ويحب ويكره، فالمسؤول يحب العامل الودود والمنضبط ويكره غير المنضبط والمنطوي مما يجعله بالضرورة يفضل أحدهم عن الآخر خاصة إذا كان ابن نفس المنطقة التي يعيشون فيها أو ذو قرابة عائلية، أو أسدى له خدمة من قبل، شرط ألا تظهر هذه العلاقات بشكل طاغي يؤدي إلى خلق التوتر والكره بين كل العمال، فعلى الإدارة والمسؤولين الحرص على جعل العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين كل زملاء العمال.

جدول رقم 42 : تمييز المسؤول للعمال في المعاملة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب التمييز
54	20	19	15	نعم
45	52.63	45.23	37.50	
66	18	23	25	لا
55	47.36	54.76	62.50	
120	38	42	40	المجموع

100	100	100	100	
-----	-----	-----	-----	--

يبدو من خلال الجدول أن 66% من العمال يصرحون بعدم التمييز بينهم مدعمة بـ 62.50% إشارات، مقابل 54% من العمال يصرحون بأن هناك تمييز بينهم وأغلبهم أعوان التنفيذ بـ 52.63%

نستنتج مما سبق أن هناك رأيين، الرأي الغالب هو أنه لا يوجد تمييز بين العمال وأغلبهم إشارات مقابل أعوان التنفيذ الذين يصرحون بوجود تمييز بينهم وهذا ما ينظر إليه على أساس الوظيفة والخبرة والأقدمية التي لا تركز لمحو هذه الثقافة التي تؤدي إلى الصراع الخفي بين العمال بسبب هذا التمييز خاصة إذا كان مبني على أساس قرابي أو علاقات شخصية ثنائية ما يحدث عدم الثقة والتهاون والعداوة والذي هو ليس في صالح الجميع.

جدول رقم 43 : تمييز المسؤول بين العمال وأثر ذلك على سير العمل

أثره	أساس التمييز	منصب العمل	القرابة	علاقات شخصية	المجموع
يحدث تنافر بين الجماعة	08	50	09	05	22
عدم الثقة بينهم	04	25	05	07	16
التهاون في العداوة بينهم	04	25	04	08	16
المجموع	16	100	18	20	54
					100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام هو 40.74% من العمال يؤكدون أن التمييز بين العمال يحدث التنافر بينهما، مدعمة بنسبة 50% من العمال يؤكدون أن ذلك التمييز راجع لمناصب عملهم وللقرابة التي تجمعهم بالمسؤول، تليها نسبة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يحدث التهاون والحديث بينهم مدعمة بنسبة 40% منهم يؤكدون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمسؤول، ومع نفس النسبة السابقة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يؤدي لعدم الثقة بينهم، مدعمة بنسبة 35% منهم يرجعون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية مع المسؤول.

نستنتج مما سبق أن هناك اختلاف في آراء العمال حول التمييز بينهم فمنهم ما يرد التمييز لنوع المنصب الذي يحتله العامل، فالإطار حسبهم ليس كعوان التنفيذ، وكذا بحسب القرابة التي تجمعهم بالمسؤول والقدم داخل المؤسسة فالعامل القديم في العمل يعرفه المسؤول بشكل جيد أما العامل الجديد فيها به لأنه لا يعرف عنه شيء وكذلك إذا كان يعمل معه احد من أقربائه أو ابن منطقتهم ما يؤدي إلى التنافر بين المسؤول والعامل وحتى بين العمال أنفسهم، وكذا العلاقات الشخصية الضيقة، فلكل أقرانه يساعده ويتكلم عليهم في كل شيء مما يظهر التمييز بينهم الذي بدوره يؤدي إلى التهاون والعداوة، لذلك فاهتمام المسؤول له أثر كبير في رفع مستوى الأداء والتحفيز على العمل أكثر من خلال العلاقة بينه وبين العمال وأن الاختلاف في طريق التعامل مع العمال يؤدي إلى اختلاف النتائج في الأداء من حيث النوعية والكمية، وهو ما يفرض البعد عن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الإنسانية المميزة والجيدة معهم.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 Khi- deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها، فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 3.39 بدرجة 4 degrés de liberté D.D.L مقابل القيمة النظرية التي

تشير إلى قيمة 1.06 وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (3.39) أكبر من القيمة المجدولة 1.06 فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 44 : توزيع العمال حسب اللجوء للمساعدة في حال وجود صعوبات ومشاكل في العمل

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب طلب المساعدة المسؤول المباشر
59	04	22	33	38.81
59	02	15	42	38.81
20	01	07	12	13.15
14	02	04	08	9.21
152	09	48	95	100
100	100	100	100	

يبدو أن الاتجاه العام له هو 38.81% من العمال يؤكدون لجوئهم إلى المسؤول المباشر في حال وجود صعوبات في العمل، تتدعم بالنسبة الغالبة 45.83% من أعوان التنسيق تليها وبنفس النسبة (38.81%) من العمال يصرحون بلجوئهم للزملاء في حال وجود صعوبات في العمل، مدعمة بنسبة 44.21% منهم إطارات، في حين 13.15% من العمال يؤكدون اللجوء إلى النقابة في حال وجود صعوبات في العمل، أما أضعف نسبة هي 9.21% من العمال يؤكدون اللجوء إلى الإدارة في حال وجود صعوبات في عملهم.

نستنتج أن هناك رأيان مختلفان في هذه المسألة، بحيث أن بعض العمال يفضلون اللجوء إلى المسؤول المباشر وآخرون يفضلون اللجوء إلى الزملاء في حال وجود صعوبات تعترض عملهم، وحسب رأي الأول فإن المسؤول هو الأدرى والخير لأنه قد تعامل مع مثل هذه الصعوبات من قبل ويستطيع مجابتهها كلها إلا في حالة عدم التفهم والإصغاء، أما النوع الثاني فيلجأ للزملاء لأنهم الأقرب إليهم وأكثر احتكاكا ومعاملة وإحساسا من المسؤول فيتحدثون بكل عفوية وراحة وصدق متبادل دون وجود حاجز يمنعهم عن ذلك كما هو الحال مع المسؤول فيمكن تشبيه العلاقة بالابن مع أبيه فأحدهم في الأعلى والآخر في الأسفل (العلاقة مع المسؤول).

أما نوع آخر من العمال فيلجئون إلى النقابة في حال وجود صعوبات، وهذا بعد أن يجد كل الأبواب مغلقة في وجهه مع كل الزملاء والمسؤولين فيذهب للنقابة لمساعدته، فتعمل جاهدة لإعطائه الحلول المرضية، ولا تكيف بإعطاء الوعود مثل الزملاء أو المسؤولين دون حلها فهذا يقلل من مصداقيتها ودورها والهدف الذي وقعت من أجله.

أما لجوء باقي العمال إلى الإدارة فهذا راجع لنوع المشاكل والصعوبات التي يتلقاها العامل والخوف من الإدارة فيفضل المسؤول أو الزملاء أو النقابة على أن يلجأ إلى الإدارة لأنها أكثر تعقيدا وصعوبة للوصول إليها.

جدول رقم 45 : توزيع العمال حسب الأسباب التي تثير الخلاف داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
70	06	20	44	أسباب الخلاف أسباب متعلقة بالعمل
45.45	46.15	38.46	49.43	
32	01	09	22	أسباب متعلقة بالزملاء
20.77	7.69	17.30	24.71	
39	03	18	18	أسباب متعلقة بالإدارة
25.32	23.07	34.61	20.22	
13	03	05	05	أخرى
8.44	23.07	9.61	5.61	
154	13	52	89	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في 45.45 % من العمال يردون الأسباب التي تثير الخلاف داخل المؤسسة إلى أسباب متعلقة بالعمل، مدعمة بـ 49.43 % منهم إطارات، تليها 25.32 % من العمال يردون أسباب الخلاف إلى الإدارة مدعمة بـ 34.61 % منهم أعوان التنسيق، فيما تبدو نسبة 20.77 % من العمال يردون الخلاف إلى الزملاء، مدعمة بـ 23.07 % منهم أعوان التنفيذ، أما أضعف نسبة هي 8.44 % عبر عنها بأخرى.

نستنتج أن آراء العمال قد اختلفت في الإجابات وهذا منطقي فلكل عامل كيف يرى مشكله ومع من حدثت له، غير أن غالبيتهم أرجعوا السبب إلى العمل اليومي والروتيني الذي يعيشونه وإلى أخطاء حديث لهم تكرهم لوظيفتهم وكل ما يحيط بالجو السائد في العمل من قوانين وضغوطات والتزامات التي لا توجد ما يقابلها من ترفيه عن النفس، أما عن الذين أرجعوا السبب إلى الإدارة فلأنها المقرر والجازم لمصيرهم في كل شيء فأحيانا تغفله، فعندما يطلب أحد العمال عطلة أو قرضا أو ترخيصا لمهمة وغيرها ولا تسمح له الإدارة فيعتبر العامل سببا يعيق عمله الدائم ويكون رد فعله ما يجعل الخلاف قائما بينهما، والأسباب الأخرى للخلاف تأتي من طرف الزملاء في العمل كل حسب درجته وميزته ونوع الخلاف بينه وبين زميله فيما أرجع بعض العمال أسباب الخلاف داخل المؤسسة إلى سوء العلاقة مع المسؤولين المباشرين أو غير المباشرين وعموما إن العلاقات العامة السائدة التي يجب على السابق ذكرهم العمل على احترامها من أجل السيورة العامة لهذا المجتمع (المؤسسة).

جدول رقم 46 : منصب العمل وعلاقته بالارتياح مع الزملاء

الارتياح	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الشعور بالارتياح مع الزملاء	57	78.08	38	10	105
لا يحترمك الزملاء	02	2.73	01	00	03
تمس بالمقاربة من طرف الزملاء	03	4.10	04	00	07
عدم إقناعك بكفاءة العمال	06	8.21	03	00	09
وجود جهوية في الجماعة	05	6.84	02	00	07
المجموع	73	100	48	10	131
		100	100	100	100

يبدو من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له في 80.15 % من العمال يشعرون بالارتياح مع الزملاء، وتتدعم بالنسبة الغالبة 100 % من أعوان التنفيذ تليها نسبة 6.87% من العمال لا يشعرون بالارتياح لعدم اقتناعهم بكفاءة العمال، منها 8.21% من الإطارات فيما عبر آخرون بـ 34.5% من العمال لا يشعرون بالارتياح لأنهم مراقبون من طرف زملائهم وكذا لوجود صعوبة في الجماعة وهي بنفس النسبة المعبر عنها سابقا 5.34% أما أضعف نسبة فهي 2.29 % من العمال لا يشعرون بالارتياح لعدم الاحترام بين زملائهم.

