الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة الحاج لخضر – باتنة–

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – ولاية خنشلة

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع

فرع: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:
لموشي عبد العزيز

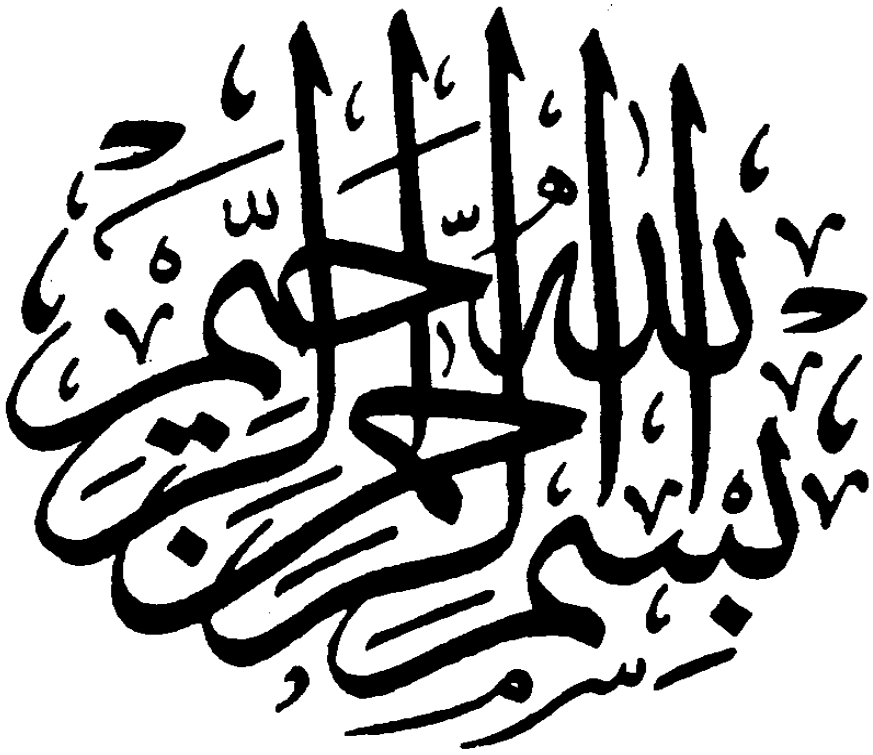
إشراف الدكتور
بوقرة بلقاسم

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
د.مولود سعادة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيسا
أ.د.بوقرة بلقاسم	أستاذ التعليم العالى	جامعة باتنة	مقررا
أحمد زردومي	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	عضوا
رابح حروش	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا

السنة الجامعية:

1430-1431هـ/ 2009- 2010 م



الاهداء و الشكر

الى الوالدين الكريمين الذين ربيانى وعلمانى

الى الاستاذ الفاضل الدكتور بوڤرة بلقاسم عرفانا و تقديرا

الى الاخ الصديق عبدالعزيز تواتى

الى كل الاساتذة الذين اشرفو ا على تكوينى الجامعى بجامعة باتنة ،و ايضا الى

جميع الزملاء و الاصدقاء الذين شجعونى على الاستمرار فى الاشتغال بالرسالة

و كل من سهل لنا مهمة الدراسة الميدانية من مسؤولين و عمال .....

قائمة المحتويات

الصفحة

الاهداء و الشكر
المقدمة

الباب الاول : الجانب النظري

الفصل الاول :المقاربة المنهجية

1.1.الاشكالية 7
2.1.أهمية الدراسة وأسباب اختيارها.....10
3.1.أهداف الدراسة 12
4.1.تحديد المفاهيم 14
1.4.1.القيادة 14
2.4.1.التنظيم 20
3.4.1. الاتصال 24
5.1 .فروض الدراسة 27
6.1 .الدراسات السابقة 28

الفصل الثاني :المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية

1.2 .نظريات السمات 35
2.2 .النظريات السلوكية 40
3.2 .النظريات الموقفية 48
4.2 .النظريات الحديثة 62

الفصل الثالث:القيادة التنظيمية

1.3 .أهمية القيادة التنظيمية.....70
2.3 .دوافع القيادة والتبعية.....70
3.3 .مصادر القوة والنفوذ القيادي 71
4.3 .الوظائف القيادية 73
5.3 .المهارات القيادية 79
6.3 .خصائص السلوك القيادي.....81
7.3 .أساليب اختيار القادة 82
8.3 .مراحل النمو المهني للقيادة 84
9.3 .أساليب وتكتيكات التأثير القيادي 85
10.3. أنماط القيادة التنظيمية.....87

11.3 . مظاهر الفشل القيادي (أمراض القيادة).....94
12.3 . أسباب القصور القيادي.....99
13.3 .تدريب القادة 100

الفصل الرابع :الاتصالات التنظيمية

1.4 .نظريات الاتصال.....103
2.4 .أهمية الاتصالات.....105
3.4 .وظائف الاتصالات 107
4.4 .مكونات وديناميات عملية الاتصالات.....109
5.4 .أنماط الاتصالات 113
6.4 .بنية الشبكات الاتصالية 119
7.4 .وسائل الاتصالات 124
8.4 .معوقات عمليةالاتصالات.....131
9.4.مقومات الاتصالات الناجحة.....139

الفصل الخامس : العلاقة بين انماط القيادة التنظيمية والاتصالات

1.5 .النظريات التقليدية أو الكلاسيكية 143
2.5 .النظريات السلوكية.....158
3.5 .النظريات الحديثة.....169

الباب الثانى:الجانب الميدانى

الفصل السادس:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1.6 .المنهج المستخدم.....180
2.6.أدوات جمع البيانات 181
1.2.6 .الملاحظة.....181
2.2.6 .المقابلة.....182
3.2.6 .الاستمارة.....185
3.6 .مجال الدراسة 187
1.3.6 .المجال الجغرافي.....187
2.3.6 .المجال البشري.....189
3.3.6.المجال الزمني.....191

الفصل السابع : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.7 .عرض وتحليل البيانات 194
1.1.7 .البيانات الشخصية لكل من القادة والعمال 194
2.1.7 .البيانات الخاصة بطبيعة وظيفة القائدوتفويض السلطة.....207
3.1.7 .البيانات الخاصة بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤس ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة 218

4.1.7 .البيانات الخاصة بأسس اختيار القائد وامكانيات الاتصال الصاعد 230
5.1.7 .البيانات الخاصة بالسمات الاجتماعية والاقتصادية للقادة والاتصالات الغير رسمية 242
2.7 .تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....247
1.2.7 .نتائج الفرضية الفرعيةالاولى.....247
2.2.7 .نتائج الفرضية الفرعية الثانية 248
3.2.7 .نتائج الفرضية الفرعية الثالثة 249
4.2.7 .نتائج الفرضية الفرعية الرابعة 250
5.2.7 .النتائج العامة 252
التوصيات والاقتراحات.....258
الخاتمة.....260
قائمة المراجع.....261
الملاحق.....265

رقم الجدول او الشكل	عنوان الجدول او الشكل	الصفحة
1.1	فروض ومؤشرات الدراسة	27
1.2	دراسات ونظريات أنماط القيادة	40
2.2	الشبكة الادارية	42
3.2	درجات القيادة المشاركة	45
4.2	التوافيق المختلفة لمتغيرات الموقف ونمط القيادة الأكثر فعالية	51
5.2	نتائج نظرية المسار والهدف	55
6.2	ملخص لنظرية المسار والهدف القيادية	56
7.2	الظروف الأربعة المختلفة مقترنة بالأسلوب القيادي الفعال	57
8.2	العوامل الموقفية المؤثرة في اختيار النموذج القيادي	61
9.2	نموذج جرين للقيادة	67
1.3	هرم الحاجات عند ماسلو	79
2.3	أنواع المهارات فى المستويات الادارية المختلفة	81
3.3	نظرية ماكريجور	93
4.3	بيان أوجه القصور في أداء القادة	98
1.4	مراحل عملية الاتصال	113
2.4	محكات المقارنة بين المسارات الأربعة للاتصالات	116
3.4	أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة	119
4.4	أشكال شبكات الاتصال	122
5.4	محكات المقارنة بين خمسة أشكال لشبكات الاتصال	124
6.4	فعالية وسائل الاتصال المختلفة	128
1.5	الشروط الواجبة في عناصر القيادة لنمطين من التنظيم حسب بينيس	167
2.5	نموذج النظام المفتوح	171
1.7	جنس المبحوثين	194
2.7	سن المبحوثين	195
3.7	الحالة العائلية للمبحوثين	196
4.7	المستوى التعليمي للمبحوثين	198
5.7	اقدمية العمل عند المبحوثين	200
6.7	الأصل الاجتماعي للمبحوثين	201
7.7	طبيعة المركز الوظيفي للمبحوثين	202
8.7	طبيعة عقد العمل لدى المبحوثين	205
9.7	مستوى الدخل لدى المبحوثين	206
10.7	تقييم العمال لحجم الصلاحيات التي يمارسها المسؤول	207
11.7	مدى روتنية وتكرارية وظيفة المسؤول	209
12.7	مدى ملاءمة عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم المسؤول	210
13.7	مدى سماح وظيفة المسؤول فى التنظيم بالاتصال بالمستويات العليا	211

	للادارة ومراكز اتخاذ القرار	
14.7	الأسباب التى تحول دون منح المسؤول بعض المهام للمرؤسين	212
15.7	تقييم المرؤسين لحجم السلطات التى يفوضها المسؤول	213
16.7	نوعية السلطات التى يفوضها المسؤول للمرؤسين	215
17.7	درجة الاستقلالية التى يمنحها المسؤول للمرؤسين فى اتخاذ القرار	217
18.7	رد فعل المسؤول فى حالة تغيب المرؤسين	218
19.7	مستوى الشكاوى و التظلمات المقدمة ضد المسؤول	219
20.7	موقف المسؤول من مساندة المرؤسين فى حالة وجود مشكلة بينهم و بين المستويات العليا	220
21.7	مدى احترام المسؤول و تقديره لمجهودات المرؤسين المبذولة فى العمل	222
22.7	مدى توظيف المسؤول لأكثر من أداة أو أسلوب فى نقل المعلومات للمرؤسين	223
23.7	الوسائل التى يعرف بها المرؤسين مضمون المعلومات الاتية من المستويات العليا	224
24.7	تقويم المرؤسين لمضمون المعلومات النازلة من المسؤول عبر الوسائل الاتصالية	226
25.7	مدى اهتمام المسؤول باقناع المرؤسين فيما يصدره من لوائح وتعليمات و قرارات	228
26.7	المعايير والمقاييس المستخدمة فى اختيار المسؤول	230
27.7	اكثر العناصر تأثرا بمعايير اختيار المسؤول	232
28.7	مدى اهتمام الادارة من خلال تحديد أسس اختيار المسؤول بتحقيق أهداف العمل	233
29.7	مدى أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول فى التنظيم	234
30.7	تقدير المرؤسين لحجم الطلبات المرسلة للمسؤول و بقيت دون رد	236
31.7	وصف المرؤوسين للزمن الذى يستغرقه المسؤول فى الرد على طلبات المرؤسين	238
32.7	مدى حرص المسؤول على توفير و اتاحة وسائل الاتصال للمرؤوسين	239
33.7	طبيعة المعلومات المرسلة من المرؤوسين للمسؤول	240
34.7	مدى اقتصار المعلومات بين المسؤول و المرؤوسين على الجوانب الرسمية	242
35.7	تقييم المرؤوسين لطبيعة علاقتهم مع المسؤول	243
36.7	مستوى التشاور بين المرؤوسين و المسؤول حول مشكلات العمل	244
37.7	مستوى تقييد المسؤول لاتصالات المرؤوسين	245

مقـــــــــــدمة

نالت ظاهرة القيادة حظوة واهتمام لدى الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ اقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية ،بدءا من نشأة أول التجمعات الانسانية البدائية البسيطة و مرورا بمجموعة من التحولات و التبدلات المتعددة الاوجه فى مختلف النواحى الاقتصادية و الاجتماعية ... وانتهاءا بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك و التعقيد البنائى و الوظيفى اين شهدت بوادر ادراك ووعى جديد و مختلف لدور الفعل القيادى و اهميته فى احداث التطور و التقدم .

ان القيادة كأطروحة عامة تتعلق بمختلف مجالات الحياة ،وعملية الاستقصاء التاريخى عنها فى التراث الفكرى و النظرى يكشف عن مجموعة محاولات اولية متنوعة استهدفت بناء نسق معرفى حولها ، حيث مهدت هذه المحاولات لارساء ركائزها العلمية مستقبلا فى شتى العلوم الانسانية و الاجتماعية وتحديدا فى علم الادارة و السياسة ،فنجد تصورات واراء افلاطون[1] (platon) في كتابه الشهير بالجمهورية الذى تطرق فيه الى طبيعة وخصائص و وظائف و طرق تنشئة و اساليب تدريب قادة الجمهورية ،اما فى ابان فترة الحضارة الاسلامية فنجد مساهمات الفارابى فى مؤلفه الشهير اراء اهل المدينة الفاضلة الذى اظهر فيه تأثر واضح بأفلاطون ،و فى عصر النهضة الأوروبية تستوقفنا الكتابات السياسية للمفكر السياسي الايطالي ميكيافيلي(mechiavili) ،الذي تناول في كتابه الأمير المنشور عام 1513اهم سمات ووسائل القائد السياسى الناجح و دعى الى مبدأ فصل الممارسة السياسية عن النواحي الاخلاقية والاجتماعية والدينية[2] .

وفي العصر الحديث مع تحول النظم الانتاجية نحو التصنيع ،فقد زادت أهمية دراسة وتحليل مشكلة القيادة كنتيجة طبيعية لمجموعة من التغيرات البنائية والدينامكية ابرزها انشاء المصانع ،ارتفاع المستوى التكنولوجى المستخدم ،التوسع فى تبنى مبدأ تقسيم العمل .

ومع مطلع القرن العشرين و نظرا لاستمرار تكريس خيار العمل الصناعى فى المجتمع فقد ظهرت العديد من التعقيدات و المشكلات استوجبت القيام بقدر معتبر من البحوث و الدراسات فى التنظيمات الصناعية، و شكل تراكمها فيما بعد الارضية و القاعدة للتراث السوسيو تنظيمى ،و كان من بين اهم القضايا و العوامل التى تناولها هذا التراث و عدت من العناصر الفاعلة فى تحريك السلوك التنظيمى القيادة و الاتصالات .

أما فى الفترة المعاصرة فقد أصبحت القيادة التنظيمية من المحاور العلمية الهامة ذات التأصيل النظرى والتطبيقى ،و أضحت أحد الحتميات التى يرتبط بها تحديث و تطوير المجتمع فى مجمل قطاعاته ،من خلال الكشف عن المشكلات و تقديم المعالجات التنموية و الاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والمتغيرات .

وتزخر الدراسات و الأبحاث التى أجريت فى مجال القيادة بتقاطع الاختصاصات التى تعرضت لها بالتفسير و التحليل و تباين المداخل النظرية و المنهجية ،اذ أعطيت لها عناية متزايدة

1- عبد الله محمد عبد الرحمن،تطور الفكر الاجتماعي،الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية،مصر،1999،ص20

2.المرجع نفسه ،ص129

من البحث والدراسة فى مختلف مجالات المعرفة كعلم النفس،الادارة ،التسيير،السياسة ،علم الاجتماع،التجارة...كما تم بحث تفاعلها مع الكثير من المتغيرات كالانتاجية،الروح المعنوية،اتخاذ القرارات...

وبناءا عليه فان تلك الدلالات السابقة التداول على أهمية و مكانة القيادة سحبتنا إلى محاولة استكشاف حيثيات و أعماق المؤسسة الجزائرية من خلال وصلها (أى القيادة) بمتغير الاتصال ،فالملاحظ و المتتبع للمسار التنموى للجزائر ان هناك تنوعا و تباينا فى تبنى و استخدام الخيارات التنموية و النماذج التنظيمية بحيث يعكس هذا التنوع ظروف متغيرة و متحولة ايديولوجيا و اجتماعيا و تنظيميا ...و فى نفس الوقت يعبر عن عمليات التطوير المستمر و التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية ،و كذا وجود اهتمام متزايد بتحسين كفاءة التنظيمات و زيادة فعاليتها على الجانب الانسانى و الانتاجى و الفنى ،و خصوصا فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادى و التجارى و من بينها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مجال الدراسة ،التى تمثل احدى اهم المؤسسات العاملة فى قطاع المياه و تحتل مكانة هامة فى ادارة و تسيير المياه برفقة المؤسسات العمومية الاخرى ،و نظرا لحداثة تجربة تسيير و ادارة توزيع المياه فى الجزائر عموما و تعرضها للعديد من المشكلات التى حتمت خضوعه للعديد من الاصلاحات الهيكلية و التنظيمية فقد لجأت الجزائر وتحت طائلة تلك الظروف الى فتح هذا القطاع امام الاستثمار الاجنبى و الوطنى رغبة من الدولة فى التخفيف من الاعباء و الحصول على الخبرة الفنية و الادارية من خلال مبدأ الشراكة .

و من هذا المنطلق حتى ندعم ديمومة و تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية و التجارية التى تمارس نشاطها فى اطار الانفتاح الاقتصادى و سوق تنافسية حرة و العولمة ...فقد أضحى لزاما علينا كدارسين أكثر من أى وقت مضى متابعة تلك المشكلات المتطورة المرتبطة بميدان التنظيم ،وكذا دراسة كل الظواهر التى لها علاقة بالتنمية التنظيمية و الادارية التى اولتها البلاد اهتماما ملحوظا ،خاصة بعد العجز و القصور الماثل فى المؤسسات الاقتصادية فى اطار التحولات المعاصرة فى جميع المجالات ،هذه الظواهر التى أثرت سلبا على مردوديتها و فعاليتها .

ان استقراء الواقع فى عصرنا الحالى يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة فى أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بالاتصال فى شكل تبنى سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كأحد مصادر القوة و السلطة بصورة عقلانية رشيدة لاقامة علاقات متوازنة و مترابطة و متناسقة بين متطلبات التنظيم و الموارد البشرية ،و تساعد على حل المشاكل العاجلة و المستقبلية ،و تعمل على تفعيل و توجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة بأقل التكاليف،ولاشك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من قدرات و مواهب و مهارات بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الأتباع ،نوعية الأهداف ،المحيط الثقافى و الاجتماعى و السياسى و القانونى ...

و تأسيسا على ماسبق فان محاولة البحث فى موضوع أنماط القيادة التنظيمية و علاقتها بالاتصال يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة ،و يهدف إلى تعزيزو تدعيم هذه المفاهيم و تبسيطها فضلا عن تسليط الضوء عليها مقدمة فى صورة مادة علمية معرفية ،اضافة إلى محاولة نقل الادراك

المفهومى من مستوى نظرى فكرى مجرد إلى استغلال تطبيقى ممارس لوظيفة القيادة فى مختلف شبكات و مسارات و قنوات الاتصال التنظيمى مما يسهم فى أداء المهام و المسؤوليات بكفاءة .

ولتحقيق هذا الهدف فقد تضمن البحث سبعة فصول مقسمة و موزعة بين بابين أساسيين الباب الأول يتعرض للقسم النظرى و الباب الثانى للقسم الميدانى .

الفصل الاول تم فيه التعريف باشكالية البحث ،أهمية الدراسة و أسباب اختيارها ،أهداف الدراسة ،تحديد المفاهيم ،و فروض و مؤشرات الدراسة ،أضف إلى ذلك الدراسات السابقة التى تطرقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى موضوعنا.

أما الفصل الثانى فتناولنا فيه عرض و تقييم لأشهر المداخل النظرية المفسرة لظاهرة القيادة التنظيمية ،حيث تم التركيز على أربع مداخل أساسية هى :مدخل السمات ،المدخل السلوكى ،المدخل الموقفى ،المدخل الحديث .

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى عدد من المحاور و المواضيع ذات الارتباط بمتغير و مفهوم القيادة التنظيمية أهمها: أهمية القيادة التنظيمية،دوافع القيادة و التبعية ،مصادرالقوة و النفوذ القيادى ،الوظائف القيادية ،المهارات القيادية ،خصائص السلوك القيادى ،أساليب اختيار القادة ،مراحل النمو المهنى للقيادة ،أساليب و تكتيكات التأثير القيادى ،أنماط القيادة التنظيمية ،مظاهر الفشل القيادى ،أسباب القصور القيادى ، تدريب القادة .

فى حين الفصل الرابع فقد خصص لمعالجة عملية الاتصالات التنظيمية من زوايا تأتى تراتبيتها على النحو الاتى :نظرياتها ،أهميتها ،مكوناتها ،أنماطها ،و كذا بنية الشبكات الاتصالية ،وسائل الاتصالات ،معوقات عملية الاتصالات ،مقومات الاتصالات الناجحة .

فى حين الفصل الخامس فموضع الاهتمام انحصر فى كشف العلاقة بين القيادة التنظيمية و الاتصالات من منظور ثلاث اتجاهات نظرية كبرى فى التراث السوسيوتنظيمى و: هى النظريات التقليدية أو الكلاسيكية ،النظريات الانسانية او السلوكية ،النظريات الحديثة .و بهذا الفصل انتهى الباب الاول من البحث المتمثل فى القسم النظرى .

وفى المقابل أشتمل الباب الثانى المتمحور حول الجانب الميدانى أو التقنى للدراسة على فصلين:

الفصل السادس منه أفرد للاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ،الذى ضم المنهج المستخدم فى الدراسة ،و أدوات جمع البيانات من ملاحظة و مقابلة و استمارة ،ثم بعد ذلك تم تحديد و تبيان مجالات الدراسة الثلاثة المتكونة من المجال الجغرافى الذى أنطوى على التعريف بالمؤسسة ،و المجال البشرى الذى احتوى على حجم عينة البحث ،أسلوب العينة المستخدم و مبررات اختيارها ،اجراءات و خطوات السحب ،و أخيرا المجال الزمنى الذى استغرقته مختلف مراحل البحث سواء فى اعداد الجانب النظرى او الميدانى .

أما الفصل السابع فقد خصص لعرض و تحليل البيانات و نتائج الدراسة ،حيث تم أولا تحويل البيانات الكمية المحصل عليها من خلال استمارة البحث إلى بيانات احصائية مبوبة فى شكل جداول شخصية ،و جداول تتضمن بيانات و مؤشرات كل متغير من متغيرات الفرضيات الفرعية ،ثم أعقب هذا العرض القيام بعملية التحليل و التفسير عبر توظيف البيانات الكيفية (الملاحظات،المقابلات)

والتحليلات النظرية ،و فى ختام هذا الفصل تناولنا مناقشة و تحليل نتائج البيانات الكمية لكل فرضية فرعية على حدى ،و بعدها استخلاص النتائج العامة للدراسة و دلالتها النظرية ،أضف إلى ذلك تقديم التوصيات و الاقتراحات .

فى الاخير نأمل أن تكون الدراسة الحالية وما تضمنته من جهد متواضع مساهمة مفيدة فى دفع صيرورة البحث العلمى و فتح الأفاق أمام الجهود المستقبلية لاختبار فرضياتها و تطويرها ،و أن تشكل مصدرا و مرجعا علميا للمختصين و المهتمين .

ومنه تعالى التوفيق والسداد

الباب الأول

الجانب النظري

الفصـــــــل الأول

المقـــــــاربة المنهـــــــجية

1. 1.1 الإشكالية
2. 2.1 أهمية الدراسة و أسباب اختيارها
3. 3.1 .أهداف الدراسة
4. 4.1 تحديد المفاهيم
   1. 1.4.1 .القيادة
   2. 2.4.1 .التنظيم
   3. 3.4.1 .الاتصال
5. 5.1 .فروض الدراسة
6. 6.1 .الدراسات السابقة

1.1. الإشكالية

يحتل موضوع القيادة مكانة هامة و جوهرية كمحور دراسي و بحثي أساسي في التراث و الأدبيات السوسيولوجية عموما ، فالمراجعة التاريخية لهذا التراث تكشف إنشغال مبكر بها، ساهم في تراكم رصيد معرفي معتبر تعرض بدوره لتطبيقات بعض القضايا النظرية والإجراءات المنهجية في علم الاجتماع ، و تبعا لذلك تطورت الأبحاث الإمبريقية المتعددة في ناحية القضايا المدروسة و النتائج المتوصل إليها ، و كان لها الفضل في إرساء قواعد الاتجاهات النظرية السوسيولوجية في دراسة القيادة.

وبالعودة إلى قضية القيادة كظاهرة سوسيولوجية نجد تباينا في دراسات و أبحاث علماء الاجتماع و اتجاهاتهم حسب المكانة التي حظيت بها ، «فيحاول بعض علماء الإجتماع الربط بين القيادة و التغير الإجتماعي و يهتم فريق ثان بدراسة الحراك الإجتماعي في علاقته بموضوع القيادة، و بخاصة عند دراستهم لحراك الصفوة ، أما الفريق الثالث فيتناول ظاهرة القيادة في ثنايا دراسته لعملية الضبط الإجتماعي في المجتمعات المحلية ، و إذا كان الفريق الرابع يدرس التنظيمات الإجتماعية فإنه يفرد لدراسة القيادة جانبا أساسيا فيها » [1] .

ويشكل الاتجاه الرابع في دراسة القيادة موضع معالجة و تناول فرع تخصصي معروف بعلم اجتماع التنظيم ، حيث جذبت القيادة عناية الباحثين على إختلاف اتجاهاتهم السوسيولوجية في دراسة التنظيم على الرغم من تباين تحليلا تهم و تفسيراتهم وزوايا دراساتهم ، و إرتبطت الجهود الأولى المهتمة بالقيادة من ناحية علاقتها بالإنتاج ، و كان من نتائج هذه المحاولات بروز عدة إتجاهات نظرية كلاسيكية و حديثة ، فقدم ماكس فيبر تصوره للسمات الأساسية للقيادة البيروقراطية و أشار تايلور إلى طبيعة عمل القائد المرتكزة أساسا على أداء المهام الفنية والإدارية و تأثيرها على الإنتاجية ، و أوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية دور قادة الخط الأول و تأثيرهم في الكفاية الإنتاجية كما جاءت نظرية الجماعة الصغيرة لتبرز تأثير الجماعة و خصائصها من حجم و تفاعل و شبكات إتصال و نموذج القادة ،[2] و برزت أيضا النظريات الحديثة للتنظيمات لتكريس ضرورة العناية بموضوع القيادة.

تواجه المنظمة جملة حاجات و طلبات مستمرة و دائمة لتحسين مرد وديتها و كفاءتها في ظل التحولات و التغيرات التنظيمية و البشرية والتكنولوجية و المالية ... وغيرها ، ولعل من أهم تلك الحاجات تتمثل في الحصول على إجابات مقنعة و محددة عن مشكلة ارتباط القيادة بالعديد من المتغيرات.

ووفقا لذلك فقد تم إجراء دراسات متنوعة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية و التي سارت عموما في إتجاه الخط النظري لمدرسة العلاقات الإنسانية و المتمثلة في بحوث الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص كجامعة رو شستر (Rochester) ، جامعة أوهايو (Ohio) ، جامعة ميتشجان (Michigan) والتي حاولت اختبار و تطوير نتائج وقضايا جامعة هارفارد (Harfard) ، وساهمت في بلورة قائمة من المفاهيم التنظيمية كالاتصال ، الروح المعنوية ، التفاعل ، الرضا الوظيفي ... ، و المثير للملاحظة أن معظم بحوث و دراسات القيادة تعرضت لمسح انتقادي أجمع على تركيز تناولها من منطلق القيادة كظاهرة جماعية أكثر منها ظاهرة تنظيمية ، ويعلل ستوجدل (Stogdill) ذلك بعاملين أساسيين هما [3]: تضارب أراء الباحثين حول وضع تعريف محدد و

---

1. علي عبد الرزاق جلبي ، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، د ط ، 1999، ص216
2. المرجع نفسه ، ص 226
3. محمد على محمد ، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ،بيروت : دار النهضة العربية ، لبنان ،د ط ، 1985 ، ص 158

مقبول للقيادة إلى جانب عدم القدرة على الفصل بين مفهومي التنظيم و الجماعة مما أدى إلى الخلط بين القيادة كوظيفة تنظيمية و القيادة كسمة نفسية و شخصية ، ورغم تماثل الجماعة و التنظيم في بعض الخصائص كوجود الأفراد الذين لهم أهداف مشتركة تتحرك اتجاهها سلوكاتهم إلى جانب الاتصال كما أكد على ذلك شستربرنارد (C.Barnard)، إلا أن تمايز وتباين المسؤوليات و المهام و ما يتبع ذلك من ظهور للمركز الوظيفي القيادي خاصية جوهرية و تمييزية في التنظيم فالقيادة في التنظيم التسلسلي الرسمي تتباين الي حد ما و جزئيا في أهميتها مقارنة بالقيادة في الأنظمة البسيطة (الجماعة) ، حيث يستمد القائد مقدرته التأثيرية من سلطة الوظيفة و المنصب التي يشغلها في التسلسل الوظيفي أكثر من السمات و الصفات الشخصية و إن كان دورها لا ينكر ، ومن المآخذ الموجهة لتلك الدراسات اقتصارها على معالجة القيادة في المستويات الدنيا [1]، وهو ما دفع شستر برنارد للقول : «... تعرضت القيادة لكمية غير عادية من التفاهات دون بينة أو برهان »[2].