نستنتج مما سبق أن هناك اختلافا في آراء العمال بحيث أن أغلبهم يشعرون بالارتياح مع الزملاء منهم الغالبية في أعوان التنفيذ باعتبارهم قي نفس المنصب والسلم الهرمي ما يفرض عليهم علاقات متضامنة وأخوية ومصيرية فكل قرارا يتخذونه يكون مشتركا ونابعا من قناعة الجماعة ومبادئها، فيما عبر البعض بعدم ارتياحهم مع الزملاء لعدم كفاءتهم المهنية واقتناعهم بها وهو جانب عملي يغذي الغيرة والحسد فيما بينهما خاصة إذا حصل أحدهما على بعض الحوافز التي لا ينالها الجميع كالتكوين أو الترقية وهو ما يفرض المراقبة على بعضهم البعض والخوف وهو ما يملئ عدم الاحترام والتقدير.

وهناك من الذين عبروا بالتهميش من طرف الزملاء، ولأن بعض العمال يفكرون بالانطواء واعتزال الجماعة التي لا تفهم ما يريده، لأنه لا يشرح لهم انشغالاتهم العملية والشخصية والعائلية. فيما تلعب الجهوية دورا كبيرا في التلاعب بالعلاقات الإنسانية لأن العديد من العمال لديهم قرابة من أخ أو عم أو جار أو ابن المدينة ما يخلق تكتلات داخل المؤسسة فعلى المؤسسة كسر كل هذه الطابوهات وفرض سيادة العلاقات الإنسانية الجيدة.

جدول رقم 47 : العلاقة بين المعاملة ورد الفعل في حال عدم وجود اتصال فعال بين العمال

معاملة الزملاء	معاملة جيدة	عادية	إطار العمل	المجموع
----------------	-------------	-------	------------	---------

رد الفعل					
الاستياء من الزملاء	18	02	00	6.66	9.41
طلب تحويل العمل	09	00	04	00	10.58
لا تهتم بذلك	24	09	12	30	28.23
البحث عن الأسباب	44	19	18	63.33	51.76
المجموع	85	30	34	100	100
	100		100		100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له 54.36% من العمال يبحثون عن أسباب عدم اتصال الزملاء بهم، مدعمة بـ 63.33% من العمال يبحثون عن الأسباب عدم الاتصال برغم المعاملة العادية، تليها 30.20% من العمال لا يهتمون بعدم الاتصال بينهم، مدعمة بـ 35.29% من العمال لا يهتمون بالاتصال ويعتبرون التعامل في إطار العمل فقط، أما اضعف نسبة هي 6.71% من العمال يستاءون من زملائهم لعدم الاتصال بهم، منهم 9.41% من العمال مستاءون من زملائهم برغم المعاملة الجيدة لهم.

نستنتج مما سبق أن أغلب العمال يبحثون عن أسباب عدم الاتصال بينهم وبين زملائهم والآخرين برغم المعاملة العادية لأن بقاء سوء الفهم والسكوت عن هذه الحقيقة يبقى الحالة كما هي فلا بد من التنازل والمبادرة من أحد الطرفين لفصح كل غموض بينهما، ولا يقفون على عملية الاتصال البسيطة القائمة أوقات العمل فقط ولكن حتى خارج أوقات العمل وخارج المؤسسة فعلاقة الزملاء بينهم تختلف من شخص لآخر فقد تكون لدى العامل الواحد علاقة جيدة أو حسنة مع بعض الزملاء وعلاقة سيئة مع البعض الآخر، فإذا كان الجو الداخلي غير مساعد على العمل فنجد أن كل عامل يترك العمل للآخر ويتهرب من المسؤولية مما يؤثر على الأداء العام، في حين إذا كان الجو أخوي بين العمال فهذا يجعلهم يتقاسمون الأعمال ويتحملون المسؤولية جميعهم، لذلك فعلاقة العامل مع الزملاء أثر في سير العمل حسب طبيعة هذه العلاقة، كما نجد أن البعض من العمال يعملون عادياً ولا تؤثر علاقتهم مع زملائهم في سير العمل وهذا يرجع إلى نوع التعامل بين العمال وشخصية كل واحد فيهم.

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار χ^2 - deus X² لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها، فإن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 7.43 بدرجة 6degrés de liberté D.D.L مقابل القيمة النظرية 2.20 وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (7.43) أكبر من القيمة المجدولة 2.20 فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

جدول رقم 48 : توزيع العمال حسب نوع الاستشارة فيما بينهم

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
96	05	26	65	نوع الاستشارة متعلقة بالعمل
55.49	41.66	56.52	56.52	

أمور شخصية	28	11	04	43	24.85
أمور عائلية	22	06	02	30	17.34
لا يستشيرك الزملاء	00	03	01	04	2.31
المجموع	115	46	12	173	100

يبدو من خلال الجدول أن نسبة 55.49% من العمال يستشيرون زملائهم في الأمور المتعلقة بالعمل، تليها نسبة 24.85% من العمال يستشيرون زملائهم في الأمور الشخصية منهم، 33.33% من أعوان التنفيذ، في حين تأتي نسبة 17.34% من العمال يستشيرون زملائهم في الأمور العائلية، ومنهم 19.13% من الإطارات، في حين عبر 2.31% من العمال أنهم لا يستشيرون بعضهم البعض.

نستنتج كما سبق أن غالبية العمال يستشيرون زملائهم في الأمور المتعلقة بالعمل المبنية على التعاون المميز والمحدد لهدف كل فرد داخل المؤسسة، قصد التحفيز والتشجيع والقيام بالمبادرة نتيجة إحساسهم بالنقص والحاجة إلى أهمية التعاون والاستشارة، خاصة في الضغط الممارس عليهم من طرف الإدارة والمسؤولين، أما الذين يستشيرون بعضهم خارج إطار العمل وفي إطار العلاقات الشخصية والعائلية دليل على تضامنهم ومرونة العمل الجماعي والشبكي وهي ثقافة تسييرية جديدة تؤكد صفة الزملاء فالكل سواسية والكل زملاء، فالاحتكاك في العمل يؤكد أن المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر بما فيه الصراعات والمخاطر والوشايات وغيرها.

والواقع هنا يظهر دور المؤسسة في القيام بأداء عملها كما يجب والأمر يتضح في الاستياء الوحيد البارز الذي يكبحه التعاون كمنهج لاستخراج أحسن العلاقات بين كل العمال.

جدول رقم 49 : توزيع العمال حسب تفضيلهم للعمال وحدهم أو مع الزملاء

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
العمل مع الزملاء	50	14	05	69
لوحدهم	15	31	05	51
المجموع	65	45	10	120

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له 57.56% يفضلون العمل مع الزملاء، منهم 76.92% منهم إطارات، مقابل 42.50% من العمال يفضلون العمل لوحدهم، مدعمة بنسبة 68.88% منهم أعوان تنسيق.

نستنتج مما سبق أن سيرورة العمل لا يمكن أن تتم إلا عن طريق التعاون والتضامن بين كل الزملاء لأن الانعزال والعمل الفردي لا يعطي مردودية عالية، فالاحتكاك يولد دراية ومعرفة وخبرة جديدة تترك تعرف عمك بشيء تدريجي وتكتشف عدة مميزات ترسمها ميزة الجماعة التي تعمل معها تثبت فيك قيم وثقافة جديدة كنت تعيشها لوحدهم منذ فترة، وخير دليل على ذلك العمال الجدد، فغي بادئ الأمر يلجئون إلى العزلة ثم يدركون ضرورة الاندماج في الجماعة لأن الجماعة مركز ثقل الفرد

وصفاته شخصيته المكتسبة التي عليه أن يعيش بها معهم وتضمن حياتك الجديدة معها فيعمل وفق المبادئ التي تتبناها، ما يجعل الجماعة في انسجام تسودها علاقات إنسانية محفزة للتواصل.

جدول رقم 50 : توزيع العمال حسب العوامل التي تدفعهم أكثر للعمل

العوامل	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الاتصال الجيد	26	10	02	38
العلاقات الجيدة مع الزملاء	40	21	03	64
المشاركة في اتخاذ القرارات	32	14	04	50
الأجر	17	09	03	29
المجموع	115	54	12	181
	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له في نسبة 35.35% من العمال يؤكدون أن الشيء الذي يدفعهم للعمل هي العلاقات الجيدة مع الزملاء، منهم 38.88% من أعوان التنسيق، تليها نسبة 27.62% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو المشاركة في اتخاذ القرارات، مدعمة بنسبة 33.33% من أعوان التنفيذ، في حين 20.99% من العمال يؤكدون أمم ما يدفعهم للعمل هو الاتصال الجيد، منهم 22.60% من الإطارات، أما أضعف نسبة هي 16.02% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو الأجر منهم 25% من أعوان التنفيذ.

من هذا الجدول نستنتج أن ثلاث أشياء تبعث في العمال عامل التحفيز والرضا والزيادة في الأداء ولا يختلف حولها كل العمال وهي الاتصال الجيد والعلاقات بين الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات والحفاظ على الأجور والمنح، غير أن أغلبهم يؤكدون على العلاقات بين الزملاء كعامل محفز يأتي في الأول، لا اعتبار المصير الواحد والمعيشة الواحدة والطبقة الواحدة، والمنصب الواحد، يليها حب العمال للمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، لأنهم جزء من التنظيم السائد فلا بد من إعطاء رأيهم واستشارتهم والتخطيط والتنظيم وأغلب هؤلاء من عمال التنفيذ لإبقائهم غالباً في المشاركة وإبداء الآراء حول العديد من القضايا، والاتصال الجيد الذي يجب أن يدعم بالوسائل التقنية الجديدة وتصميمها خاصة وسيلة الانترنت مما يجعل الشبكة الاتصالية مرنة وبسيطة ويأتي في الأخير الأجر كدافع للتحفيز فلا بد المؤسسة بمراعاة والاهتمام به وهذا بزيادة الأمر القاعدي والمنح المختلفة فالأجر كان في القديم يعتقد أنه الأول والأخير في دفع العامل للزيادة في عمله ولكن الحديث التنظيم الحديث يظهر أن العلاقات الجيدة والمشاركة في القرارات والاتصال هو الأول والأخير وهو ما تعرضت له مدرسة العلاقات الإنسانية.