إن العمل في المنظمة مؤسس على تسلسل و ترتيب وترابط مجموعة من الوظائف و النشاطات والأشخاص ذات الاعتماد و التعاون المتبادل لإنجاز الهدف التنظيمي ، حيث يتم توزيعها و ترتيبها بطريقة عقلية و منطقية محددة ، و تفترض على كل شاغل لمركز و موقع و ظيفي ما في السلسلة الالتزام بأداء مجموعة من المسؤوليات والالتزامات الوظيفية المتباينة الكم و النوع ، فنجد هناك أشخاص يتحملون مسؤوليات أكثر من باقي الأفراد و في المقابل يتمتع شاغلي هذه المراكز بسلطات تسمح لهم بإحداث التأثيرات اللازمة المتماشية مع متطلبات التنظيم ، و عليه ينشأ عن إحلال الفرد في المركز المكانة الرسمية للعضو في التسلسل الرئاسي للتنظيم .

واعتمادا على ما سبق فالقيادة ترتبط بمسؤوليات المركز الوظيفي و التي تمثل توقعات مستقرة و ثابتة نسبيا يمكن التنبؤ بها في المواقف المتكررة و المتشابهة ، وانطلاقا من تصورنا أن التنظيم في الحقيقة و حدة اجتماعية منفتحة على البيئة ، تتكون من تساند بنائي لجملة من المراكز القيادية المتمايزة المسؤوليات ، فإن كل عضو مهما كان مركزه ومستواه القيادي يفترض قيامه بعلاقات اجتماعية رسمية محددة في الخريطة التنظيمية بمنأى عن الغموض و المفاجأة حيث يتم ضبطها و مراقبتها بالسياسات و القواعد و التعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات الأشخاص والأدوار ، ويتم تأكيد هذه العلاقات بنشوء خطوط اتصالية متباينة الاتجاه و المضمون و الوسائل و الأهداف ، فنجد خط اتصالي صاعد ينقل من خلاله العضو في المركز القيادي التعليمات و التوجيهات إلى المستويات الرئاسية العليا و في نفس الوقت ينشأ خط اتصالي هابط يتم عبره نقل التوجيهات و المعلومات إلى المرؤسين ، كما يظهر خط اتصالي أفقي بين أولائك الأفراد المتماثلين في المركز و المستوى الوظيفي ، و إلى جانب ما سبق يبرز نوع آخر من خطوط الاتصال يعرف بالخط النجمي أو المتعدد الاتجاهات و الذي يستعمل بشكل استثنائي ومحدود في الحالات الطارئة . و بعبارة أوضح فإن عمليات الاتصال تعكس أنماط السلوك و العلاقات و الأدوار التي تحددها خريطة التنظيم الرسمي.

إن ممارسة السلطة الرسمية للقيادة تنبثق من التعاقد القانوني المشروع الناجم عن انقسام السلطة وتباين المسؤوليات لا من القيم التقليدية و السمات الشخصية التي أطلق عليها ماكس فيبر القيادة الملهمة أو الكاريزمية،حيث تتضمن عمليات مركز وظيفي محدد في الهيكل التنظيمي قائم

على تفويض بعض الأشخاص جملة من المهام و الأدوار والوظائف و الواجبات و فق الخريطة التنظيمية المرتكزة على قواعد رسمية مكتوبة و مجردة (تعليمات ، قواعد ، قوانين ...) ، فالممارسة القيادية ترتبط بمستويات السلطة في التنظيم و التي تقسم إلى مستويين أساسيين مستوى أفقي أين تتم ممارسة جملة من الوظائف و المهام المتماثلة و المشتركة في تحقيق هدف معين

وترتبط بالمسؤولية الوظيفية ، وهذه الأخيرة تؤثر في تحديد حجم الأعضاء الذين نتفاعل معهم ، فهناك وظائف تحدد و تفرض على شاغليها تكوين علاقات اتصالية واسعة مع مختلف الأقسام مثلا«العمل في مجال شؤون الموظفين أو الصيانة تحتاج إلى الاتصال المتكرر مع الأشخاص في الأقسام الأخرى » [1].الي جانب أن طبيعة واجبات الوظيفة تمكن بعض الأفراد من الحصول على اتصالات أكثر من أي شخص كالوظائف التي تتطلب التنقل المستمر في التسلسل الهرمي و نظام العمل في الوظيفة ينعكس أيضا على مدى حجم المعلومات المستقبلة و دقتها فالأفراد الذين يتبؤون مواقع و ظيفية قريبة في سلسلة القيادة من المستويات العليا لإدارة المنظمة سواء جغرافيا أو تنظيميا و يزاولون مهامهم وفق نظم عمل مناسبة هم أكثر الأفراد علما ودراية بمجريات الوقائع والأحداث ،أما المستوى الثاني سنجد المستوى الرأسي أو العمودي و الذي يمثل العمود الفقري لسلطة التنظيم ، و انعكاسا لطبيعة نشاطاته المتركزة على اتخاذ وإصدار القرارات التنظيمية ، فإنه يؤثر على نطاق الاتصال و اتجاهاته وقنواته ، فنلحظ أعضاء مهامهم ترتبط بالمستويات الرئاسية العليا فقط إذ نجد نائب الرئيس يتصل مع الرئيس أكثر من اتصاله مع مشرف العمال أو عامل الإنتاج ، و أفراد تتحدد تفاعلاتهم مع من يماثلونهم في المستوى الرئاسي و أفراد تنحصر علاقاتهم مع مرؤوسيهم ، و تتوقف الاتصالات و ارتباطاتها وعلاقتها بوظائف معينة في سلسلة القيادة.

وعليه فإن الأفراد الذي يشكلون سلسلة بواسطة التسلسل الهرمي لمناصبهم يمثلون قناة هامة لتدفق و انسياب المعلومات سواء صعودا أو نزولا « كما يؤكد شستر برنارد فإن الأشخاص شاغلي الوظائف هم الوسيلة التي تتم عن طريقها الاتصالات و أن الوظائف الشاغرة خاملة في هذا المجال مثل خمول الأعصاب الهامدة »[2] .

إن التصنيف السابق الذكر لمستويات ممارسة السلطة الرسمية للقيادة في علاقتها بالاتصال التنظيمي مجرد تصنيف تبسيطي لا يعكس التفاعل الواقعي في ممارسة الوظيفة القيادية الغير قائمة على التصور الرسمي للخريطة التنظيمية فقط و من الصعب المطابقة بين السلوك التنظيمي الفعلي و الملموس و بين المسؤوليات الرسمية اذ تنشأ العلاقات الاجتماعية التلقائية و الأولية بين العمال و الموظفين في مختلف مستويات التنظيم الرسمي فأعضاء المراكز القيادية بسلطتهم المخولة لهم من قبل مناصبهم لا يكتفون بممارسة تبادل المعلومات و الافكار و المشاعر و كل التفاعلات المتعلقة بالمهارات التقنية او الانسانية او التنظيمية في اطار خطوط الاتصال الرسمية كما هو محدد في اللوحة التنظيمية بل تتم في خطوط غير رسمية ناشئة عن التواجد المستمر في مكان العمل و التفاعل المتكرر نتيجة التعاون حيث تقوم هذه العلاقات على أسس غير رشيدة كالسن، الجنس ،الموطن ،القرابة ،المهنة ...وعليه فإن هذه العلاقات تتم في إطار غير رسمي تستند في عملية ضبطها إلى جملة من المعايير و العادات و الطقوس و ثقافة الجماعة ، و هو ما أكدته دراسة هاوثورن بقيادة إلتون مايو (Mayo) وزملائه كروثلسبرجر (RothLsberger) .

وبناءا على ما تقدم فمصدر سلطة القيادة غير مقتصرة فقط على الواجبات و المسؤوليات الرسمية للمركز الوظيفي أو المنصب بل تعتمد أيضا على السمات و الخصائص الشخصية ، طبيعة العلاقات الاجتماعية، صفات و مميزات الاتباع إلى جانب المحيط العام الثقافي أو القانوني ... و المواقف و التي تؤدي إلى تأسيس شبكات للاتصال الغير الرسمي استجابة لاحتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية ، فمن خلال التنظيم الغير الرسمي مثلا يقوم العمال بانتخاب بعضهم البعض لعضوية مجلس إدارة الشركة حتى يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل و العمال ،ومشاركة

1. المرجع نفسه ، ص 175
2.المرجع نفسه ، ص175

العمال في مجلس الإدارة يعتبر و سيلة للاتصال وعن طريق أعضائه يتم تداول المعلومات بواسطة علاقات الصداقة ، الزمالة ، الشلل ، ومضمون هذه المعلومات لا يتوقف على الجوانب الرسمية فقط (السياسة العامة للشركة فيما يتعلق بالأجور و الحوافز و الترقيات ،التوظيف) بل حتى الجوانب الغير الرسمية (مباريات كرة القدم ، حوادث الوفاة ، المرض ، أخبار الساسة ،النكت ...).

ووفقا لهذه المعلومات يتم بناء الردود المناسبة حول سياسات التغيير لدى الشركة و الدفاع عن مصالحهم و تحقيق الأمن والاحترام و التقدير و التماسك و الانتماء وتحقيق الذات ....، ومن هنا فالقائد يمارس مسؤولياته القيادية على صعيدين أساسيين على صعيد التفاعل الرسمي (تنظيمي) و تفاعل غير رسمي (إنساني و اجتماعي) هادفا التوفيق بين احتياجات الافراد من جهة و التنظيم من جهة أخرى.

ومهما يكن تبقى هذه التفاعلات تتم في إطار البناء الداخلي للتنظيم الذي لا يعمل بدوره في فراغ إذ يتفاعل مع النسق الاجتماعي الخارجي و مؤثراته المتنوعة الطبائع اقتصادية كمدي توافر الموارد و المنافسة الاقتصادية ، اجتماعية كتغيرات البناء الاجتماعي من عادات و تقاليد ودين ....، ثقافية مثل طبيعة المناهج العلمية ، تكنولوجية ، سياسية ، و التي تخرج عن نطاق سيطرة التنظيم و تستجيب القيادة بشكل من الأشكال لتأثيراتها.

وفي ضوء هذا الإطار التصوري فالقيادة التنظيمية تقتضي دارستها في اتجاه ثلاث مستويات متكاملة من التحليل المستوى الفردي أو السلوكي من خلال الاهتمام بالقادة و الأعضاء كأفراد ، و المستوى الجمعي من زاوية العلاقات الاجتماعية أما المستوى الأخير فيتمثل في الإطار التنظيمي و النسق الاجتماعي الشامل .

واعتماد على المنطلقات النظرية السابقة سنحاول تحقيق هدف أساسي قوامة الكشف عن طبيعة التفاعل و اتجاهه بين متغيري القيادة التنظيمية والاتصال من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: الي أي مدى توجد علاقة بين انماط القيادة التنظمية (قادة الخط الاول كمحور اساسي للدراسة الحالية) وكفاية الاتصال ؟

وللإجابة عليه فقد تم ترتيب التساؤلات الفرعية التالية المستوحاة من التراث النظري والإمبريقي و بما يتوافق مع مستويات التحليل من خلال الصيغ الآتية :

. الي أي مدى تؤثر طبيعة وظيفة القائد على مدى تفويض السلطة؟

.إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤسين على مدى معرفة العمال لمضمون الاتصالات الهابطة ؟

.إلى أي مدى تؤثر أسس اختيار القائد على إمكانيات الاتصال الصاعد؟

.إلى أي مدى تؤثر السمات الاجتماعية و الاقتصادية للقائد على الاتصالات الغير الرسمية ؟

2.1 .أهمية الدراسة و أسباب الاختيار

توصف معظم توجهات و أساليب التغيير و التطوير التنظيمي لمواجهة مختلف أشكال الأزمات التي تتعرض لها المنظمة كانخفاض الإنتاجية و عدم الكفاية على مستوى العلاقات الإنسانية و غيرها .... بالتأكيد على المستوى التنظيمي و التكنولوجي و اقصاء المستوى البشري المتمثل في محاولة إحداث التغييرات في الجانب التفكيري و السلوكي لدي الأفراد القادة على وجه الخصوص ، وهذا ما يشكل ميدان التحدي الرئيس للدول النامية ليس في مجال الإدارة فحسب و إنما في مجال

التنمية بشكل عام ، فرغم تمكن المنظمة من إعداد أهداف واضحة ومحددة وتمتعها بالوسائل و الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة إلا أنها تفتقر إلى الكفاءة نظرا لعوزها إلى أساليب صياغة الإطارات القيادية القادرة على تشغيل العملية التنظيمية بكل أجزائها ، و من بين هذه الأجزاء الوظيفة الاتصالية التي بمقتضاها يتم تفعيل العمليات الأخرى كالتخطيط ، التنسيق ، التنظيم ، الرقابة، التقويم .... ، حيث تعتبر بمثابة الدم الذي يسري في مختلف شرايين المنظمة و يقوم بتزويدها بنوعيات متباينة من المعلومات تنظيمية أو اجتماعية ، داخلية أو خارجية حسب حاجات كل مستوى تنظيمي لضمان التنسيق و التكامل و تحقيق الأهداف .