جدول رقم 51 : اقتراحات وملاحظات العمال حول الاتصال بالمؤسسة

الاقتراحات	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
تشجيع الاتصال الفعال بين كل العمال	30	13	03	46
تفضيل الاجتماعات لدى العملية الاتصالية داخل المؤسسة	16	11	02	29
تطوير وسائل الاتصال المختلفة	12	16	04	32
	18.46	35.55	40	26.66

أخرى	07	05	01	13	10.83
	10.76	11.11	10	10	
المجموع	65	45	10	120	100
	100		100		

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له هو 38.33% من العمال يقترحون تشجيع الاتصال بين كل العمال منهم 46.15% من الإطارات، تليها نسبة 26.66% من العمال يقترحون تطوير وسائل الاتصال، مدعمة بـ 40% من أعوان التنفيذ في حين 24.16% من العمال يفضلون الاجتماعات لعدم العملية الاتصالية، أما أضعف نسبة فعبر عنها بأخرى وهي 10.83%.

نستنتج أن أغلب العمال يفضلون الاتصال بين كل العمال كاقترح لتفعيل الاتصال فمن الناحية النفسية يشعر العامل أن له قيمة ذاتية معتبرة لدى زملائه ومسؤوليه لما يتم فتح الطريق أمامه للتعبير عما يجوش بداخله وغير ذلك من الأمور الشخصية أو ذات علاقة بالعمل تشعره أن رأيه وملاحظته أخذت بعين الاعتبار فيتأثر في أدائه وحالته المعنوية، كما يساعد على التعاون وتحقيق العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعلومات بين كل الجماعات الأخرى .

كما يقترح بعض العمال بتطوير وسائل الاتصال وأغلبهم من أعوان التنفيذ لأنهم لم يستفيدوا من عدة وسائل الاتصال مثل الانترنت والهاتف والفاكس حتى تكون في مستوى المؤسسات الأخرى المنافسة، فيما يفضل آخرون الاجتماعات كدعم للعمل الاتصالي فهي من الأساليب التي تخص باهتمام العمال إذ تشعرهم باهتمام الإدارة والمشرفين عليهم وتسمح لهم بتبادل الآراء وإشراكهم في القرارات وشرح أهداف المؤسسة بدقة وهو ما يجعلنا نقول أن الاتصال يسمح بتوفير جو اجتماعي تشوبه علاقات التقدير والاحترام والاندماج في محيط العمل.

كما أن بعضهم ينادي بضرورة التكوين في مجال الاتصال وإثراء الموضوع بالمحاضرات والندوات، وكذا استعمال الإدارة للإصغاء كوسيلة لحل النزاعات، والشفافية التامة بين العمال.

جدول رقم 52 : اقتراحات وملاحظات العمال حول القرار في المؤسسة

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الإقتراحات البعد عن تفضيل منصب لمنصب آخر في القرارات	22	11	03	36
تشجيع الإدارة للتشاور في كل القرارات	20	14	03	37
احترام آراء العمال في كل القرارات	23	20	04	47
المجموع	65	45	10	120

100	100	100	100	
-----	-----	-----	-----	--

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 30.83% من العمال يقترحون تشجيع الإدارة للتشاور في القرارات، منها 30.76% من الإطارات، تليها نسبة 30% من العمال يقترحون البعد عن تفضيل المناصب والمستويات في القرارات، في حين 25.83% من العمال يقترحون احترام آرائهم في كل القرارات منهم 33.33% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة فعبر عنها بأخرى وهي 13.33% .

ونستنتج أن كل العمال يؤكدون أن ضرورة استشارتهم ومشاركتهم في القرارات ودعم الإدارة في ذلك وأن لا تكفي فقط بالمشاركة والاستشارة ولكن ضرورة الأخذ بكل آراء واقتراحات العمال في القرارات واحترامها عن طريق فتح المجال من طرف الإدارة يعد عاملا حساس ومؤثر على معنويات العمال لأن عدم مشاركتهم ينعكس سلبا على مواقف وسلوك العمال، فعملية مشاركة العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات لا تعني الهدف بحد ذاته بقدر ما هي وسيلة من وسائل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال، إذ يحس العامل إذا ما طلب منه إعطاء رأيه في موضوع أو قرار ما، أن الإدارة تهتم به كإنسان آدمي أولا وكعامل له وجوده في المؤسسة ثانيا.

جدول رقم 53 : اقتراحات وملاحظات العمال حول الحوافز في المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب	الاقتراحات
25	03	05	17	20.83	العمل بنظام الحوافز العالمي
40	03	19	18	33.33	المطالبة بالاهتمام بالمطالب المهنية السوسيو مهنية
38	02	18	18	31.33	الزيادة في الأجر منها الأجر القاعدي
17	02	03	12	14.16	أخرى
120	10	45	65	100	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 33.33% من العمال يطالبون بالحاجات المهنية والسوسيو مهنية منهم 42.22% من أعوان التنسيق، مقابل 31.66% من العمال يقترحون الزيادة في الأجر القاعدي، منهم 40% من أعوان التنفيذ، فيما 20.83% من العمال يطالبون ويقترحون العمل بنظام الحوافز العالمي منهم 30% من أعوان التنفيذ، أما أضعف نسبة فعبر عنها بأخرى وهي 14.16% .

نستنتج مما سبق أن أغلب العمال يقترحون الاهتمام بالمطالب المهنية والسوسيو مهنية كأولى المطالب الضرورية وهي الحفاظ على المحيط السائد من العلاقات الحسنة وظروف العمل الجيدة والحالة الاجتماعية والشخصية للعمال كما يطالب آخرون بضرورة الزيادة في الأجر القاعدي كمطلب شرعي وقانوني فكلما كان نظام المكافآت (أجر وعلاقات) ذا اهتمام من طرف المؤسسة كلما زاد تحفيز الأفراد نحو عملهم، لذا فالحوافز لا يمكن لأية مؤسسة الاستفادة منها لكسب ولاء أفرادها، إذا أن الأجر الذي يتلقاه الفرد من طرف المؤسسة كمقابل للمجهودات المبذولة في العمل يكون دوره هو تحقيق الحاجات المعيشية لهم.

وغيرهم كثير ممن يطالبون العمل بنظام الحوافز العالمي في شقيه المادي والمعنوي خاصة في شقه المعنوي والقائم على تشجيعات المسؤولين وثناءهم والاحترام المتبادل بينهم كذلك في إطار قيم العمل.

جدول رقم 54 : اقتراحات وملاحظات العمال حول العلاقات الإنسانية في المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
63	04	19	40	الإقتراحات دعم الإدارة للعلاقات الاجتماعية للعمال وتشجيعها
52.50	40	42.22	61.53	
38	02	16	20	التضامن أكثر بين العمال فيما بينهم
31.66	20	35.55	30.76	
19	04	10	05	احترام المسؤول لمثل هذه العلاقات ودعمها
15.83	40	22.22	7.69	
120	10	45	65	المجموع
100		100	100	

يبدو أن الاتجاه العام له يتمثل في 52.50% من العمال يقترحون دعم الإدارة للعلاقات الاجتماعية وتشجيعها، منهم 61.53% من الإطارات، مقابل 31.66% من العمال يقترحون التضامن أكثر فيما بينهم، منهم 35.55% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة فهي 15.83% من العمال يقترحون على المسؤول المباشر احترام هذه العلاقات ودعمها.

نلاحظ من خلال الجدول أن رأي العمال أنفسهم في ناحيتين، بعضهم يطالب بدعم الإدارة للعلاقات الاجتماعية وتشجيعها، وبعضهم يطالب بالتضامن أكثر بين زملائهم الآخرين من العمال مع مساعدة الإدارة في ذلك، فكلهم يؤمنون بمبدأ العلاقات الإنسانية والتركيز عليها وكيفية تعميقها وتوسيع انتشارها وتطبيقها ما يتمشى ومبادئها لأن العلاقات أنواع عديدة ومختلفة في الحياة المهنية للعامل، حيث تنشأ عنها آثار مباشرة بمجرد استكمال إجراءاتها وإبرامها، وفق الشروط والأفكار الممضاة بين كل العمال والمسؤولين ووفق القوانين والنظم المعمول بها بحكم طبيعتها وغاياتها المتمثلة في تحديد ما يترتب عنها من حقوق والتزامات على أطرافها، أي أن العامل وصاحب العمل أو المؤسسة، يلتزما كل منهما بحقوق الطرف الآخر والعكس صحيح وتظهر جليا في إشراك العمال في التشاور وإعداد البرنامج وكذا التفاوض والاهتمام بالحوافز والاتصال المرن مع المسؤولين والإدارة بصفة عامة.

كما عبر آخرون بضرورة التضامن بين كل الزملاء لعدم العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والمساعدة خاصة إذا لم تلمس تعاوننا من طرف الإدارة والمسؤولين هذا الأخير المطالب باحترام هذه العلاقات ودعمها.

الاستنتاج الجزئي الثالث

من خلال تحاليلنا لجداول الفرضية الثالثة نجد ثلاث عوامل تبعث العمال على التحفيز والرضا والروح المعنوية العالية ولا يختلف حولها العمال وهي الاتصال الجيد العلاقة مع المسؤول ومع الزملاء

والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالعلاقات مع المسؤول كحافز أول مبني على عدم التمييز بين كل العمال باعتبارهم سواسية وعدم تفضيله للإطارات عن أعوان التنسيق والتنفيذ، سواء التفضيل المبني على أساس المنصب أو المبني على أساس العلاقات القرابية والجهوية أو الأثوية، لأن الإنسان بطبعه يحب ويكره، يخطأ ويصيب، فالمسؤول يحب أحدهم عن الآخر ربما لأنه أخ أو عم أو جار أو ابن نفس المنطقه وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى التنافر بين العمال والمسؤول والتهاون والعداوة ما يفرض عليه البعد عن التمييز بينهما.

العمال يعملون عاديا حتى في حال عدم احترام مسؤولهم المباشر لهم وعدم مشورتهم ومناقشتهم في الأمور التي تخصهم لأنه يكتف بالعمال دون علاقات تحيي العمل وتنميته، فشخصية المسؤول وطريقته في التعامل يجعل العامل أكثر تحفيزا من خلال نقل العواطف والأحاسيس ما يكرس بحق العلاقات الإنسانية الجيدة وهي الأخيرة التي يفرضها المحيط السائد للبيئة الداخلية وظروف العمل.