في ضوء تلك الأهمية فقد تم تأطير هذه الدراسة وفق المدخل التكاملي الذي ينظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح و متغير ، يتأثر بتفاعل مجموعة من المتغيرات المتباينة الطبيعة متغيرات داخلية تتعلق بطبيعة الهيكل التنظيمي و متغيرات خارجية ذات صلة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة ، حيث تتوقف فعاليتها و كفاءتها على مدى تحقيق التوازن بين متطلبات التنظيم (إستقرار العلاقات بين الأعضاء ، تأثير القيادة ...)ومتطلبات البيئة (الحصول على المخرجات الملائمة للتغيرات البيئية)[1] ، ويمكن تعليل اختيار هذا المدخل بمجموعة من المصوغات :

.قدرة المدخل التكاملي على تزويد الباحث بتحليلات وتفسيرات عميقة ومتنوعة للمشكلات والقضايا ذات الارتباط بالمو ضوع .

.تجاوز أوجه قصور الافتراضات و المنطلقات النظرية لكل من النظريات الكلاسيكية و السلوكية من خلال الاعتماد على فكرة الالتقاء النظري أو المدخل المتعدد الرؤى التي يقدمها المدخل التكاملي .

.قلة مخاطر الإخفاق في التفسير و الفهم النظري للمدخل التكاملي الذي يعد ملائما عبر شموليته لاتجاه التوازن و الصراع ،العلاقات الرسمية و الغير الرسمية ، المتغيرات الداخلية و الخارجية ، فضلا عن ذلك فإنه يجسد أفضل المداخل مصداقية وموضوعية في دراسة سلوك المنظمة و أكثرها انسجاما مع تطور الدراسات التنظيمية الحديثة.

.مناسبة المدخل التكاملي لطبيعة التنظيمات الجزائرية التي تمر بمرحلة انتقالية من النظام المسير إلى النظام الحر و تتأرجح بين الاستقرار والاضطراب التنظيمي .

بالإضافة إلى هذه المعطيات الأولية الخاصة باختيار النموذج النظري نتوجه إلى الدوافع و الاعتبارات التي قادتنا إلى ضرورة اجراء الدراسة الميدانية بهدف الوقوف على مدى دور القيادة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في أداء مسؤولياتها الاتصالية من خلال فحص أساليبها ووظائفها وعلاقاتها ... في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية ، ونستطيع تحديدها في بعدين رئيسين لأبعاد الاختيار:

البعد الأول : الأسباب الذاتية :

.التغييب و التجاهل لأهمية الدراسات التي تناولت دور القيادة والإشراف في المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال استبعاد مقترحاتها و توصياتها التي أكدت ارتباط القيادة بالعديد من الظواهر التنظيمية التي تستحق الاهتمام كالتغيب ، دوران العمل ، الصراع ، الإنتاجية...

.يمثل التوجه الصناعي توجها جديدا نسبيا على المجتمع الجزائري المعاصر ، و نظرا لحداثته فإنه لم تحظ العوامل التي تلعب دورا في كفايته ومستوى أدائه بالدراسة والاهتمام ومن بين تلك العوامل القيادة التي تشغل عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات و تنسيق الجهود و مد المرؤوسين بالمعلومات.

1. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة ،عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الاردن ،ط1 ،2000 ،ص 99

.المعاناة الكبيرة للعمال في علاقاتهم مع القادة ،لاسيما في ظل افتقاد المؤسسات لثقافة و تقاليد قيادية تحتكم الى أسس موضوعية و مقاييس علمية واقعية تساعد على عملية التكامل والاندماج داخل التنظيم و توفر على هذا الأخير تكلفة التوترات و النزاعات فردية كانت أو جماعية .
.إعزاء المسؤولية في فشل المؤسسات الصناعية الجزائرية في تحقيق أهدافها اقتصاديا واجتماعيا و إيديولوجيا إلى القيادات المسيرة و الموجهة ، حيث من الشائع أن تنسب إليهم تفكك الشركات نظرا لأسلوب قيادتها المرتكز على فعل اتصالي تبريري، دفاعي، براغماتي، تعتيمي مفتقد لسياسة تخطيط و برمجة.
البعد الثاني : الأسباب الموضوعية :و يمكن تقسيمها إلى أسباب علمية نظرية و عملية موضوعية.
الأسباب العلمية :
.التقدم بهذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير.
.المساهمة في عملية الحفاظ على استمرارية البحث العلمي و تحقيق التراكم المعرفى بتسليط الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسة انطلاقا من الجهود السابقة و تصوراتها ، تحليلاتها ، نتائجها ، تفسيراتها وصولا لتفعيلها ميدانيا.
.ارتباط الكثيرمن المتغيرات و المرتكزات المفهومية للعمل بطبيعة القيادة كالرضا عن العمل ، اتخاذ القرارات ، المشاركة العمالية ، الاتصال ...، مما يبين الأهمية المتفردة التي يكتسيها موضوع القيادة.
الأسباب العملية :
.تبيان السمات و الخصائص السلوكية لأسلوب القيادة في التنظيم المدروس وعلاقة ذلك بفعالية وكفاية العملية الاتصالية داخل التنظيم سواء بين العمال من جهة أو بينهم و بين القادة من جهة أخرى .
.دراسة بناء قيادة التنظيم في موقف جديد زمانا و مكانا بالاعتماد على قاعدة المعطيات النظرية السابقة و نتائج الدراسة الميدانية و المحاولة من خلالها تقديم التوصيات و الاقتراحات الموضوعية العلمية الواقعية التي تساهم في فعالية العملية القيادية المرتبطة بالجانب الاتصالي في المؤسسة ، و تحقيق نوع من التجاوز لبعض العراقيل و المعوقات المختلفة ، و التي من خلال إدراكها و فهمها يتسنى للقادة القيام بالأدوار المنوطة بهم على أكمل وجه و ذلك لتحقيق الكفاءة و الكفاية القيادية والاتصالية الناجعة .
.تحديد أسس و معايير اختيار القادة لاسيما في إطار تزايد حاجة المنظمات في عالم اليوم المتسم بالديناميكية والاتجاه نحو العولمة للقيادة القوية لتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال أدوارها المتعددة في وضع المخططات و الاستراتيجيات ، اتخاذ القرارات ، دفع أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

3.1 .أهداف الدراسة

من البديهيات التي لا جدال حولها أن أي بحث أو دراسة علمية خاصة في مجال علم الاجتماع لابد و أن تحقق بالضرورة أهدافا معينة إذ على الباحث أن يحدد منذ البداية الغايات التي يريد الوصول إليها مسبقا لما لهذه الخطوة من تأثير على المراحل البحثية المقبلة ، وانطلاقا من هذه الدراسة فإننا نأمل تحقيق جملة من الأهداف يمكن أن ندرجها ضمن قسمين أساسيين أهداف علمية واهداف عملية.

فأما ما يرتبط بالأهداف العلمية فتتمثل في الأتي :

.سد الثغرة العلمية الناجمة عن عدم كفاية الدراسات و الأبحاث المتعلقة بمعالجة القيادة في التنظيم الصناعي الجزائري على وجه التحديد ، من خلال تناول موضوع القيادة التنظيمية في المؤسسة

الجزائرية ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان تسمح بإثراء وتطوير معلومات الباحث حول مسألة القيادة و الدور الذي تلعبه في التأثير على جماعة العمل ماديا و نفسيا و بالأخص على نشاط الاتصال و بالتالي تفعيل المسار العلمي للدراسة ، و كذا فتح المجال أمام الدراسات المستقبلية لمواصلة البحث بناءا علي التصورات و الرؤى النظرية و التطبيقية و محاولة إثباتها أو تعديلها أو رفضها.

.محاولة دراسة القيادة وفق مقاربة نظرية نعتقد أنها تتماشى مع الواقع التنظيمي الجزائري و قابلة للتطوير و تقديم مجال تفسيري ملائم ،متسق ، معمق ، أضف إلى مسايرتها لأحدث التطورات في الاتجاهات النظرية التنظيمية العالمية ، و ذلك بالاستعانة بكبريات الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى جانب مراجعة و مناقشة النتائج التي توصلت إليها مختلف الجهود الغربية في دراسة التنظيم بشكل عام و اختبار وتقويم بعض القضايا النظرية الواردة في المدخل التكاملي على وجه الخصوص فى وصف وتشخيص مشكلات التنظيم الجزائرى.

.فهم واقع التنظيم من خلال موضوع البحث ومدى تطابقه مع الجانب النظري.

.المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الكشف عن أوجه التشابه ، والاختلاف و التداخل.

و فيما يرتبط بالأهداف العملية فنوجزها فيما يلي:

. الكشف عن مدى التطابق بين بناء القيادة الرسمي للتنظيم المدروس و تصور ماكس فيبر (Weber) للتنظيم البيروقراطي.

.محاولة الحصول على حلول للمشكلات التي تواجه القيادة التنظيمية انطلاقا من مبدأ العلم للمجتمع ومن خلال السعي على الأقل لإعطاء اقتراحات وتوصيات تساعد على توجيه و ترشيد المسؤولين نحو قيادة فعالة أساسها مراعاة احتياجات التنظيم والأفراد وفق فكرة التكامل.

.فهم وادراك مدى الترابط بين القيادة التنظيمية كعامل مؤثر والاتصال كعامل متأثر والدرجة التي يحتلها القادة في احداث التغيير على أوضاع العاملين المادية و المعنوية ، وبالتالي إبراز طبيعة العلاقة ،حجمها ، اتجاهها وآليتها.

.التأكد من مدى إدراك المرؤوسين لسلطات ومسؤوليات المركز الوظيفي للقائد و ما يترتب عن ذلك من معرفة مدى حرص المرؤوسين على تدعيم القيادة في تحقيق الأهداف بصورة فعالة و التسليم بسلطتها .

.التعرف على أفكار و اتجاهات القادة فيما يرتبط بأسلوب القيادة و الطابع الغالب على الاتصالات .

.التعرف علي اتجاهات و مواقف المرؤوسين من أسلوب الاشراف أو القيادة.

.إدراك ووصف المرؤوسين لطبيعة العلاقة بينهم و بين القادة من حيث الأهمية ، العمق ، معدل تكرار التفاعل فضلا عن تعيين مجال اهتمام تلك العلاقة هل هي مركزة على العمل أو الأفراد .

.تحديد الأساليب و الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل القيادة التنظيمية .

.التعرف على درجة إمكانية القائد في تنشيط و تفعيل الاتصال والرفع من كفاءته و كفايته مما ينعكس إيجابا على التنظيم و فعاليته ، من خلال إبراز أهم خصائص السلوك القيادي المتبع إلى جانب تقييم وظائف القائد و قدرته على تحقيق نظام اتصالي متوازن يلبي حاجات و دوافع العمال التنظيمية والإنسانية .

. محاولة الكشف ومعرفة نمط القيادة التنظيمية السائدة في مجتمع البحث من خلال عينة البحث التي ستتناول بالدراسة ، أي بصيغة أخرى إبراز معالم الأسلوب القيادي المتبع و جوانب القوة و الضعف فيه ، و الشكل الاتصالي المفضل لديه ووسائله ، أضف إلى ذلك التعرف على اتجاهات العمال نحو

دور قائدهم من ناحية حركية المعلومات والإسهام العام لكل من علاقة القادة بأتباعهم في التوصل إلى التوازن التنظيمي.

4.1. تحديد المفاهيم

1.4.1. مفهوم القيادة :ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد ومشترك للقيادة نظرا لسعة المعاني والدلالات والمفاهيم المرتبطة بها ، وكذا اختلاف الاتجاهات والمداخل النظرية المفسرة لظاهرة القيادة ، وبهدف تبيان الطبيعة التعددية لمفهوم القيادة يمكن استعراض مجموعة من التعريفات المتعددة على سبيل المثال لاالحصر :

تعريف جالتون (Galton) الذي يرى أن« القيادة هي مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة من السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة». [1]

أما ايرويك(urwick)فيتصور القيادة«نشاط انساني ومسألة تتعلق بالشخصية وضرب المثل»[2].

كما عرفت بأنها«انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف»[3] .

يتضح من مضامين هذه التعاريف إجماعها على اعتبار جوهر العملية القيادية مجرد سمات وصفات شخصية خاصة ببعض الأفراد تخول لصاحبها إمكانية التأثير القيادي في الآخرين ، إلا أن هذه الصفات ليست قيادة لأن هناك قادة بصرف النظر عن سماتهم بحيث يعتمدون على مكانتهم الرسمية في التنظيم وبتعبير آخر على سلطة مراكزهم الوظيفية ، فضلا عن ذلك فمسألة السمات تبقي نسبية تبعا للموقف .

انطلاقا من الانتقادات السابقة لتصور القيادة وفق منظور السمات فهذا يقودنا إلى بعض تلك التعريفات التي تربط القيادة بالمركز الوظيفي أو المنصب ومن بينها : تاننبوم (Tannenbaum) الذي يشير إلى أن القيادة تعني« تأثير المدير في سلوك التابعين في موقف معين»[4]

ويعرفها كونتز و أدونيل (Kontz .odonnell) بأنها : «عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني»[5] .

غير أن هذا الاتجاه في تعريف القيادة لم يخل من الاعتراض رغم تنبهه لدور الموقف في فعالية القيادة فاعتماد القائد على صلاحيات السلطة التي تمنحها المناصب أو المراكز في التنظيم و التي هي جزء أساسي لمشروعية تأثير القيادة ، إلا أن السلطة الرسمية قد تعجز عن تحقيق التأثير المطلوب و الكفء كما أنها لا تمنح بالضرورة الفرد المعين رسميا على رأس الجماعة مميزات وصفات القائد .

وفي ضوء ما تم مناقشته و افتقاد التعاريف السالفة الذكر إلى الضبط الدقيق ، فلا بد أن نعرج على تلك التعريفات التي انصب اهتمامها على تحليل وتفسير القيادة في إطار السلوك الذي يقوم به القائد و من أهمها : تعريف تيد (Tead) للقيادة : « أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر على الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ، و يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون في جماعة واحدة معا»[6]

---

1. محمود فتحي عكاشة ، محمد شفيق ، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، د ط ، 1997 ،ص 543
2. محمود زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ، الكويت :وكالة المطبوعات ،الكويت ، ط3 ،1980،ص 245
3. 1853 !؟ http : / www .rezgar. com /m . asp
4. محمود زكي هاشم ، مرجع سابق ، ص 244
5. صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات،، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، د ط ، 2002 ، ص 221
6. خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،مرجع سابق،ص222

أما بيتش(Beach) فينظر إلى القيادة بأنها«عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة» [1].

في حين يعتقد كل من محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق أن القيادة «فن التأثير على الأفراد ، و تنسيق جهودهم و علاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم و تعاونهم واكتساب ثقتهم و احترامهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة»[2].

و بناء على ما تم عرضه من تعاريف يمكن التوصل إلى الاستخلاصات والاستنتاجات التالية:

. تتفرع معالجة مصطلح القيادة في العلوم الاجتماعية إلى ثلاث دلالات و معاني أساسية حسب كل من كاتز وكاهن 1987 (katz . kahn) : القيادة كسمة أو كطابع شخصي ،القيادة كخاصية منصب ، القيادة كخاصية سلوكية (نوع معين من سلوك).[3]

.يبدوا من التعاريف السالفة الذكر علي الرغم من اهميتها الانها غير جامعة ومانعة لكون بؤرة اهتمامها مركزة علي الوسيلة دون الغاية او العكس في غياب أي مزاوجة بينهما ،وفي هذا الصدد فان أي تعريف مقترح للقيادة يستوجب فيه الجمع بين وسيلة القيادة وغايتها ، واتساقا مع هذا التوجه فان القيادة:«...هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري علي الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير و الاستمالة او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة»4 .

. إن الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة تتفق في تبنيها المنظور التفاعلي حيث تربط القيادة و فعاليتها بتفاعل عوامل متعددة مثل السمات الشخصية ، خصائص الأتباع أو المرؤسين ، المواقف ، الإطار التنظيمي ، النسق الاجتماعي العام ....، ونذكر من بين التعاريف التي سارت في هذا الاتجاه تعر يف طريف شوقي فرج و آخرون للقيادة بكونها «مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة و التي تتشكل من خلال التفاعل بين خصال شخصية القائد ، خصائص المهمة،النسق التنظيمي ، السياق الثقافي المحيط بغية حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدرمن الفعالية».[5]

كما نجد تعريف ادونيل (o'Donnell) للقيادة بأنها«عملية تأثير ، تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد و التابعين له ، و طبيعة العمل الموكول لهم».[6]

يتضح من التعريفات السابقة أن العملية القيادية تستلزم شروط و عناصر أساسية تمثل مسلمات القيادة:

.**القائد :** و يكون فرد (القيادة فردية) أو مجموعة أفراد (قيادة جماعية) ، إذ يتمتع شاغل مكانة و مركز القيادة بمجموعة من القدرات و المهارات و السمات والاستعدادات القيادية المتميزة و التي تمنحه المقدرة على التأثير الفعال في الآخرين ، ويكون مرغوبا فيه من قبل الجماعة بالأغلبية أو الإجماع.

.**الجماعة :** هي مجموعة من الأفراد ذات خصائص معينة على درجة كبيرة من التجانس و التماثل في الطموحات و المشاعر، الاتجاهات ، الدوافع ، الميول ، القيم ، نمط الشخصية ، الأهداف ، تقوم باختيار عضو منها لمزاولة مسؤولية سلطة القيادة عن رغبة و اقتناع و تسليم طوعي لكونه أكثر الأعضاء توافقا مع خصائص الجماعة و أقدرهم على إحداث إشباع مزدوج و متكامل بين أهداف

1.محمود زكى هاشم،مرجع سابق،ص245

2. محمود فتحي عكاشة ، محمد شفيق ، مرجع سابق ، ص 303

3. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، د ط ، 1992 ، ص 160

4.خميس السيد اسماعيل ،القيادة الادارية ، القاهرة :عالم الكتب ، مصر ،د ط ،1971،ص ص 37،38

5. طريق شوقي فرج ، عبد المنعم شحاتة ، محمود أبرهيم ، شوقي عبد الجميد ، علم النفس ومشكلات الصناعة ، القاهرة : دار غريب للنشر و التوزيع، مصر ، د ط ، 1996 ،ص 223

6. عمرو غنايم ،علي الشرقاوي ، التنظيم و إدارة الأعمال ، االاسكندرية : منشأة المعارف ، مصر،د ط،،1981،ص ص 490،491

التنظيم (الإنتاج ، الدخل)و أهداف الأفراد(الأجور ، ظروف العمل ، تحقيق الذات ، الاستقرار الوظيفي ،فرص الترقية ...).

.الموقف: ويقصد به طبيعة المحددات و المتغيرات الظرفية التي تتفاعل بمستويات و درجات متباينة مع طبيعة القائد و الجماعة ، وقد تكون داخلية كطبيعة مهام الوظيفة ، موقع مركز السلطة التنظيمي و الجغرافي ، العلاقة بين القائد و الأتباع ، أو خارجية كا لنظام السياسي أو القانوني .

.الهدف :التوحد والإجماع حول الوسائل و الغايات المرغوب الوصول إليها.

و عليه فالقيادة ظاهرة اجتماعية، نفسية ، تنظيمية ، تشير إلى عملية تأثيرية تفاعلية ديناميكية متكاملة شاملة باتجاه تحقيق الأهداف ، والتي تظهرفى المنظمة كانعكاس للتفاعل الاجتماعي الطويل المدى و المستقر و التفاعل الرسمي القائم على تباين المراكز والمسؤوليات ويكون مصدر التأثير مستندا إلى مستوين : مستوى العلاقات الرسمية من حيث أن الفرد يمارس تأثيره على المرؤسين من خلال السلطة الرسمية ، غير أن هذا الإطار لا يحقق دوما التأثير المرغوب و يكون قاصرا ، لذا يتحتم بروز مستوى ثان قد يكون مكمل أو معيق للمستوى الأول ألا وهو العلاقات الغير الرسمية ، ويظهر واضحا من خلال ممارسة التأثير بواسطة القدرات الشخصية والاجتماعية بمعزل عن المركز الرسمي ، حيث يستهدف كلا المستويين التأثير على مدركات و مشاعر وسلوكات الآخرين ، و تعزيز التفاعل المنسجم بين أهداف الفرد والجماعة ، التنظيم ، البيئة من خلال تنمية إمكانيات وقوىكل مستوى ، وهكذا يمكن أن نستخلص أن القيادة تستمد مقدرتها التأثيرية من عاملين متكاملين الدور الرسمي في التنظيم و السمات الشخصية ، موجهة نشاطها و عملياتها إلى مجالين أساسيين المجالات الإنجازية (الإدارية والتقنية) و المجالات الاجتماعية و النفسيية (السلوكية والإنسانية).

التعريف الإجرائي للقيادة التنظيمية: شخص أو فرد يشغل مركزا وظيفيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم و المتمثل في رئيس العمال المباشر (مستوى قادة الخط الأول) ، حيث يقوم القائد بمباشرة الإدارة والإشراف على مجموعة من الأفراد داخل نطاق اشرافه واختصاصه ، ممارسا جملة متعددة و محددة من المهام المنصبية تنقسم إلى مهام إدارية و تقنية كالتخطيط ، التنظيم ، التنسيق ،التوجيه ، اتخاذا لقرارات، الرقابة ، التقويم ... ومهام اجتماعية و إنسانية ،معتمدا في أداء وظائفه ومسؤولياته على المزاوجة بين وسيلتين للسلطة هما السلطة الوظيفية والسلطة الشخصية، بغرض تحقيق التوازن و التوافق بين أهداف التنظيم والافراد وكل ذلك في اطار ظروف بيئية معقدة ومتغيرة ،داخلية وخارجية .

القيادة التنظيمية وبعض المفاهيم المرتبطة بها :

المستطلع حول مفهوم القيادة كأحد الاهتمامات في علم الاجتماع يكتشف أنها ربطت بشكل أو بآخر بمجموعة من المتغيرات المفهومية و المصطلحات الدراسية مثل القوة ، المكانة، السلطة المرتبة، الهيبة ، التأثير ، الاشراف ، الضبط ، السيطرة [1] ، الرئاسة (الإدارة) ، إذ يستخدم مفهوم القيادة بالتداخل مع هذه المعاني ، و سنحاول إلقاء الضوء على بعض هذه المفاهيم على سبيل الاستدلال وفقا لمتطلبات الدراسة ولفك الغموض وخلق لغة مشتركة بين الباحث والقارىء .

.الإشراف : يعرف الإشراف بأنه«عبارة عن وظيفة اجتماعية نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية إدارية» . [2]

1.علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص 216

2. محمود فتحي عكاشة ، محمد شفيق ،مرجع سابق ، ص 303

اما مارغريت ميد (Med) فتعرفه بأنه « فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه ، والذي يقوم على مسؤولية و تعاون كل منهما على نجاح العمل الذي يقومان به» . [1]

ويستنتج من كلا التعريفين انهما يعتبران الاشراف كل علاقة تجمع بين رئيس ومرؤسين الا ان التعريف الاول ابرز كلا العلاقتين المهنية والإنسانية في حين مارغريت ميد (M . Med) ركزت على مفهوم العلاقات الانسانية.

ويقوم المشرف على إحاطة المرؤسين علما بقواعد و أهداف التنظيم و توجيههم من جهة ومن جهة أخرى مراعاة احتياجاتهم ورغباتهم وتقدير ظروفهم و مساعدتهم على حل مشاكلهم داخل أو خارج التنظيم.

بناءا على ماورد من التعاريف التي أحاطت بمفهوم القيادة يمكن أن نستنتج أن الفرق بين الإشراف و القيادة يظهر فقط في اعتماد القيادة على السلطة الغير الرسمية أي تلقائيتها و انبثاقها وظهورها طواعية في الجماعة من خلال التفاعل الاجتماعي ، غير أن البعض لا يعتبر ذلك فرقا جوهريا بين المفهومين فالقائد داخل التنظيم إذا كان معينا من طرف الإدارة فهو قائد رسمي (المشرف) و إذا أكتسب صفة القيادة نظرا لكونه يتمتع ببعض الإمكانات و الخصائص الشخصية كأن يكون موظف قديم أو عامل ماهر أو لديه خبرات و مهارات معينة فإنه يعرف بالقائد الغير الرسمي ، ووفقا لما سبق يمكن القول بأن القيادة إشراف غير رسمي تستمد سلطتها من اختيار الجماعة و ليس بالتعيين والانتخاب.

.الرئاسة (الإدارة) : هناك خلط في استخدام مصطلحي القيادة و الإدارة من قبل الباحثين و المدراء الممارسين في بعض المميزات جعلت فئة منهم لاتدرك الفروق بينهما ومرد ذلك أن كلاهما مرتبط بمركز أكثر أهمية و سلطة عن بقية الأعضاء في الجماعة و ما يتبع ذلك من امتيازات اجتماعية و مادية ،وقبل ان نتحول الى تبيان وتحديد عناصر التفرقة المفهومية بين القيادة و الرئاسة يجدر بنا عرض بعض تعريفات الادارة على سبيل التنويه:

يعرف فريدريك تايلور الادارة بانها«أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد ان الافراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة» [2]،اما هنرى فايول فيتصور«ان معنى ان تدير ان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب»[3]،اما كونتز وأدونيل فيعتقدان ان الادارة «وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الاخرين»4 .

و فى مايلى نقدم اهم أوجه الاختلاف الواضحة بين القيادة والادارة في العناصر التالية :

.مصدر السلطة [5] : يستمد القائد مرجعية سلطته من الاعتراف و القبول التلقائي و الطوعي للجماعة نظرا لما يتمتع به من مميزات و سمات شخصية و مقدرته على تلبية الاحتياجات المتنوعة للأعضاء المختلفي الاتجاهات ،الأمزجة ، الدوافع ، المشكلات مثل المعرفة والخبرة ....، أما الرئيس أو الإداري فتنبع سلطته من المركز الوظيفي و الوضع الرسمي للمنصب في الهيكل التنظيمي إذ يخول المنصب للرئيس سلطة رسمية وقدرة على التأثير في أعضاء الجماعة في إطار مسؤوليات و اختصاصات معينة و محددة تنظيميا .

.أسلوب العمل : يعتمد القائد في الحصول على طاعة و إذعان الجماعة لتعليماته وأوامره على مدى قبولهم و اقتناعهم الجماعي بتوجيهاته و قراراته ، أما امتثال المرؤوسين للرئيس فقائم على

1. صباح الدين علي ، الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية : منشأة المعارف ، مصر ، ط1 ، 1966 ، ص 88.
2.محمد فريد الصحن،اسماعيل السيد،ابراهيم سلطان،مبادىء الادارة،الاسكندرية:الدار الجامعية،2002،ص21
3.المرجع نفسه،ص22
4.المرجع نفسه،ص22
5. طارق عبد الحميد البدري ،الاساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية ،عمان :دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،الاردن ،ط 1، 2001، ص 70

الخوف من توقيع الجزاءات و التدابير العقابية كالنقل ، الفصل ، الخصم ، تخفيض الرتبة...في حالة الاخلال باداء المهام والمسؤوليات ، إذ يقول هاوس (Hous) في هذا المجال « إن المدراء يستخدمون السلطة المستمدة من مركزهم الرسمي للحصول على إذعان الأعضاء».[1]

عملية التقويم: في القيادة مرتبطة بسلطة الجماعة أما في الرئاسة فتخضع للوصف التنظيمي للعلاقات.[2]

.الهدف[3] : يتم تسطير الأهداف في الرئاسة من قبل الرئيس تبعا لأهداف التنظيم في المقام الاول وشخصه في بعض الاحيان ،غير ان هذا لايمنع ان تتقاطع اهداف الرئيس مع اهداف الجماعة اما الهدف في القيادة فيتم رسمه وصياغته من طرف الجماعةوفقا لمصالحها وطموحاتها.

.طبيعة العمل: تتسم مسؤوليات القائد بالعمومية4 اوعدم الرسمية فالى جانب اهتمامه بالعمل وجوانبه المختلفة كا لتخطيط ، التنسيق، التوجيه ... تحقيقا لأهداف التنظيم ، فإنه تتجاوز اهتماماته إلى تنمية العلاقات الإنسانية و إحداث الانسجام و التوافق بين أهداف المنظمة و الجماعة و تعزيز الميول و الرغبات و الاتجاهات الايجابية بفتح المجال أمام الجماعة للمشاركة في جميع العمليات القيادية (تحديد الأهداف ، التخطيط ، التنفيذ ..) ، أما الرئاسة فمسؤولياتها أكثر خصوصية و تحديدا ورسمية و بالتالي فهي اقل من مستوى القيادة .