كما للعلاقات الإنسانية بين العمال تشعرهم بالراحة باعتبارهم من نفس المنصب متضامنين ومتأخين فكل قرار يتخذونه يكون نابعا من الجماعة ومبادئها، بعيد عن كل غيرة وحسد بينهم خاصة إذا نال أحدهم حافزا لا يناله الجميع مثل التكوين والترقية وألا تكون العلاقة في حدود العمل فلا بد للتجاوز المبادرة من أحد الطرفين في حالة وجود سوء تفاهم من أجل إزالة الغموض، لأن العامل لديه علاقة حسنة مع أحد وسيئة مع آخر وبالتالي للتهرب من بعضهم البعض ما يؤثر في السير العام للأداء، في حين الجو الأخوي يجعلهم ينقسمون الأعمال ويتحملون المسؤولية فالعمل الفردي لا يعطي مردودية مثل العمل الجماعي بين كل العمال فالاحتكاك يولد خبرة ومعرفة جيدة وثقافة وقيم جديدة تجعل الجماعة في انسجام، لأن التعاون المميز المحترم لهدف كل فرد داخل المؤسسة يؤدي إلى التشجيع والمبادئ وتحقيق الحاجات، وهو ما أدرجه ميشال كروزيه

M. Crozier وبينه إصالة منهجه الذي يكمن في استعمال الثقافة كأداة منهجية تسمح بكشف أسس العلاقات الإنسانية، التي تكون الثقافة فيها ثمرة سيرورة التنشئة الاجتماعية للأفراد الذين بدورهم ينقلون هذه القيم الثقافية ضمن علاقاتهم داخل المؤسسة، ولذلك يجد M. Crozier قدرة المسؤول على تسيير صلاته مع باقي الفاعلين والعمال بواسطة هذه القدرة الثقافية، فالثقافة التسييرية التي على المؤسسة إتباعها هي عدم التلاعب بالعلاقات الإنسانية مع العمال والبعد عن التكتلات والجيرة والقرابة وكسر هذه الطابوهات، وعليها بعدم إتباع سياسة الانغلاق التي ليست في صالح التنظيم ككل والبعد عن الفكر التaylorي وتشجيع التعاون والإبداع وكل ماله علاقة بالتجديد وتغيير الذهنيات وإدماج العمال في كل شيء بيت في أهدافهم وأهداف المؤسسة وهو عين الصواب، لأنها ثقافة تسييرية تفتقر إليها غالبية المؤسسات الجزائرية.

الاستنتاج العام

تعتبر المؤسسة هيئة معقدة تضم عناصر متفاعلة فيما بينها وهي البنية التحتية أي البنية التكنولوجية للنشاطات الإنتاجية والبنية السوسولوجية للعلاقات بين الأفراد والجماعات وأخيرا البنية العلوية للقيم، توافق البنية التحتية الارتباطات التكنولوجية والتنافسية التي تواجهها المؤسسة من أجل الحفاظ على كيانها وتطوير نشاطاتها، ويقصد بها مجموعة الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج، أما البنية السوسولوجية فإنها تشمل التنظيم الإداري وهندسة العلاقات بين أفرادها فهي في نفس الوقت تقسم المهام وتجمعها في وحدات ودوائر متخصصة وقد تكون أنظمة مراقبة رسمية موجهة لتنسيق النشاطات أو أن تكون شبكة العلاقات الاجتماعية الناجحة عن الصلات المتعلقة بتوزيع السلطة بين الأفراد وبين الجماعات، في حين البنية العلوية البعد الرمزي للمؤسسة فهي مجموعة التمثيلات أو التكتلات والتأويلات للحياة الجماعية التي يجزئها القادة والمسؤولين ومن ثم كانت المصدر الحقيقي لتحقيق الأهداف العامة.

فالمسؤولين (القادة) عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات

وتنمية العلاقات الإنسانية، فتمتع القائد أو المسؤول بذهنية التحفيز والتشجيع على الأداء يجعل تابعيه يحرصون عليها.

وبذلك فإن التعامل والمعاملة له مكانة خاصة وحساسة للغاية لدى العمال بالخصوص الإبداع واستخراج أحسن ما عندهم إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء استغلال لمهارات العاملين وإخماد قدراتهم الاتصالية المحترمة للفرد ومنصبه وإبداعاته وأرائهم في التسيير والمشاركة في الأهداف وعدم التمييز ووجود التكتلات وسياسة الإغلاق التي ليست في صالح التنظيم.

وتعد استراتيجياتهم الخاصة وأهدافهم الشخصية تهديدا واضحا لهم، وما ضعف نسبة الحرية والوصول إلى المعلومات إلا دليل على ذلك بحيث يظهر رفض الأعوان (التنسيق، التنفيذ) لوضعيتهم في تأخر وصول المعلومات وفي إظهارها للمسؤولين أنهم بحاجة إليهم رغم مركزية السلطة التي يتبعونها. إن الخوف السائد في البيئة الداخلية للمؤسسة والذي يواجهونه من خلال الاعتماد على الخبرة والأقدمية وليس الإبداع والتجديد الذي يظهر عند الإطارات الذين يتفوقون عن باقي العمال للمستوى العالي والخبرة والذين نجدهم نوعا ما أحرارا بالنسبة لغيرهم ولكنهم مرصودون بشدة فهم مراقبون، ويعاب عليهم سوء الاحتكاك والتفاوض الذي لا يشغلونه كما يجب ومن ثم يطالبون بإدراج العمال في إستراتيجية المؤسسة وهو عين الصواب ما يسمح بدوران العمل وإثراء المهام والجودة.

اعتماد المؤسسة على احتكار المسؤولية والبيروقراطية المشخصة وصلابة التنظيم الداخلي المعتمد على القاعدة التaylorية **The one best way** بعيد كل البعد عن العقلانية في التسيير، لما يوجب عليها إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للصدمات والتكيف لضمان استمراريتها بأقل الأخطار.

إن تقليص هامش الحرية للعمال الذي يقر بالطاعة والانصياع والاستقامة لا يبعث عامل التحفيز فيهم، لذلك على المؤسسة الاعتماد على ذكاء المورد الإنساني ورغباته فالعمال يطالبون دوما بالامتنان ويعانون من صلابة القواعد والإجراءات الإدارية.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي:

* وسائل اتصال كبيرة وهائلة داخل المؤسسة ولكن ليست في متناول الجميع مثل الانترنت.
* الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم الأنشطة والاقتراعات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.

* العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتف بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم وإنما هو أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.

* الاتصال الأفقي في المؤسسة هو أسرع طرق الاتصال فهو يتم في إطار زملاء العمل الذين يشغلون نفس المناصب.

* هناك نوعين ما المسؤولين (القادة) داخل المؤسسة، الأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الخاصة للعمال بفتح قنوات الاتصال أما مرؤوسيه ويسهل عملية تبادل المعلومات معهم ويحترم حاجاتهم والثاني لا يبالي بما يقدمه العمال ويكتف بالأوامر والتوجيهات وعدم التفهم للمشاكل الخاصة.

* الاتصال يزيد من التعاون والثقة نحو المسؤول والإدارة وأغلبهم من الإطارات لمستواهم المهني وبحسب أقدميتهم وخبرتهم عكس أعوان التنفيذ والتنسيق الذين يجدون في الاتصال أنه غير مرضي لأنه لا توجد معاملة متساوية من طرف المسؤولين والإدارة غالبا (الإطارات أكثر استقلالية من باقي العمال).

* احتكار كمية ونوعية المعلومات ووصولها في وقتها بالنسبة للإطارات من دون باقي العمال.

* طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة من طرف المسؤولين الخالية من التمييز في المعاملة بين العمال والخالية من الاحتكار وغير المشجعة على الاستمرارية.

* المسؤول لا يتيح الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال وإنما لطبيعة المناصب والوظائف ولنوعية القرار المتخذ (علاقة تناسبية طردية بين اتخاذ القرارات والصعود في السلم الهرمي).

- * العمال يلحون على الإدارة لإشراكهم في القرارات التي تخص الحوافز والشؤون المهنية ولا تبقى حكرا على البعض للمكانة المرموقة التي يمتلكونها من الناحية الاستشارية والمعلوماتية.
- * التعاون يتم بطريقة أفقية ومرد ذلك أن التعاون يكون بين ذوي المنصب المماثل والذين يؤدون مهام متشابهة، وهذا ما يتوفر عن المدير ونائبيه الذين يمكن أن يتخذوا قرارات دون انتظار التعقيبات.
- * رهانات السلطة من بين أهم الركائز المؤدية إلى صياغة القرارات التي يصيغها المسؤول لتحقيق أغراضه الخاصة والبحث عن الفرصة المواتية لتميرها وهو ما لا يجب إدراجه دوماً لأنه يعيق تواصل المؤسسة.
- * العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالباً على التمييز والتفضيل سواء التفضيل المبني على أساس المنصب أو على أساس العلاقات القرابية والجهوية والأنثوية.
- * الحوافز غير المادية أثبتت بقوة دورها في تحفيز العمال سواء الاتصال المشاركة، اتخاذ القرارات، أو العلاقات الإنسانية.
- * وجود قوي للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة وأحسن دليل على ذلك التضامن والتعاون بين عمال المناصب والوظائف المتشابهة، فالعلاقة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي يجب أن يسوده التعاون من أجل تحسين القرارات والسير العام للمؤسسة.
- * طبيعة شخصية المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دوراً في تحفيز العمال.
- * العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال فيها بينهم تشعرهم بالراحة والتضامن والتآخي فكل قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها.
- * يقوم المسؤول بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه ووفقاً لتطور الأحداث من حوله.
- * تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم وإمداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي.
- من خلال هذا يمكننا القول أن عامل التحفيز داخل المؤسسة من طرف المسؤولين والقادة يبقى تنقصه الدعم والتشجيع سواء الاتصال أو اتخاذ القرار أو العلاقات الإنسانية إذا أرادت مؤسسة بحجم سونلغاز من الوصول إلى مصاف المؤسسات والشركات العالمية فالحافز المعنوي يبقى المرتكز الأساسي لها عكس الحافز المادي التي تتحكم فيه القوانين وتضبطه ويدخل ضمن المضمون من الحوافز.
- وهذه بعض الأفكار والمطالب التي التمسناها من خلال احتكاكنا بالعمال والتي إذا استحسن استغلالها تزيد من عامل التحفيز والفعالية والتي هي:
 - * تشجيع الاتصال بين كل العمال وإشعارهم بذلك لما له من قيمة على أداؤهم.
 - * تفضيل الاجتماعات لدعم عملية الاتصال والمواجهة وشرح الظروف والمطالب بدقة.
 - * تطوير وسائل الاتصال المختلفة حتى تكون في مصاف الشركات الكبرى.
 - * البعد عن تفضيل منصب عن منصب آخر.
 - * تشجيع الإدارة للتشاور والمشاركة في القرارات لأنه وسيلة من وسائل إشباع الحاجة.
 - * احترام آراء العمال في كل القرارات.
 - * العمل بنظام الحوافز العالمي (المادي والمعنوي).
 - * المطالبة بالمطالب المهنية والسوسيو مهنية (المحيط العام من ظروف عمل وعلاقات اجتماعية).
 - * المطالبة بالزيادة في الأجر القاعدي كمطلب شرعي وقانوني.
 - * دعم الإدارة للعلاقات وتشجيعها.
 - * التضامن أكثر بين كل العمال (التعاون والمساعدة).
 - * احترام المسؤول لمثل هذه العلاقات ودعمها من خلال التشاور والتعاون.
- وختاماً يمكن القول أننا بحاجة ماسة إلى إجراء المزيد من البحوث وإثرائها في مجال السلوك التنظيمي على أن تركز هذه البحوث اهتمامها على القيادة والتحفيز خاصة في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة

لقد كان تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسيولوجية حاولنا فيها تقديم ما أمكن لموضوع القيادة والتحفيز التي تمحورت حوله الإشكالية الأساسية هل للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العاملين من خلال الاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، والتي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا لحالة مؤسسة سونلغاز، فوجدنا أن المؤسسة الجزائرية سونلغاز فتية في ميدان التحفيز مقارنة مع المؤسسات الغربية، لأن الأفراد في المؤسسة لم يصلوا إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية والمادية بالشكل الكافي، فحسب تصنيف الحاجات وفقا لسلم "ماسلو" نجد أن الحاجة الفيزيولوجية في المرتبة الأولى وتأخذ الاهتمام الأكبر، حيث يبقى تحقيقها للهدف الأساسي لدى أفراد المؤسسة، ثم حاجة الأمان والاستقرار في المنصب للحفاظ على المصدر الذي يسمح لمواجهة الحاجة الفيزيولوجية وهو ما ظهر جليا مع الإطار الذي يسعون للحفاظ عليه ضمن الهرمية التنظيمية ومن خلال كسب ود المسؤولين والذي يمكنهم من تعزيز سلطتهم وأولويتهم اتجاه الفئات العمالية الأخرى كأعوان التنفيذ والتنسيق، ثم الحاجة الاجتماعية والإنسانية التي تهدف من ورائها العمال إلى تعزيز الانتماء إلى المجموعة.

فالأفراد في المؤسسة تربطهم علاقات اجتماعية تتميز بالتفاهم والمساعدة المتبادلة خاصة ذوي المناصب والوظائف المتشابهة في مجموعة عملهم، بالإضافة إلى حاجة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة القرارات المصيرية غير المبنية على إستراتيجية العمال الشخصية ونظرتهم العامة للمؤسسة. كما أن المسؤولين والقادة يختلفون حسب طبيعة العلاقة مع العمال فهم يتأرجحون بين الديناميكية والتشجيع والقساوة والانضباط.

عموما فإن موضوع القيادة والتحفيز في المؤسسة الجزائرية مازال ينقصه الاهتمام وهو ما يستوجب المتابعة الدائمة، خصوصا وأن العامل الجزائري مازال يعاني من نقص التحفيز في بعض

المؤسسات والمسير والمسؤول الجزائري مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد، لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية لتحفيز الأفراد ودراسة كل عنصر من عناصر التحفيز كالأجور والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية بحكم أن كل عنصر من عناصر تسيير الأفراد يساهم في إثراء العملية التحفيزية.

وعليه يمكن أن نعتبر من تجربة حياة مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتفادي الأخطار والتهفوات، واعتماد أسلوب ناجح وفعال في التسيير يحتكم إلى اعتماد الاتصال والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية الحقيقية بكل جوانبها وفي جميع المجالات لربح ثقة العمال وكسب مصداقيتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وجعلهم مرتاحون أكثر في ميدان العمل ويكون هدفهم الرئيسي الرفع من مجهودهم، ذلك بغية تحقيق التنمية والازدهار للمؤسسة وبالتالي التنمية الشاملة.

هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم وتحكمهم خاصة في ميدان عملهم.

لأن فهم الأطر الثقافية والجدور التاريخية للمجتمع الجزائري يؤدي حتما إلى فهم أخلاقيات التسيير والقيادة والمعاملة بين العمال في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، كما أن تأثير الأطر الثقافية والجدور التاريخية على أساليب وطرق المعاملة في المؤسسات من الناحية التنظيمية سوف يؤدي إلى إمكانية اعتماد وتبني قواعد عملية نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري لاستعمالها في رسم وتوجيه مسار المؤسسة الجزائرية نحو الطريق الصحيح الهادف إلى تحقيق الصورة العامة التي تخدم العمال والقادة في نفس الوقت وتشجيع حاجات كل الأطراف المكونة لها، وهذا لا يتم إلا من خلال إرساء أسس ومبادئ المشاركة العمالية في كل المجالات.

قائمة المراجع:

1. سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط2000، 1.
2. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
3. أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط1، 1997.
4. رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000.
5. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، د.س.
6. شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
7. عيسوي عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
8. محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني، 1985.
9. عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ط1، 1984.
10. شفيق محمد ، الإنسان والمجتمع ومقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

12. عبد الوهاب محمد رفعت ، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
13. فتحي محمد ، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع الإسلامية، القاهرة، 2000 .
14. عبد الحفيظ مقدم، الثقافة وتسيير الأعمال، ملتقى دولي الجزائر 28-30 نوفمبر، 1992م.
15. دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003.
16. طلعت إبراهيم لظفي ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
17. مطر الهيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، 2003.
18. عبيدات فايز ،_الزغبي محمد ، أساليب الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997
19. فهمي منصور ، إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، 1978.
20. عيسوي عبد الرحمان، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1990.
21. بربز كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، القاهرة، ط2، 2000.
22. عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، القدس، 2001
23. الطنوبي محمد عمر، نظريات الاتصال، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط1، 2001.
24. الجميلي خيري خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997.
25. البكري فؤاده عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، عالم الكتب، القاهرة ، ط1 2002.
26. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ط2000، 3.
27. عاطف غيث محمد ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، د.س.
28. الشماع خليل محمد حسن وخفير كاظم محمود، نظريات المنظمة، دار المسير، عمان، ط1 1994.
29. بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
30. الشماع محمد حسن ، مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1980.

31. ربحي محمد حسن ، العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد، (1)، السنة الرابعة، 1976 .
32. الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1994.
33. الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، ط1 1997.
34. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، مصر، بيروت، ط2 1994.
35. رشوان حسين عبد الحميد ، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،دون طبعة، 1997.
36. ماهر محمد عليش ، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، د.س
37. درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، ط2 1976.
38. أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
39. لوصيف سعيد، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة معهد علم النفس وعلوم التربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
40. بن تونس الطاهر ، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة معهد علم النفس والتربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1997
41. راوية محمود حسن الدسوقي، دراسات حديثة في علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري، مكتبة النهضة المصرية ، 1999
42. احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك في الاتصال ،الدار الجامعية ،السكندرية، 2000 .
43. عيسوي عبد الرحمان ، علم النفس الانتاج ،دار النهضة العربية، بيروت، 1990
44. صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000
45. زعتر جازية ، اتجاهات معاصرة في القيادة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط3، 1999
46. هاشم هيثم ، مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط2، 1988
47. سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992

48. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2 1979
49. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، ط2، 2004
50. حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، منشورات جامعية، دمشق، ط5، 1996
51. بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982
52. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية، دون طبعة 1990
53. رضوان شفيق ، أصول الإجارة العامة، دار الأنجلومصرية، القاهرة، 1980
54. احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، ادارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الاسكندرية، 1999.
55. المغربي محمد كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، ط2، 1995
56. السيد إسماعيل خميس ، القيادة الإدارية، دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتاب، القاهرة، 1971
57. علي منصور محمد، مبادئ الادارة اسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999
58. أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000
59. محمد اسماعيل بلال، النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دون طبعة 2005
60. عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
61. سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002.
62. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية،بيروت،دون طبعة ،د.س.
63. هارفارد بيزنس رقيوا، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، دار البشير، الأردن، ط1، 1996.
64. ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 1990.
65. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق، د.س.
66. أبو العزم عطية مصطفى كامل ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية د.س.

67. محمود السيد ابو النيل، مبادئ الادارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، دون طبعة 1998
68. عبد القادر طه فرج، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط 1، 1994.
69. محمد المصري سعيد ، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
70. خير الله عمار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 1984
71. احمد ابراهيم احمد، الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 3، 2003.
72. غنایم عمرو الشرقاوي علي ، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.
73. سار لزهل وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001.
74. محمود حافظ محمد، القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980.
75. عبد الرحيم محمد عبد الله، أساليب الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 1992.
76. العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002.
77. حسن محمود ، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية د.س.
78. السيد عليوة ، تنمية مهارات مديري الإدارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، د.س.
79. أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1989.
80. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار روتانيت، القاهرة، ط، 1997
81. ابراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف ط 2 د.س.
82. غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006.
83. عبد الرحمان توفيق، قمة الاداء، دار اليرموك، القاهرة، ط ، 1988.

84. التويجري محمد إبراهيم ، تأثير مركز التحكم كعامل وسيطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني عشر، العدد (1) 1988م.
85. طارق الحاج فليج حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، عمان، دون طبعة 2002
86. منصور أحمد منصور، قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
87. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر بوزريعة، 1992.
88. شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي، دار المكتبية الحامد، الأردن، ط1، 2000.
89. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
90. قباري محمد إسماعيل ، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، دار المعارف، الإسكندرية، 1988.
91. أبو بكر مصطفى محمود، المدير العاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.س.
92. السلمي علي ، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001
93. السلمي علي ، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، د.س.
94. حسن عادل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، بيروت، 1995
95. عزت أحمد ، علم النفس الصناعي، دار القومية، الإسكندرية، د.س.
96. أبو قحف عبد السلام ، أساليب الإدارة، الدار الجامعية، لبنان، 1995.
97. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
98. نادية حسن، السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 1999
99. جرجس ملاك، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، الدار الجامعية للكتاب، عمان 1983
100. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار الهومة للطباعة، الجزائر 2002.
101. زوليف مهدي وآخرون، إدارة المنظمة، النظريات والسلوك، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1 1996.
102. دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، د.س.

103. سيد الهواري ، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة د.س.
104. الغمري إبراهيم ، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1976 .
105. محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 1993 .
106. عزي عبد الرحمان ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995.
107. جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، دليل تحليلي للإدارة والمؤسسات الاجتماعية، سلسلة الدراسات الاجتماعية في التدريب الاجتماعي، القاهرة، 1992 .
108. عبد العزيز شيحا إبراهيم ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1983 .
109. حنفي عبد الغفار ،_الصحح محمد فريد ، إدارة الأعمال، الدار الجامعية النشر، 1991 .
110. عبد الوهاب جلال ، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984 .
- 111 . عودة محمد ، أساليب الاتصال والتحفيز الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988
112. رشوان حسين عبد الحميد ، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1997 .
113. الغالي كمال ، الإدارة العامة، مطبعة الداودي، دمشق، 1978 .
- 114 . جازية زعتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط3، 1999
115. بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 .
116. كنعان نواف، القيادة الادارية، دار العلوم للطباعة، 1982 .
- 117 . فريد الصحن محمد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية د.س
118. حسن عادل ، الإدارة مدخل الحالات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية د.س.
119. شفيق محمد ، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك والاجتماع ومهارات التعامل و الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999
120. أيوب نادرة ، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، 1997
- 121 كيت كينان، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة ناجي جداد، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995

122. كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، 1997
123. العبدلي ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي، عزام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
124. السيد الحسيني، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، دون طبعة، د.س.
125. محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994
126. غسان محمود، اصول الادارة، القاهرة، دون طبعة، 1983 .
127. منيف إبراهيم ، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفاق للإبداع والنشر، لبنان، ط1، 1999.
128. الصباح عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، 1998.
129. مشرقى محمد علي ، نظرية القرارات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
130. أحمد توفيق جميل، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1986
131. بن عامر سعيد ، الاتصالات الإدارية المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
132. الجوهري عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 1998.
133. جاب الله كشك ، محمد بهجت، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995
- 134 . الشرقاوي علي ، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، 2002
135. كيت كينان، أسس الإدارة الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم، لبنان، ط1، 1995.
136. حامد أحمد ، بدر رمضان ، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، دمشق د.س.
137. مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002
138. حسان الجيلالي، علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 1988
- 139 . الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003
- 140 . محمد صالح الحناوي، اصول الادارة، القاهرة، دون طبعة 1987
141. عبد الله عبد الرحمان محمد، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت ، ط1، 1999.

142. محمد حسن عبد الباسط ، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1978.
143. حسن عادل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974.
- 144 . عبد المجيد اونيس، تأثير العلاقات الإنسانية على انتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995
- 145 . ابراون واخرون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة دار المعارف، القاهرة، دون طبعة 1971
146. قاسيمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر د. دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006 .
147. ل. جري. جري، الإشراف، ترجمة هوانة عبد اللطيف، وليد العلوي محمد علي حسين معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
148. دليو فضيل ، سفاري ميلود وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2003م.
149. فهمي منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
150. الشيكشي صالح ، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، د.س.
151. عبد المنعم نور، أسس العلاقات الإنسانية ، دار المعرفة، القاهرة ، دون طبعة 1976

المراجع باللغة الاجنبية:

1. GELINIER (O) : **Stratégie de l'entreprise et motivation des humaines**. Ed d'organisation paris 1994.
2. GERBIER (I) : **Organisation et formation des l'entreprise**. Ed fondres tec. Doc I avisier paris 1993.
3. FREDERIC (M): **Dictionary of sociology English. french. Arabic**. Academia. Beirut 1998.
4. HAUCHELLI (A) : **psychosociologie des Organisation**. Ed d'organisation paris 1997.
5. AKTOUF (O) : **Les sciences de la gestion et la ressources humaines**. Alger ENAL 1986.
6. FRONCOIS (B) : **L'entreprise communication dé Marhers et méthodes de communication**. Ed laissons paris 1991.

7. PASCAL (W) : **Communication oblige**. Ed d'organisation paris 1990.
8. BARTHALIE (A) : **Communication et organisation pour une politique général**. (cahérent et organisation) paris 1999.
9. LANGASAY (C) : **L'information et la communication de l'entrepris**. D.U.F 1974.
10. GILLES (A). ANDRE (G) : **La dynamique des communication dans les groupes**. Paris 1975.
11. MAGRE GOR (D): **The Human Side of enterprise**. New yock. MC GRAM HILL 1960.
12. MANGONE (G) : **Management image d entreprise**. Que bec canada 2^{eme} édition 2002.
13. LEBERRE (M) , TALLONDIER (G) : **préis de gestion des ressources Humaines** . Ed pressuniversitaire de Grable paris 1995.
14. VILLEMUS (P) : **Motivez vos équipes « LE GUIDE »**. Ed d'organisation paris 5^{eme} édition 1999.
15. TAYLOR (F.W): **the principals of scientific management**. New York Herbert bro theirs publisher 1974.
- 16 CROZIER (M) MINVIELLE (Y) COLIN (P) autres : **les management aujourd'hui « théories et pratiques »** Ed Danos. Paris 1999
17. TERRY (G-R) et FRANKLIN (S) : **les principes du management Economical** 8^{eme} édition paris 1985.
- 18 . GRAND DICTIONNAIRE: **Encylopedique la rousse**. Librairie la rosse paris 1984.
19. BENOIS (D) : **Information communication Et dargansisation**. Paris 1992.
- 20 . ALBOU (p) : **Problèmes Humaines de l'entreprise** paris donod .1981.
21. LOUART (P) : **Encyclopédie de la gasion et de management sans la déretion**. LE DUFF. Ed tolloz paris 1999.
22. GRESLE (F)PERRIN (M) et autres : **Dictionnaire des science Humaines Sociologie psychologie sociale. Antheropologie**. Ed nothan. Paris 1999.

الملاحق

L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR RECHERCHE SCIENTIFIQU

EUNIVERSITE SAAD DAHLEB –BLIDA

INSTITUT DES LETTRES ER DES SCIENCES SOCIALES

SECTION SOCIOLOGIE ET DEMOGRAPHIE

SPECIALITE ORGANISATION ET TRAVAIL

QUESTIONNAIRE

Ce thème s'inscrit dans la connaissance de la direction administrative dans l'entreprise SONELGAZ, sa relation avec la motivation des employés et le travail pour développer l'entreprise.

A cet effet, nous saurons gré d'avoir l'amabilité de bien vouloir répondre à toutes les questions en toute objectivité. Sachez que ces informations resteront **confidentielles** et ne seront utilisées, exclusivement, que dans un but scientifique.

Préparer par : ZOUATINI Abdelaziz

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2011 / 2012

QUESTIONNAIRE

Mettez une croix (x) dans la case correspondant à la réponse :

I/ INFORMATIONS PERSONNELLES :

- 01) Sexe : Masculin Féminin
- 02) Âge : moins de 25 ans entre 25 et 35 ans
Entre 35 et 45 ans plus de 45 ans
- 03) Situation familiale : célibataire marié(e)
divorcé(e) veuf(ve)
- 04) Niveau d'instruction ; primaire moyen
Secondaire universitaire
- 05) Poste occupé : cadre maîtrise Exécuteur
- 06) Ancienneté sur le poste : ans

PREMIER AXE : LA COMMUNICATION ET SA RELATION AVEC LA MOTIVATION DES EMPLOYES

- 07) Quels sont les moyens de communication employés au sein de l'entreprise ?
- Lettres Rapports Internet

Annonces Fax Syndicat
 Réunions Téléphone
 Autres :

08) Quel est, pour vous, le moyen le plus adéquat ?:

Pourquoi ?:

Parce qu'il :

- * fait gagner du temps
- * fait gagner de l'argent
- * requiert un effort minimal
- * maximal d'efficacité
- * Autres /(précisez) :

09) Etes-vous satisfait du moyen de communication qui vous lie à votre chef ?:

OUI NON

*Si la réponse est OUI :

- Il vous encourage à communiquer avec lui
- Il prend l'initiative de vous contacter

*Si la réponse est NON :

- Difficulté à le contacter dans une situation donnée de confusion

10) Comment a lieu la rencontre, entre les responsables et vous, au sein de l'entreprise ?:

- Face à face
- Faire une demande
- Assemblée des travailleurs
- Syndicat
- Prendre rendez-vous
- Autres, (spécifiez) :

11) Etes-vous au courant de ce qui se passe entre votre travail et les autres travaux ?:

OUI NON

• Si la réponse est OUI, par le biais :

- d'annonces
- de réunions
- du syndicat
- verbalement

12) Existe-t-il une liberté à communiquer avec votre supérieur ?:

OUI NON

- Si la réponse est OUI, cela :
 - Vous motive à travailler davantage
 - cela vous en courage à être plus cohérent au travail
- Si la réponse est NON, cela est du :
 - Vous pousse à négliger votre travail
 - Vous pousse à bâcler votre travail

13) Ressentez-vous de la satisfaction envers votre responsable direct ?:

OUI NON

*** Si c'est OUI, citez ses qualités :**

- Discipliné et direct
- Dynamique et démocratique
- insouciant

*** Si la réponse est NON. il :**

- Ne s'entend pas avec vous
- Travaille avec le groupe qui lui est proche
- Est dominateur et dur
- Vous blâme pour une faute
- Ne s'intéresse pas à vos problèmes socioprofessionnels

14) Trouvez-vous des difficultés à obtenir des informations auprès de votre responsable ? :

Oui Non quelquefois toujours

15) Quels sont ceux avec lesquels vous trouvez des difficultés à obtenir des informations ?:

- Votre responsable direct
- Ceux avec qui vous n'avez aucune relation
- Vos collègues de travail

*** Comment cela influe-t-il sur votre travail ?:**

- Je me sens embarrassé et agacé par eux
- Sensation de frustration
- Vous perdez confiance et intérêt en votre travail

16) Quels sont ceux avec qui l'échange des informations se fait facilement ?:

- Votre responsable direct
- Vos collègues

17) Si le comportement de votre supérieur, envers vous, ne vous plaît pas ?:

- Vous en parlez avec lui en toute sincérité
- Vous en parlez à un collègue
- Vous n'en tenez pas compte du tout

18) Quelle est la réaction de votre supérieur lorsque vous réussissez dans l'exécution d'un travail?:

- Il vous encourage
- Il vous récompense
- Il n'y accorde aucune importance

19) Votre responsable direct participe-t-il à l'exécution de vos tâches?:

Oui Non

*** Vous demande-t-il conseil pour des choses ayant trait au travail?:**

Oui Non

- Il se comporte avec vous en toute confiance :

Oui Non

- Il vous oblige à exécuter les tâches avec célérité :

Oui Non

- Il menace toujours d'avoir recours aux représailles :

Oui Non

- Il n'essaie pas de comprendre vos problèmes personnels :

Oui Non

20) Dans quel domaine classez-vous la communication?:

- Domaine de l'information
- Domaine des relations sociales
- relation de travail

21) Si vous avez des remarques à faire concernant la relation qui vous lie à votre supérieur, quelles sont vos suggestions pour activer la communication?:

- Faire des réunions

- Emettre des instructions
- Demande D'audience
- L'activité culturelle et sportive
- à travers le syndicat

22) Comment évaluez-vous le processus de communication actuel en cours dans votre entreprise?:

- Augmente la confiance envers l'administration
- Remonte le moral pendant le travail
- Diminue la tension
- Augmente la coopération des ouvriers
- Augmente la pression
- Pousse aux réclamations des travailleurs
- Augment la satisfait(e) a vers le travail

23) Pensez-vous qu'entretenir de bonnes relations avec le responsable élève le moral et l'entrain au travail ?:

Oui Non

• Dans les deux cas de réponse, justifiez :

.....