.الاختيار5:القائد يتم انتقاؤه من داخل الجماعة بينما الرئيس قد يكون من داخلها او خارجها وعليه فاحتمال فرضه بالتعيين وارد .

.موقف القيادة و الرئاسة من التغيير و التطوير : يدخل في صميم المهام القيادية إحداث التغيير و التطوير من خلال إستشراف المستقبل فيما يتعلق بالغايات و الوسائل و الحاجات ، أما الرئاسة فتهتم بالمشكلات الراهنة[6]، وفي هذا الصدد يتصور كوتر (kotter) « أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التعقيد ، حيث أن الإدارة الجيدة تؤدي للترتيب و الثبات عن طريق الخطط الرسمية ، وتصميم تركيب تنظيمي ثابت و مقارنة الخطط مع النتائج ، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير ، حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق تطوير رؤيا المستقبل ثم يربط بين الفرد و بينه عن طريق هذه الرؤيا و الإيحاء لهم بالتغلب على المعوقات في سبيل تحقيقها»[7] .

.طبيعة و اتجاه العلاقة الاجتماعية 8: العلاقة ما بين القائد و الاتباع مبنية على التأثير المتبادل و النسبي حتى في حالة افتقاده للمنصب الرسمي في بعض الأحيان و توصف بالقوة نتيجة لقصر المسافة الاجتماعية بسبب اعتمادها على التفاعل الاجتماعي التلقائي أما في الرئاسة فالعلاقة قائمة علي التأثير الأحادي و الرسمي و ترتبط ديمومة التأثير بديمومة الرئيس في المنصب حيث تتبع العلاقة مسافة رسمية تقليدية يغلب عليها البعد.

وهذه العناصر الفارقة بين مفهوم القيادة و الرئاسة لا تعني استحالة المزاوجة بينهما تماما فيمكن للفرد أن تجتمع فيه صفتي القائد و الرئيس و هو الوضع الميثالي حيث يتم دعم و تأطير قدراته و مهاراته الشخصية و السلوكية بسلطات منصب رسمي .

---

1. ماجد العطية ، سلوك المنظمة ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن ،ط1، 2003 ، ص 215
2. طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص 71
3. محمد شفيق ،الانسان والمجتمع ،الاسكندرية:المكتب الجامعى الحديث،مصر،دط،1997،ص210
4. عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ،اصول الادارة العامة ،مصر :المطبعة العربية الحديثة ،د ط ،1976، ص 403
5. محمد شفيق ، مرجع سابق ص210
6. عبد الكريم درويش ،ليلى تكلا ، مرجع سابق ،ص 404
7. طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص .71
8. ماجدة العطية ،مرجع سابق ، ص 215

وعليه يبقى الاتجاه السائد ينحو الي التقريب بين المفهومين بتدعيم فكرة الرئيس القائد الذي يجمع بين سلطة الوظيفة و المؤهلات القيادية و تحقيق كل من أهدف الأفراد و المنظمة إذ أصبح من المطالب الهامة لتحقيق الفعالية و الكفاءة التنظيمية في جميع مجالات النشاط الإنساني أن يندفع المرؤوسين في ظل التلاحم بين الرئاسة و القيادة إلي العمل علي أساس الدافع الذاتي المتعاون التلقائي و الإلزام السلطوي .

القوة [1] **:** عملية تنظيمية نفسية اجتماعية تحمل معنى القدرة على التأثير في السلوك استنادا إلى طاقات باطنية و ظاهرية متنوعة المصادر بين مصادر شخصية تتعلق بسمات فردية إذ يلزم مثلا الأفراد بطاعة قائدهم بسبب خصائص شخصية مميزة مثيرة للاعجاب و مرغبة في كسب الرضا و التوحد معه و تسمى بالقوة المرجعية أو الكاريزمية ، ومصادر تنظيمية تتعلق بالقوة الشرعية المستندة إلى الصلاحيات الرسمية للمركز الوظيفي و ما يتضمنه من قوة الإجبار و المكافأة المحددة تنظيميا بلوائح و قرارات و نظم أضف إلى ذلك قوة الخبرة و المهارات ، ولا تقتصر ممارسة القوة بشرط توافر المركز الوظيفي بحيث يمكن ممارسة قوة الإجبار و المكافأة و الخبرة بعيدا عن المركز الوظيفي مثل الصداقة كدلالة إيجابية على المكافأة و النبذ كدلالة سلبية على الإجبار و تقديم المشورة الإجتماعية و الإنسانية كخبرة .

وهكذا يمكن أن نصف فرد بالقوة في علاقته بالآخرين بمقدار سيطرته على ما يشكل قيمة عند الآخرين و التحكم فيها منعا ومنحا ، فالمشرف قد يمتلك القوة أمام مرؤوسيه في حالة تمتعه في حدود اختصاصاته بحق طاعة السلطة كقوة شرعية و الفصل و الطرد كقوة إجبار و الترقية كقوة مكافأة و إتقانه مهارة معينة أو حيازته لمستوى تعليمي محدد كقوة خبرة .

وتتبنى القوة على العلاقة الاعتمادية بين أطراف التأثير بحيث تتوقف فعاليتها على مقدار زيادة اعتماد الطرف المتأثر على مصادر قوة الطرف المؤثر ، و تتحكم في هذه العلاقة جملة عوامل تضبط إلى حد ما مستوى درجة الاعتماد كدرجة أهمية القوة ، الندرة ، الخيارات المتاحة ...،فمثلا الأفراد الذين يزاولون أنشطتهم في بعض الأصناف المهنية و يتمتعون باختصاصات ومهارات معينة تزداد قيمتهم كلما ازدادت الحاجة إليهم نظرا لأهميتهم في أداء المنظمة و بروز الندرة في عرض هذه الفئة في سوق العمل و كثرة الطلب عليها و عدم توفر البدائل الممكنة لاستقدامها من ناحية الوقت ، التكلفة ...،وعليه فإن هؤلاء الأفراد يمتلكون قوة تأثير التفاوض حول مزايا الأجور و الترقيات إلى غير ذلك و يزداد اعتماد المنظمة عليهم و بالعكس تنخفض درجة اعتمادية المنظمة على هذه الفئة في حالة عدم الأهمية و الوفرة وتعدد الخيارات و بالتالي يتقلص حجم تأثير القوة .

ونظرا لاعتماد القيادة على القوة كأحد الوسائل لتحقيق الأهداف فإن ذلك يستدعي توضيح بعض الاختلافات بينهما :

.الأهداف :القيادة تستدعي التوحد و التوافق بين أهداف القائد و الأتباع أما القوة فتتطلب الاعتماد فقط .

.اتجاه التأثير : تميل القيادة نسبيا إلى ممارسة التأثير الأحادي النازل من القائد إلى المرؤوسين أما القوة فتأثيرها متعدد الاتجاهات فقد يكون عموديا (نازل ، صاعد) أو أفقيا أو غير محدد .

.تركيز البحث أو مجاله : يتمركز اهتمام القيادة على البحث عن النماذج و الأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف ، أما القوة فتعني بالبحث عن مصادر تأثير فعالة وواسعة النطاق من حيث الاستخدام و الكشف عن إستراتيجيات ممارسة القوة لفرض الطاعة والامتثال(المنطق ، الودية ،

1. المرجع نفسه ، ص ص 244 ، 245

التحالفات ، المساومة ، التثبيت ، السلطة العليا، العقوبات)، و مجالات ممارستها بشساعة فردية أو جماعية والبحث عن اساليب او ضوابط اختيار اساليب استخدام القوة.

2.4.1. مفهوم التنظيم : إن القائم بعملية الجرد النظري و التطبيقي لمفهوم التنظيم يجد تطورا و تنوعا واختلافا يعكس تباين المداخل النظرية والاهتمامات البحثية من جهة و تمايز الانتماءات العلمية و العملية للباحثين و خلفياتهم الثقافية و الحضارية و خبراتهم و ممارساتهم الواقعية سواء في ميدان علم الإدارة ،الاقتصاد ، علم النفس ، علم الاجتماع ... ، فضلا عن حداثة هذا الحقل العلمي .

ويمكن تبويب الرؤى و التصورات المتعلقة بالتنظيم وفقا للمداخل النظرية إلى ثلاث اتجاهات كبرى في التنظير:

.الاتجاه الأول و تمثله النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم ، ومن بين التعاريف التي اتخذت هذا الاتجاه نذكر تعريف نيومان (New.Man) للتنظيم بأنه « عملية تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقدرة بين الأفراد الذين يشغلون الوظائف».[1]

أما دركر (Drucker) فيرى أن التنظيم « عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات و تحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجمع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي و أخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و الوظائف».[2]

كما يعتقد جوس (Gous) أن التنظيم عبارة عن «ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الاهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات».[3]

استنادا الى ما تم التطرق إليه من تعاريف هذا الاتجاه فإن التنظيم مجموعة من الأفراد الموزعين و المرتبين بطريقة مخططة و مقصودة على عدد من الوظائف المتساندة التي يتكون منها الهيكل التنظيمي ، حيث يقومون بأنشطتهم و بناء علاقاتهم و اتخاذ قراراتهم إستنادا إلى تحديدات الخريطة التنظيمية و يتوجهون بتفاعلاتهم المادية و المعنوية نحو هدف محدد و مضبوط ، بمعنى آخر التنظيمات تتميز بمجموعة من الخصائص كتقسيم العمل ، التخصص ، وجود خطوط اتصال ، تحديد المسؤوليات و السلطات ، تباين المراكز و المكانات ، الحراك الاجتماعي ، فتح باب العضوية وفق شروط معينة كا لتخصص و الخبرة الفنية ...، وهو نفس تصور ماكس فيبر (weber Max) للتنظيم البيروقراطي ومن أمثلتها المصانع ، البنوك ، المصالح الحكومية ،الجامعات، المستشفيات، المكاتب العامة ، التنظيمات العسكرية ، السجون.[4]

.الاتجاه الثاني تمثله النظريات السلوكية أو الإنسانية للتنظيم و التي تجمع على تحديد التنظيم بأنه« عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة»[5] ، ومن هذا المنطق فالتنظيم غير قائم على البناء الرسمي فقط فهناك بناء غير رسمي يظهر تلقائيا و عفويا نتيجة التفاعل المنتظم و المتكرر بين الأفراد معبرا عن احتياجات و أهداف العاملين النفسية والاجتماعية ، و متخذا معايير و ضوابط وقيم محددة في صيغة غير موثقة و مكتوبة.

1. طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، القاهرة : دار غريب للتوزيع و النشر ، مصر ، د ط ، 1993 ، ص 11
2. المرجع نفسه ، ص 12
3. بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، د ط ، 1992 ، ص 14
4. طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص 10
5. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 20

.الاتجاه الثالث و تعبر عنه النظريات الحديثة الداعمة لمبدأ التكامل بين الاتجاهين السابقين ، ومن أكثر التعاريف شيوعا للتنظيم في هذا الاتجاه تعريف بارسونز (Parssons) بقوله « أن التنظيم وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف معينة» ، مؤكدا أن التنظيم نسق اجتماعي مكون من مجموعة أنساق فرعية كالمصالح و الو رشات و الإدارات ، و هذا التنظيم بدوره جزء من النسق الا جتماعي الأكبر و في حالة تفاعل دائمة معه .

أما اميتاى اتزيوني (ETZIONI) فيعتبر التنظيم تلك «الوحدات الاجتماعية أو التجمعات البشرية التي تتكون ثم يعاد تكوينها و تنظيمها بطريقة متعمدة من أجل تحقيق أهداف معينة» [2] ، مشيرا إلى إمكانية واحتمال تعارض المصالح و الأهداف بين الأعضاء والتنظيم .

ويقدم شستربرنارد (C. Barnard) تعريفه للتنظيم بأنه «منظومة من النشاطات المتسقة بوعي لفردين أو أكثر» [3] معتبرا التنظيم نسق تعاوني قائم على القدرة على الاتصال و الرغبة في المشاركة و تحقيق أهداف مجمع حولها.

أما علي الشرقاوي فقد قسم التعاريف التي تناولت ظاهرة التنظيم إلى خمسة أنواع كالآتي: [4]

.التنظيم ككيان معنوي : و تمثل نظرة رجال القانون و السياسة والإدارة العامة ، إذ يعتبرون التنظيم كيان معنوي مستقل غير خاضع لتأثيرات مؤسسيه ومحيطه، ويتوافر على نفس سمات الكيانات الطبيعية من حيث الحقوق و الالتزامات.