.....

**DEUXIEME AXE :
LA PARTICIPATION A LA PRISE DE DECISION ET SA RELATION
AVEC LA MOTIVATION DES EMPLOYES**

24) Votre responsable vous consulte-t-il dans les affaires ayant un rapport avec la gestion de l'entreprise?:

Oui Non

- * Si la réponse est oui, cela est du:**
- A la nature de votre poste
 - A la nature de la décision prise
 - A la nature de la personnalité du responsable
 - Conformément au règlement intérieur

25) L'occasion vous est-elle donnée pour exprimer votre avis aux responsables concernant les affaires ayant trait à l'entreprise?:

Oui Non

*** Dans le cas où c'est oui, cela :**

- Motive-t-il les moyens d'améliorer le travail ?
- Augmente-t-il la productivité ?
- Motive-t-il la participation à la gestion ?

*** Si la réponse est non, ceci est dû à :**

- Votre niveau professionnel
- Votre marginalisation par le responsable
- Au fait qu'on ne compte, seulement, que sur les cadres

26) Vous est-il arrivé de faire des suggestions ou de déposer des plaintes dans le domaine de votre travail?:

Oui Non quelquefois

27) Quelle fut la réaction de votre responsable ?:

- Il n'y accorde aucune importance
- Il ne s'intéresse qu'à quelques-unes
- Il les prend toutes en considération

*** Comment cela se répercute-t-il sur votre travail ?:**

- Augmentation du désir de travailler
- Sensation de frustration et de dégoût
- Cesser d'émettre des suggestions une autre fois

28) Vous arrive-t-il d'avoir des surprises au travail ?:

Oui Non

*** Si la réponse est oui, de quelle nature sont-elles ?:**

- Transfert vers un autre service
- Transfert vers un autre bureau
- non respect de la part des collègues
- Blâme de la part du responsable direct

*** Cela influe-t-il sur l'exécution de vos tâches ?:**

Oui Non

*** Si la réponse est oui. Cela entraîne:**

- L'absence du lieu de travail
- Retard au lieu de travail
- Changement du lieu de travail

29) Y a-t-il eu des décisions soudaines à votre rencontre ?:

Oui

Non

*** Si c'est oui. Concernent-elles :**

- Une amputation sur le salaire
- Une suppression de promotion
- Une suppression de prime(s)
- Une non-bénéficiaction de formation

*** Comment cela influe-t-il sur votre travail :**

- Négligence au travail
- Absence de perfectionnement au travail
- Baisse du moral

30) Avez-vous reçu d'autres décisions vous concernant et bénéfiques pour vous ?:

Citez-les

.....

.....

*** Ceci a-t-il influé sur l'exécution de votre travail ?:**

Oui

Non

*** Si la réponse est oui. Par le biais du/de :**

- Arrivée avant l'heure de travail
- Absence de confiance dans les relations de travail
- Assiduité au travail
- Retard au travail
- Travailler en dehors des heures légales

31) Sur quels aspects aimeriez-vous qu'on vous consulte ?:

- La gestion quotidienne du service

- L'organisation des relations de travail
- Les mutations
- La répartition du travail
- Changement et redressement de la structure organisationnelle du travail
- Répartition des moyens de travail
- Les différentes motivations du travail

*** Au cas où on ne vous consulterait pas, quelle serait votre réaction ?:**

- Solliciter continuellement l'administration pour qu'elle vous informe
- Exécuter vos tâches d'une manière ordinaire
- Ne pas se dépenser dans l'exécution d'une tâche
- Désintéressement
- Réclamation(s)
- La confrontation verbale

32) Existe-t-il des sources de tension dans le service ?:

- Liées à l'absence de consultation lors de l'émission de décisions ? :

Oui Non

- Si c'est oui, comment sont prises décision ? :

.....

- Liées à la précipitation dans l'émission des décisions ?:

Oui Non

- Car les décisions ne sont pas à votre profit :

La plupart du temps quelquefois toujours

- Car les décisions ne profitent pas à la bonne gestion des tâches

- Car les décisions ne sont pas efficaces

- Car les décisions sont prises à titre individuel/ sans consultation

33) Comment vous informe-t-on dans le cas de décisions nouvelles?:

- Au moyen d'affichage

- Par le biais de votre responsable direct

- Par le biais des réunions
- Par le biais du syndicat
- Par le biais des collègues

*** Quelle serait votre réaction au cas où une décision serait prise à votre encontre et qu'elle vous déplait ?:**

- Protestation
- Absentéisme
- Avoir recours au syndicat
- Se rendre à l'évidence du fait accompli

*** Dans tous les cas de réponse, comment cela influe-t-il sur votre moral ? :**

34) Quels sont les procédures que vous aimeriez voir appliqués lors de la prise de décision par votre responsable ? :

- La conviction
- L'obligation
- La discussion
- La coopération

TROISIEME AXE : LES RELATIONS HUMAINES ET LEUR LIEN AVEC LA MOTIVATION DES TRAVAILLEURS

35) Quelle est la nature de la relation qui vous lie à votre supérieur ?:

- Amitié
- Collègue
- Adversaire
- Relation de travail, seulement

*** Comment cette relation influe-t-elle sur votre moral ?:**

- Sensation d'un bien-être psychique
- Ardeur et rigueur au travail
- Sensation de dégoût et de tension
- Coopération dans le domaine du travail

36) Lorsque vous vous entretenez avec votre supérieur, vous permet-il d'exprimer vos préoccupations ?:

188

Oui

Non

37) Dans le cas où c'est non :

- Il demande le report
- Il ne s'intéresse pas à ce que vous lui dites

*** Comment cela influe-t-il sur le cours de votre travail ?:**

- Négligence au travail
- Vous ne pouvez pas votre travail
- Vous travaillez d'une manière normale
- Vous vous absentez de votre lieu de travail

*** Dans le cas où c'est oui,**

- Sans que vous le disiez
- Il vous écoute
- Il en discute avec vous

38) Quelles sont les préoccupations auxquelles il prête attention ?:

- Celles ayant trait au travail
- Affaires personnelles
- Affaires liées aux relations humaines
- Autres, (précisez) :
-

39) Dans ses relations avec les employés, votre responsable se comporte-t-il de manière discriminatoire ?:

Oui Non

40) Dans le cas où c'est oui, sur quelle base cela se fait-il ?

- Selon le poste de travail
- Selon le lien de parenté
- Selon les relations personnelles

*** Comment cela influe-t-il sur le cours de votre travail ?:**

- Une antipathie s'installe entre les éléments du groupe
- Absence de confiance entre eux
- Négligence et animosité entre eux

41) Si vous rencontrez des difficultés, à qui demandez-vous de l'aide ?:

- Au responsable direct
- Aux collègues
-
-

- Au syndicat
- A l'administration

42) Quelles sont les causes qui sont à l'origine de désaccord et de mésentente au sein de l'entreprise ?:

- Causes liées au travail
 - Causes liées aux collègues
 - Causes liées à l'administration
 - Autres, (précisez) :
-

43) Vous sentez-vous bien, (à l'aise), en compagnie de vos collègues ?:

Oui Non

*** Dans le cas où c'est oui, explicitez la nature de la relation :**

.....

*** Si c'est non, c'est à cause de :**

- Votre marginalisation par le groupe
- Vos collègues ne vous respectent pas
- Vous vous sentez épié (e) par vos collègues
- Présence de régionalisme dans le groupe
- Vous n'êtes pas convaincus de la compétence de vos collègues

44) Comment vous comportez-vous avec vos collègues ?:

- Bonne relation
- Mauvaise relation
- Relation normale
- Cadre de travail

*** Quelle serait votre réaction si vos collègues évitaient de communiquer avec vous ?:**

- Sensation de dégoût pour le travail
- Mécontentement envers les collègues
- Demande de transfert vers un autre lieu de travail
- Vous n'accordez aucune importance au problème
- Vous cherchez ta/les cause (s)

45) Consultez-vous vos collègues ? Et eux, vous consultent-ils ?:

Oui

Non

*** Dans le cas où c'est oui, quel est le type de consultation ?:**

- Celui ayant trait au travail
- Celui ayant trait aux affaires personnelles
- Celui ayant trait aux affaires familiales

46) préférez-vous travailler seul ou avec vos collègues ?:

Seul Avec les collègues

• **Dans les deux cas de réponse, pourquoi ? :**

.....
.....

47) D'après vous, quelle est la chose la plus importante qui vous pousse à travailler ?:

- La bonne communication
- La relation entre collègues
- La participation à la prise de décision
- Le salaire, seulement

48) Si vous avez des suggestions à faire ou des remarques concernant votre entreprise, allez-y, faites-les ?:

• Concernant la communication :

.....
.....

• Concernant la décision :

.....
.....