.التنظيم كعملية إدارية : وفقا لهذه التعاريف فالتنظيم نشاط حيوي ومساعد تتسم مهامه بالعمومية و التداخل مع باقي الوظائف ، ومن التعاريف الرائدة في هذا السياق تعريف فايول (Fayol) النابع من خبرته و تجربته العملية : « إن تنظيم المشروع هو نشاط يدور حول مساعدة المشروع على أداء وظائفه بتزويده بالمواد ورأس المال و الأفراد».[5]

.التنظيم كهيكل : تنظر هذه النماذج من التعريفات إلى التنظيم كهيكل من العلاقات القائمة بين الجماعات الرامية إلى بلوغ أهداف محددة من خلال تنسيق و تكامل الجهود بواسطة ضبط المسؤوليات و السلطات ،وتحديد اجراءات الرقابة،وفى هذا الاطار تبرز مساهمات الاستشاريين فى الادارة والتنظيم كجاليك و إيرويك (Gulik . urwick) : « إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها إلى أشخاص» . [6]

.التنظيم كوظيفة: ركزت هذه المجموعة من التعاريف في تفسير ظاهرة التنظيم على اعتبارها وظيفة مهنية تحتوي على تحديد ما يجب أن يقوم به الأفراد من واجبات وتستهدف الوصول إلى أهداف محددة ، ومن أشهر الكتاب و الباحثين الذين اعتنقوا هذه التوجهات وأسسوا لها كونتز و أدونيل (Kontz – O'Donnell) اللذين عرفا التنظيم : «هو الوظيفة التي يقوم بها المديرون لإقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي و أفقي بين مناصب أسندت لها واجبات متخصصة لتحقيق أهداف مشروع معين». [7]

.التنظيم كنظام : تنطلق في تفسير التنظيم من مسلمة اعتباره نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها و البيئة المحيطة بها وما تحتويه من منظمات أخرى ، فيقوم التنظيم على التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين و حداته من جهة و المحيط الذي يمارس فيه نشاطه و

1.طلعت ابراهيم لطفى،مرجع سابق،ص9

2.عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ،القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، د ط ، 1982 ، ص 135

3.. بوخلجة غياث ، مرجع سابق ، 14

4.على الشرقاوى،التنظيم،الاسكندرية:الدار الجامعية، مصر،دون سنة نشر،ص ص31،34

5. المرجع نفسه ، ص 31

6. المرجع نفسه ، ص 31 ، 34

7. المرجع نفسه ، ص 32

دوره لغرض تحقيق أهداف النظام . ويمثل كاست و روزينوج (Kast and Rosenz) أبرز ممثلي هذا الاتجاه بتعريف التنظيم كالتالي : « إن التنظيم يمثل الهيكل و العمليات التي تربط بين الأجزاء المكونة للمنظمة أو المشروع». [1]

وهكذا يتضح لنا مدى التعديلات و التطورات التي تعرض لها مفهوم التنظيم عبر مختلف الاتجاهات النظرية و المدارس الفكرية و الفلسفية من خلال عينة من أقطاب تلك الاتجاهات ، ومع ذلك فهناك إجماع حول جملة حقائق خاصة بالتنظيم أهمها :

.وجود مجموعة أفراد.

.وجود أهداف معينة و محددة.

.نشوء تنظيم رسمي (تقسيم عمل ، مراكز سلطة ، نظام اتصال ، قواعد وقوانين ، الجزاءات ، إشراف...).

.قيام تنظيم غير رسمي بين الأفراد قائم على التفاعل الاجتماعي التلقائي له قواعده و قوانينه و نظم اتصال و قيادة.

.تفاعل التنظيم مع البيئية.

وعليه فالتنظيم كيان اجتماعي مفتوح أو وحدة بنائية تتخذ هيكلا معينا في التجمع ، حيث ينشأ من التناسق و التساند الواعي للجهود بين مختلف الأدوار و الوظائف في سبيل تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم .

التعريف الإجرائي للتنظيم : نسق من المراكز الوظيفية التي تخول للأفراد أداء مسؤوليات متباينة ومحددة و متكاملة ، بحيث تسمح هذه المراكز بالتنسيق بين أنشطة الأفراد تنظيميا و اجتماعيا لغاية تحقيق هدف مشترك .

بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنظيم : تستخدم عدة مفاهيم بالتداخل و التفاعل مع مفهوم التنظيم و التي تحمل في مضامينها روح المطابقة في المعنى ومن بينها:

1.المؤسسة أو الهيئة : يقصد بها جملة كبيرة من الأشكال و الصور التجميعية التي تحمل بعض ملامح التنظيم سواء في الكم أو النوع مثل النقابات المهنية ، الأحزاب السياسية ، الجمعيات الخيرية و العلمية ، دور العبادة، دواوين الحكومة ، المدارس ، الجامعات ، و قد تعني النظم الاجتماعية كنظام الزواج ، نظام الإنتاج ، الطلاق ، التوزيع ، و مفهوم التنظيم يختلف عنها في الدقة و تحديدا في خصائصه [2]عن باقي النظم و الهيئات و المؤسسات ، وهناك من يضع مكمن المفارقة بين التنظيم و المؤسسة في طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة فالمؤسسة تعنى بتقديم الخدمات و المنتجات المادية فقط في حين يتجاوز التنظيم المنتجات المادية الى الفكرية .

2.التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر (weber) : الذي يشير إلى ذلك البناء الرسمي المحدد بالخرائط التنظيمية و يفترض فيه الرشد و العقلانية و المبدأ التنظيمي السائد فيه و الهادف إليه هو تحقيق الكفاية الإدارية، [3] بمعنى أن تحقيق الهدف متوقف على توجيه و تسيير السلوك داخل التنظيم بمفهومه الحقيقي الغير قائم على مركزية السلطة(تجميع السلطات في فئة معينة متمثلة في المستويات العليا للإدارة) بل يتحول إلى لامركزية السلطة و توسيع مجال تفويضها و تحقيق التوازن بين مراكز السلطة في التنظيم بما يحقق الأهداف ،إلى جانب ما سبق فالتنظيم البيروقراطي

1. المرجع نفسه ، ص ص 33 ، 34
2 عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 136
3. المرجع نفسه ، ص 136.

لا يمثل إلا وجها واحدا للتنظيم إلى جانب التنظيم الغير الرسمي وهو ما أكدته البحوث و الدراسات و أشهرها هاوثورن (Howthorn).

الجماعة :تعرف الجماعة بانها«مجموعة منظمة من الاشخاص معرفة بالعلاقات البينية الموجودة بين اعضائها و بشعور الانتماء لهذه المجموعة ،وخلافا لمفهوم الجمهرة او التجمع تكون الجماعة مستمرة»[1] ،كما تعرف ايضا بانها«مجموعة انسانية منظمة ،يكون التأثير بين عناصرها متبادلا» [2] ويرى البعض انها اى الجماعة لاتعتبر«...مجرد عدد من الافراد وجدوا فى مكان واحد لسبب عارض ...انما نقصد بالجماعة فردين او اكثر يسلكون تبعا لمعايير مشتركة ،ولكل منهم دور فى الجماعة يؤديه مع تداخل هذه الادوار بعضها مع بعض والسعى لتحقيق هدف مشترك».[3]

ومن الصعوبة تحديد النقاط الفاصلة بين مفهوم الجماعة و التنظيم ، غير أن معظم الباحثين يتفقون على أن هناك مجموعة من أوجه الاختلاف يمكن إجمالها في العناصرالتالية : [4]

.**العضوية** : الانتماء إلى عضوية التنظيم ملزمة وفق شروط محددة في الدور التنظيمي المناط بالفرد ،بحيث لايمكنه الخروج عن واجبات وحقوق الدور،اما الانتساب الى الجماعة فاختيارى وطوعى ويسمح للفرد بتبادل الأدوار مع الآخرين.

.**العلاقات:** على الرغم من اشتراك الجماعة و التنظيم في خاصية ضرورة تكامل الأدوار بين الأفراد بما يحقق أهداف معينة و التي تعتمد بدورها على طبيعة العلاقات ، حيث تتسم هذه الأخيرة في التنظيم بالرسمية و اللاشخصية وتحديدها من قبل الخريطة التنظيمية أما الجماعة فالعلاقات مبنية على الاعتبارات الشخصية و التفاعل المباشر.

.**التفاعل** : تتصف التفاعلات في الجماعة بالمباشرة وجها لوجه (تفاعلات أولية) مستلزمة آفاق زمانية متباينة قصيرة ، متوسطة ، بعيدة ، أما التفاعل بين مفردات التنظيم فتحصل من خلال العلاقات الثانوية الغيرمباشرةالتي ترتبط بالهيكل التنظيمي ومايبينه من قنوات الاتصال ، مراكز سلطة ، مواقع اتخاذ قرار.

.**الأهداف** : تتميز التنظيمات بوضوح أهدافها وتحديدها الدقيق عاكسة مصالح جماعات العاملين فيها كالتنظيمات الصناعية ، أما الجماعات فأهدافها غير محددة سلفا كجماعات الأسرة ، الزملاء ، الجماعات الترفيهية إلا أن هذا العنصر في التفرقة يبقى محدود من الناحية التعميمية.

.**الحجم** : من المعايير الهامة المستخدمة في التمييز بين الجماعة و التنظيم ، حيث أثيرت حوله مناقشات كثيرة خاصة حول مقياس الحجم هل يتم الاستناد إلى حجم العضوية أو حجم الموارد أو الحجم المادي للأصول ، ويجمع معظم الكتاب على أن اعتماد مقياس حجم العضوية يكشف أن الجماعة أقل عددا من التنظيم و بالتالي تبقى جزء من كل.

.**القيادة و تباين المسؤوليات و السلطات** [5]: و تمثل ضرورة و حتمية في التنظيم فيشترط فيها التحديد و الوضوح ، بينما الجماعة قد لا تتمتع في بعض الأحيان بقيادة محددة و يعتمد بناؤها واستمرارها على درجة التكامل و التجانس بين الأفراد و الأنشطة في حين التنظيم قائم على الاختلاف و التكامل و عليه فالتنظيم جماعة و ليس العكس.

---

1. schellens jean jaques et autre,dictionnaire de la psychologie moderne t1 , Belgique. collection marrabout service ,verviers ,1967, p248
2. sillamy,nobert,dictionnaire de la psychologie , paris,.librairie larousse,1967, p 137.
3. سعد جلال ،المرجع في علم النفس ،القاهرة:دار المعارف ،مصر ، 1966 ،ص774
4. على الشرقا وى ،مرجع سابق ،ص ص49،52
5. محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 159

.**القطاع المجتمعي** [1] : يقصد بالقطاع المجتمعي مجموعة من التنظيمات المتماثلة في طبيعة الأهداف و المتمايزة في حجمها و طبيعة ملكيتها و نوعية هيكلها ...، مثلا المنظمات التي تعمل في حقل التعليم تحت مختلف التسميات الابتدائيات، الإكماليات ، الثانويات ، الجامعات ، المعاهد سواء الخاصة أو العامة الكبيرة أو الصغيرة ، و التي تستهدف كلها تحقيق أهداف عامة محددة تشكل في النهاية قطاع مجتمعي .

ويمكن إبراز أوجه الاختلاف بين التنظيم و القطاع المجتمعي في النقاط التالية :

.التنظيم توجه أنشطته أهداف محددة و مشتركة بين الأعضاء ، في حين منظمات القطاع المجتمعي لا تستلزم ذلك بالضرورة .

.انفرادية و انعزالية عمل التنظيمات عن بعضها ، أما تنظيمات القطاع المجتمعي فتتطلب المنافسة و الصراع حول الاسواق مثلا .

.التنظيمات تبنى وفق نموذج هيكلي واضح أما القطاع المجتمعي فيفتقد إلى هذه الخاصية.

.محدودية حجم التنظيم مقاربة بالقطاع المجتمعي غير أن ذلك لا يمنع من نمو تنظيم معين بشكل أكبر من القطاع المجتمعي.

2.4.1 . مفهوم الاتصال : اتسمت التعريفات التي تناولت عملية الاتصال بالتفاوت فيما بينها من ناحية الشمول لمختلف الأبعاد و درجة الوضوح ، وبطبيعة الحال فإن المقام لا يسمح إلا بذكر نماذج محددة من تلك التعريفات بوصفها عينة غير ممثلة بالطبع و مجسدة لذلك الموقف التعددي ، ووفقا لذلك سنقدم ثلاث مجموعات من التعريفات :

.المجموعة الأولى: و تضم تعريف دفلور (Defeours) للاتصال الذي يعتبره«عملية عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني و رموز معينة في ذاكرة الأفراد و أنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعليم» [2]. أما مصطفي عشوى فيتصور الاتصال بأنه«عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر و ذلك لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف والاتجاهات» [3] ،في حين يعرفه هيرليجل (Herlliegel) بأنه« العملية التي تتم من خلالها نقل و تلقي الأفكار و الحقائق والآراء والاتجاهات و المشاعر ، بصورة لفظية بهدف احداث تأثير معين» . [4]

و يتضح من هذه التعريفات انطلاقها من مسلمة الاتصال كعملية نفسية و اجتماعية ووسيلة تأثيرية تستوجب فهم عميق و دقيق بالعمليات العقلية و الوجدانية و المعرفية و المهنية الموجودة في عملية الاتصال ، و من هذه العمليات الحكم ، التقدير، التفسير ، الربط، التذكر ، إضافة المعلومات ، فضلا عن الاهتمام بالعلاقات و التفاعلات .

.المجموعة الثانية : تتشكل من تعريف فيلد (Field) الذي ينظر للاتصال باعتباره «عملية تحويل واختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل» [5] ، ويعرفه علي السلمي بأنه« العملية المسئولة عن تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع» . [6]

ويعتبره البعض : « عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن المنظمة،أو التفاهم المتبادل بين شخصين». [7]

1.على الشرقا وى ،مرجع سابق ،ص ص 52،53

2.هناء حاقظ بدوي ، الاتصال بين النظرية و التطبيق ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، د ط ، 2003 ، ص 17

3. مصطفيى عشوي ، مرجع سابق ، ص 141

4. طريف شوقي فرج ، عبد المنعم شحاته ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 225

5. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 202

6. طريف شوقي فرج ، عبد المنعم شحاته ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 265.

7. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 202

و يستخلص من بين هذه المجموعةمن التعاريف إجماعها على اعتبار الاتصال عملية إدارية تنظيمية تهتم بتبادل المعلومات و البيانات المختلفة مع المحيط الداخلي للمنظمة (العاملين في مختلف المستويات التنظيمية) أو المحيط الخارجي (الممونين ، المساهمين ، المستهلكين ..) ، حيث تتأثر عملية الاتصال بعوامل تنظيمية عديدة كطبيعة الهيكل التنظيمي و طبيعة الوظائف.
.المجموعة الثالثة من التعاريف ركزت على الاتصالات بمعناها المادي نذكر من بينها تعريف شارلزكولي (charles h cooley 1864.1929) في كتابه التنظيم الاجتماعي المنشور عام 1903 حيث عرف الاتصال بأنه«..ذلك الأسلوب الذي تتكون من خلاله العلاقات الإنسانية و تستمر في الوجود ، وهو يتكون من جميع الرموز الروحية ، بما فيها الوسائل التي تنتقل عبر المكان و يتم الحفاظ عليها عبر الزمان وتشمل تلك الوسائل تعبيرات الوجه ووضع الجسم و الحركات الجسمية و نغم الصوت و الكلمات و الكتابة و الطباعة و السكك الحديدية و التلغراف و التلفيزيون وكل ما يستحدث لعبور المكان و تخطي الزمان».[1]

إن عملية الفحص و التمحيص للتعريفات المتعددة يكشف أن كلا منها يقدم و جهة نظر معقولة لتعريف الاتصال على الرغم من تفردها و تمايزها ، ومن خلالها يمكن بناء القضايا التالية:
.تعدد الدلالات و المعاني المترابطة ذات العلاقة بالاتصال و التي من أهمها : [2]
.الاتصال كعملية نفسية واجتماعية و يمثل اهتمام علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك و التعلم .
.الاتصال كعملية إدارية .
.الاتصال بمعناه المادي (الوسائل و الأساليب المادية) .