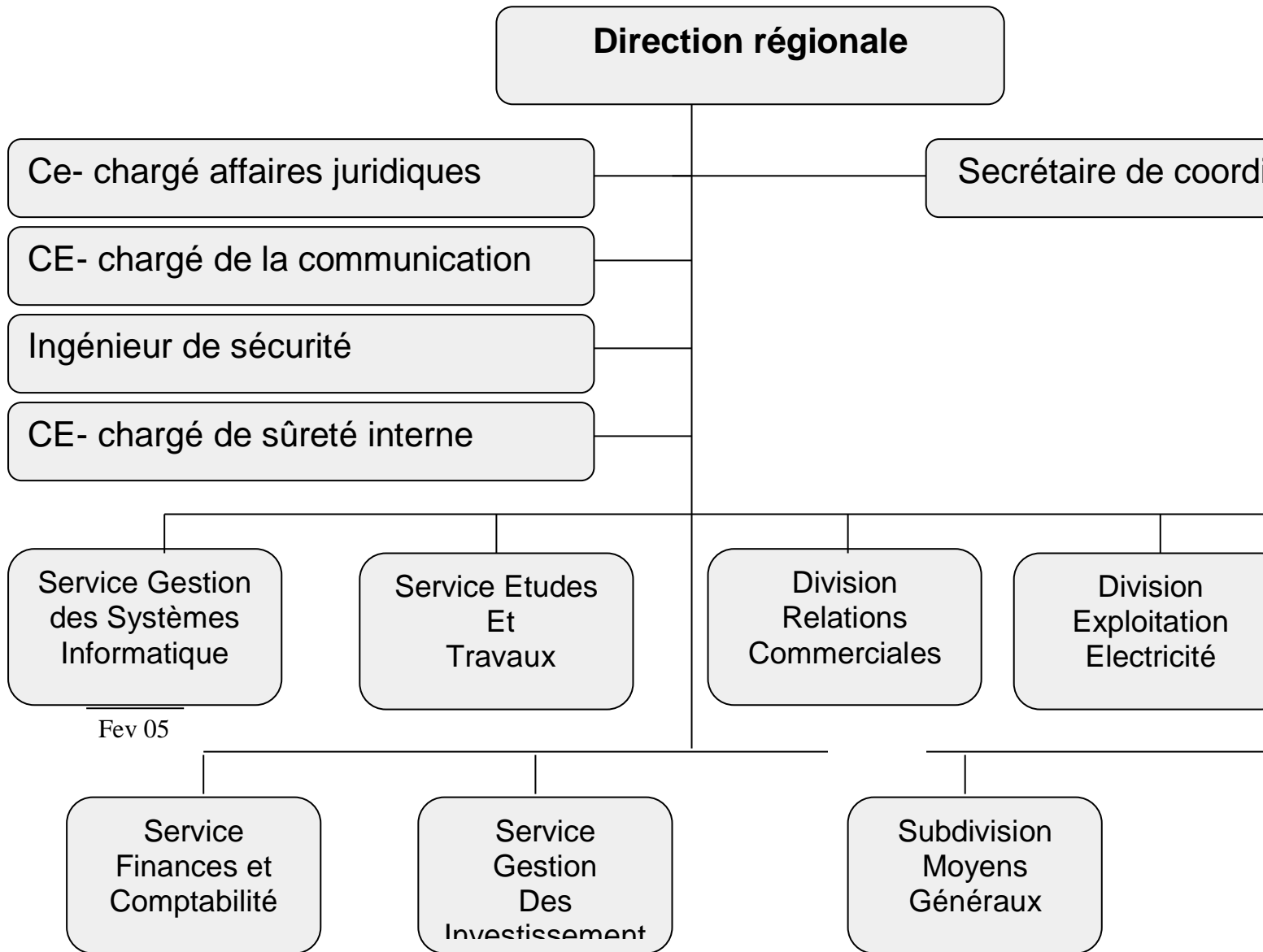
• Concernant la motivation :

.....
.....

• Concernant les relations sociales :

.....
.....

Organigramme de la direction régionale de BLIDA



الفهرس

03

مقدمة

06

1.1. أهمية القيادة الإدارية

06

2.1. وظائف القيادة الإدارية

07	3.1. مبادئ وأسس القيادة الإدارية
08	4.1. نظريات القيادة الإدارية
08	1.4.1. نظرية الرجل العظيم
10	2.4.1. النظرية المعيارية لفرود وبتون
10	3.4.1. النظرية الموقفية
14	5.1. أنواع القيادة وأساليبها
14	1.5.1. حسب الهيكل التنظيمي أو مصدر السلطة
14	1.1.5.1. القيادة الرسمية
14	2.1.5.1. القيادة غير الرسمية
15	2.5.1. القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات
15	1.2.5.1. القيادة الأوتوقراطية
15	2.2.5.1. القيادة الديمقراطية
16	3.2.5.1. القيادة الفوضوية
17	6.1. القيادة الإستراتيجية
18	7.1. محددات السلوك القيادي
18	1.7.1. خصال القائد
19	2.7.1. خصائص الأتباع
20	3.7.1. خصائص المهمة
21	4.7.1. خصائص النسق التنظيمي
22	5.7.1. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة
23	8.1. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
23	1.8.1. القوى المتعلقة بالمدير
23	2.8.1. القوى المتعلقة بالمرؤوسين
24	3.8.1. القوى المتعلقة بالموقف
24	9.1. أساليب التأثير القيادي
25	10.1. القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين
26	11.1. علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء
26	1.11.1. القيادة والاتصال
26	2.11.1. القيادة واتخاذ القرارات
27	3.11.1. القيادة وفعالية الأداء
30	1.2. أهمية وفعالية التحفيز
31	2.2. مكونات منظومة التحفيز
32	3.2. بؤادر الاهتمام بالتحفيز
33	4.2. نظريات التحفيز
33	1.4.2. نظرية حفز الموارد البشرية
34	2.4.2. نظرية الحاجات لماسلو
35	3.4.2. نظرية هول ونوكين والتعديلات الأخرى في نظرية ماسلو
35	4.4.2. نظرية التعزيز
35	5.4.2. نظرية العاملين لهزبرغ
36	6.4.2. نظرية التوقع
36	7.4.2. نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند
37	8.4.2. نظرية ماكر يكور (س،ع)

37	9.4.2. نظرية الدر فير
39	5.2. أنواع الحوافز
40	6.2. تحفيز الأفراد
41	7.2. الإبقاء على عامل التحفيز
43	8.2. دور الإدارة في عملية التحفي
43	9.2. الروح المعنوية
44	1.9.2. محددات الروح المعنوية
44	2.9.2. طرق تنمية الروح المعنوية
44	3.9.2. أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية
45	4.9.2. مظاهر الروح المعنوية
46	5.9.2. العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
49	1.3. أهمية الاتصال وأهدافه
50	2.3. أهمية الاتصال لدى الاتجاهين التقليدي والحديث للإدارة
50	1.2.3. أهمية الاتصال لدى التقليديين
50	1.1.2.3. فردريك تايلور
51	2.1.2.3. هنري فايول
52	3.1.2.3. تشستر برنارد
52	4.1.2.3. ملاحظات حول المدرسة
53	2.2.3. الاتصال في الاتجاه الحديث للإدارة
54	3.3. نماذج الاتصال
54	1.3.3. نموذج لاسويل
55	2.3.3. نموذج شانون
55	3.3.3. نموذج فينر
56	4.3.3. نموذج ولبرشرام
57	4.3. عناصر الاتصال
57	5.3. أنواع الاتصال وأشكاله
58	1.5.3. الاتصال النازل
58	2.5.3. الاتصال الصاعد
59	3.5.3. الاتصال الأفقي
59	4.5.3. الاتصال المتقاطع
59	5.5.3. الاتصال الرسمي وغير الرسمي
60	6.3. وظائف الاتصال
61	7.3. مبادئ الاتصال
62	8.3. مراحل عملية الاتصال
63	9.3. شروط نجاح الاتصال وعوائقه
67	10.3. مقومات الاتصال الجيد والفعال ودور المدير في تحسين الاتصال
68	11.3. الاتصال الرسمي وغير الرسمي وعلاقته بالتحفيز
69	12.3. القيادة و الاتصال والتحفيز
74	1.4. أهمية القرارات داخل المنظمة
74	2.4. الأنماط القيادية والإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار
75	1.2.4. الأنماط القيادية وعلاقتها باتخاذ القرار

75	1.1.2.4. النمط الأوتوقراطي
75	2.1.2.4. النمط الديمقراطي
75	3.1.2.4. النمط الفوضوي والحر
76	2.2.4. الأنماط الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار
77	3.4. الإقترابات النظرية لعملية اتخاذ القرار
77	1.3.4. اتخاذ القرارات في النظريات الكلاسيكية
79	2.3.4. اتخاذ القرارات في النظريات السلوكية
81	4.4. أنواع القرارات
81	1.4.4. الناحية القانونية للقرار
82	2.4.4. طبيعة القرار الإداري
82	3.4.4. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
83	5.4. خطوات عملية اتخاذ القرار
85	6.4. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
86	7.4. مداخل اتخاذ القرار
88	8.4. أساليب اتخاذ القرار
90	9.4. دور الاتصال وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار
91	10.4. دور القيادة في تحفيز العمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات

94	1.5. أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية
94	2.5. التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وبوادر ظهورها
96	1.2.5. دراسة اوليفر شيلدون
96	2.2.5. التون مايو وتجارب هوثورن
99	3.2.5. دراسات مابعد التون مايو
99	1.3.2.5. روثلسبرجر ووليم ديكسون
100	2.3.2.5. دراسات مركز ميتشجان
100	3.3.2.5. دراسة وارنر وزملائه
100	4.3.2.5. دراسة باردبييه في فرنسا
101	5.3.2.5. دراسة معهد تافستوك
101	6.3.2.5. دراسة جونكين وكارتر وموريس
102	3.5. عوامل إرساء العلاقات الإنسانية
103	1.3.5. أهمية القيادة في إرساء العلاقات الإنسانية
103	1.1.3.5. القيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية
103	2.1.3.5. القيادة المتسامحة والعلاقات الإنسانية
104	3.1.3.5. القيادة الفوضوية والعلاقات الإنسانية
104	4.1.3.5. القيادة الموقفية والعلاقات الإنسانية
127	2.3.5. أهمية الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية
105	3.3.5. أهمية الحاجات الإنسانية في إرساء العلاقات الإنسانية
106	4.5. أسس ودعائم العلاقات الإنسانية
108	5.5. مسؤولية الإدارة في إحداث مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية
109	6.5. العلاقات الإنسانية والقيادة
112	1.6. الإشكالية وفرضيات الدراسة.

113	2.6. التعريف الإجرائي للمفاهيم.
114	2.6. التعريف بمؤسسة سونلغاز و شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية.
115	4.6. المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة .
116	5.6. تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها .
118	6.6. تحليل جداول البيانات الشخصية (خصائص مجتمع البحث) .
121	7.6. تحليل بيانات جداول الفرضية الأولى الاتصال وعلاقته بالتحفيز.
137	8.6. تحليل بيانات جداول الفرضية الثانية اتخاذ القرارات وعلاقته بالتحفيز.
151	9.6. تحليل بيانات جداول الفرضية الثالثة العلاقات الإنسانية بالتحفيز.
167	الاستنتاج العام
170	خاتمة
171	قائمة المراجع
181	الملاحق