وإلى جانب هذه الدلالات هناك دلالات أخرى للاتصال من قبيل تركيز البعض من العلماء و الباحثين على محاور معينة كمعالجة الاتصال كعملية رياضية و أحصائية وهندسية و التي تمثل نظرة علماء نظم المعلومات .[3]
.تتفق التعاريف السابقة على مجموعة من العناصر المترابطة والأساسية في عملية الاتصالات وهي : طرفي الاتصال (المرسل و المستقبل) ، الوسيلة ، الرسالة ، المعلومات المرتدة ، الأ ثر ، البيئة .
.تقسم وسائل الاتصال إلى وسائل لفظية مكتوبة أو شفهية معتمدة على الكلمات و الألفاظ مثل المحادثة ، التقارير، المذكرات، المؤتمرات ...، ووسائل غيرلفظية تعتمد على لغة البدن مثل حركات الجسم ، إيماءة الرأس، السكوت ، التدريب العملي (تدريب المتربص عمليا من خلال أداء العمل فعليا دون استعمال التخاطب أو غيره من الوسائل المكتوبة).
.تصنف عملية الاتصالات إلى عدة أنواع اعتمادا على عامل التصنيف أشهرها على أساس المضمون أو الطبيعة حيث تبوب إلى اتصالات رسمية ، اتصالات غير رسمية .

و بناءا على ما سبق يمكن اقتراح مفهوم للاتصال في إطار طابع تكاملي توفيقي بين التعاريف السابقة بحيث يحتوى تلك العناصر التي تشكل الملامح البارزة لمفهوم الاتصال بما يتماشى و هدف الدراسة قوامه الآتي:الاتصال عملية هادفة تبتغى الإبلاغ و الإقناع والتأثير، ديناميكية ذات اتجاهين إرسال و استقبال، مستمرة ذات أبعاد إدارية و نفسية واجتماعية و مادية، حيث يقوم بموجبها طرف ما فرد أو جماعة بنقل و توصيل رسالة لفظية أو غير لفظية لطرف آخر بوسيلة ما لتحقيق هدف معين، مع الإشارة إلى أن فعالية و كفاءة الاتصال متوقفة على مؤشر تحقيق الهدف المرتبط بدوره

1. محمد الجوهري ، علم الاجتماع و دراسة الاعلام و الاتصال ، الأسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دط ، 1992 ، ص 17
2. عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ، مرجع سابق ، ص ص 462 ، 463
3. أحمد ماهر ،كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ،الإسكندرية :الدار الجامعية ،مصر ،د ط ،2004 ،ص 27

بدرجة سلامة النقل ومدى تطابق المعاني بين المرسل و المستقبل و خلو البيئة من عوامل التشويش و الإعاقة على إختلاف أشكالها فيزيقية، اجتماعية، نفسية ، تنظيمية.

التعريف الإجرائي للاتصال : هي تلك التوجيهات ، المعلومات ، البيانات ، المشاعر ، الأفكار ، الوقائع ... التي يتم تداولها بين القائد و مرؤوسيه ، بحيث تنشأ نتيجة متطلبات المركز الوظيفي في الهيكل التنظيمي و مسؤولياته من جهة (العلاقات الرسمية) أو عن طريق التفاعلات الاجتماعية التلقائية بين الأفراد و الجماعات كالصداقة ، و الزمالة ...(العلاقات الغير الرسمية) ، و يتعلق مضمون تلك المعلومات بنسق التنظيم الداخلي أو محيطه ، متخذا شكلا لفظي أو غير لفظي ،و يعتمد انتقال تلك المعلومات على أساليب مختلفة شخصية بشرية مباشرة (وجها لوجه) مثل المقابلات ،المؤتمرات ، الجمعيات العامة أو غير مباشرة ميكانيكية تفتقد للتفاعل الشخصي بين المرسل و المستقبل كالمنشورات، والمجلات و الإعلانات ... بهدف تحقيق فعالية التنظيم بجعل الأفراد على علم بالمعارف و المعلومات الضروريةو الأولية الخاصة بالعمل ، و في المقابل استقبال انشغالاتهم وشكاويهم و تظلماتهم ... في إطار خطوط رسمية أو غير رسمية مما يدعم روح التعاون والثقة بينهم من ناحية و بينهم و بين الرئيس من ناحية أخرى .

بعض المفاهيم المرتبطة بالاتصال :

الإعلام : يمكن تعريف الإعلام بأنه «تلك العملية الإعلامية التي تبدأ بمعرفة المخبر الصحفي لمعلومات ذات أهمية ، أي معلومات جديرة بالنشر ،ثم تتوالى مراحلها: تجميع المعلومات من مصادرها ،نقلها ، تفصيلاتها و تمريرها، ثم نشرها واطلاقها أو إرسالها عبر صحيفة أو وكالة أو إذاعة أو محطة تلفزة إلى طرف معني بها ومهتم بوثائقها» . [1]

وبناءا عليه فالإعلام يشترك مع الاتصال في ناحية المراحل التي يمر بها و الهدف ، أما نقطة الاختلاف بينهما فتبرز في ثنائية الاتجاه و التأثير و دائرية انسياب المعلومات في العملية الاتصالية ، بينما الإعلام يتبع نموذج خطي أحادي الاتجاه و التأثير في نقل المعلومات و توصيلها و عدم اهتمامه الكبير بردود فعل واستجابات المستقبلين في كيفية صياغة الرسالة و أسلوب نقلها ، بصيغة أخرى إن هدف الأعلام منصب على بث رسائل إعلامية بغض النظر عن موقف المتلقين وفقا لمنطق سياسات و مصالح محددة ، و عليه فالاتصال أعم و أشمل و الإعلام جزء منه .

1. http : // aLredwan . jeeran . com / bo huthis blamia / archive /2006/4/36740 . htmz

5.1. فروض الدراسة

لقد تبادرت إلى أذهاننا عدد من الاستفسارات التي أثارتها مشكلة البحث انتهينا منها إلى تصميم و صياغة الفروض التالية بهدف طرحها للمناقشة و أملا في تحققها ميدانيا و يمكن تلخيص تلك الفروض فيما يلي :

الفرضية العامة : ان نمط القيادة التنظيمية السائدة في المؤسسة لها علاقة بالاتصالات .

الفرضيات الفرعية :

1.يوجد ارتباط بين طبيعة وظيفة القائد و مدى تفويض السلطة .

2.يوجد ارتباط بين طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و مدى معرفه العامل بمضمون الاتصالات الهابطة .

3.يوجد ارتباط بين أسس اختيار القائد و إمكانيات الاتصال الصاعد .

3.يوجد ارتباط بين السمات الاجتماعية و الاقتصادية للقائد و الاتصالات الغير رسمية .

و لغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد تمت الاستعانة بعدد من المؤشرات كالتالي:

جدول رقم (1.1) فروض و مؤشرات الدراسة

المتغير المستقل للفرضية العامة : نمط القيادة التنظيمية	المتغير التابع للفرضية العامة : الاتصالات التنظيمية
1.مؤشرات المتغير المستقل للفرضية الفرعية الاولى :طبيعة وظيفة القائد . مقدار و حجم السلطة و الصلاحيات . درجة الروتينية و النمطية . نطاق الإشراف . الموقع التنظيمي للوظيفة **2.مؤشرات المتغير المستقل للفرضية الفرعية الثانية : طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤس** . التغيب . التظلمات والشكاوى .الصراع . مستوى الدافعية **3.مؤشرات المتغير المستقل للفرضية الفرعية الثالثة : اسس اختيار القائد** .معايير ومقاييس الاختيار .العناصر المتأثرة بمعايير الاختيار .هدف الادارة من وراء تحديد اسس اختيار المسؤول .مدى اهمية اسس الاختيار في التنظيم **4.مؤشرات المتغير المستقل للفرضية الفرعية الرابعة : السمات الاجتماعية والاقتصادية للرئيس** .النوع .العمر .التعليم .حجم الدخل .الأصل الاجتماعي . الأقدمية . الحالة العائلية	1.**مؤشرات المتغير التابع للفرضية الفرعية الاولى:تفويض السلطة** . اسباب عدم التفويض . حجم السلطات المفوضة .نوعية السلطات المفوضة .درجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات **2.مؤشرات المتغير التابع للفرضية الفرعية الثانية : مد ى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة** . مدى تعدد مصادر المعلومات الهابطة . درجة اعتماد المرؤسين على القائد كمصدر للمعلومات . درجة اهتمام الرئيس بوضوح المعلومات المكتوبة . مدى اهتمام القائد بطريقة عرض المعلومات **3.مؤشرات المتغير التابع للفرضية الفرعية الثالثة : امكانيات الاتصال الصاعد** . حجم الرسائل المتراكمة دون رد . الزمن المستغرق في الرد . مدى توفر وسائل الاتصال للمرؤسين . طبيعة المعلومات المنقولة عبر المسار 4.**مؤشرات المتغير التابع للفرضية الفرعية الرابعة : الاتصالات الغير الرسمية** . درجة رسمية المعلومات . حجم علاقات الصداقة . مقدار استشارة الأفراد للرؤساء . مدى حرص القائد على ضبط المعلومات بين المرؤسين

6.1 .الدراسات السابقة

لا يمكن للدراسة التي تهدف إلى جمع الحقائق و الإحاطة بالواقع المدروس أن تحقق هدفها إلا بالاستعانة بالجهود السابقة و استثمار وتوظيف تصوراتها و تحليلاتها و تفسيراتها ، فتبدأ من حيث أنتهت نتائج الأخرين لتضيف أو تدعم أو ترفض بعض أو كل القضايا المتعلقة بموقف ما في إطار زماني و مكاني محدد، و تتفرع دراسات و نظريات القيادة بشكل عام إلى فئتين أساسيتين : الفئة الأولى تتشكل من دراسات أنماط القيادة التي تفترض ارتباط فعالية القيادة بالقدرة على وصف الإطار السلوكي للقائد ، وفي هذا الصدد سنتعرض لأهم الدراسات الرائدة التي فسرت نمط القيادة في ضوء سلوك القائد المركب من مجموعة أنشطة و تصرفات ذات الدلالة على الأسلوب القيادي العام ، أما الفئة الثانية من الدراسات و البحوث فمنطلقها الفكري في معالجة القيادة مستند إلى النظر إليها كعملية مرتبطة بمجموعة من المتغيرات مثل شخصية القائد ، خصائص الأفراد ، الموقف ، و سنتطرق لبعض نماذج هذه الفئة الثانية أثناء معالجتنا للمداخل النظرية في دراسة القيادة . (أنظر الفصل اللاحق) .

دراسة ليبيت و هوايت تحت اشراف كيرت ليفين[1]**:** صاحب نظرية المجال في علم النفس (Lewin , Lippit, white , 1939)، تعد من الدراسات السباقة في إبراز دور سلوك القادة و تصنيفه إلى أنماط.

هدف الدراسة :دراسة الاثار و الاستجابات الفردية و الجماعية المترتبة عن تطبيق ثلاث أساليب قيادية الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، الفوضوي ، وردود الفعل عند تداولها على الجماعات .

عينة الدراسة : في مجموعة من التجارب كون الباحثون أربعة أندية من مجموع 80 طفلا في العاشرة من أعمارهم ، في كل نادي من هذه الأندية خمسة أطفال ، و قد تماثل الأطفال في الأندية الأربعة بالنسبة للخصائص المهنية و المزاجية و الجسمية و نوع العلاقات و الجانب الاجتماعي والاقتصادي ، كما تم تلقين كل مشرف في كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك اتجاه التلاميذ في المجموعة المخصص لها ، أضف إلى ذلك أن المشرفين تبادلوا المجموعات فيما بينهم ، ودامت التجربة لمدة 7 أسابيع. [2]

الأجواء : وفر الباحثون لهذه الأندية ثلاثة أجواء متباينة في نمط القيادة ، و تتركب أساسا من ثلاث متغيرات أولية :

.درجة مركزية القرارات.

.نوع معايير الثواب و العقاب التي يستخدمها القائد .

.تيسير التفاعل والاتصال بين أفراد الجماعة.

الأدوات : تم استخدام أداتين مهمتين:

.الملاحظة للسلوك الاجتماعى وكذا المحادثات التي كانت تسجل حرفيا بين أفراد الجماعة.

.المقابلات مع المشرفين و أفراد الأندية الأربعة.

النتائج :

.ارتفاع درجة التماسك الاجتماعي وقوة الروابط بين الأفراد و الذي يظهر في استخدام لفظ نحن في الجماعة الديمقراطية وشيوع التفكير الجماعي و تبادل الآراء و الثناء عكس الجماعات الأوتوقراطية و الفوضوية حيث شاع استخدام لفظ أنا من قبل أفراد الجماعة.

1.محمود السيد ابو النيل،علم النفس الاجتماعي،بيروت:دار النهضة العربية،لبنان،ط2 ،1984،ص ص351،354

2. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ،ص 408

.ارتفاع درجة السلوك الابتكاري لدي الجماعة في الجو الديمقراطي نتيجة قوة الدوافع للعمل ورضا الأفراد و المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين ساد السلوك الخضوعي السلبي في الجو الأوتوقراطي المتسم بالبلادة كما انتشرت النزعات العدوانية و التخريبية لدى الأعضاء في ظل القيادة الأوتوقراطية و الموجهة أساسا إلى القائد تعبيرا عن عدم الرضا.
.زيادة كمية العمل و تحسن نوعيته نتيجة ارتفاع الروح المعنوية في الجو الديمقراطي و ذلك يعود إلى جاذبية الدوافع و قيام معايير الثواب و العقاب على أساس موضوعي بعيدا عن المزاج الشخصي للقائد و الدليل استمرار العمل على و تيرة ثابتة ومستقرة حتى في حالة مغادرة القائد لمكان العمل عكس القائد الأوتوقراطي و الفوضوي .
.زيادة التفاعلات الاجتماعية من خلال تبادل المعلومات والآراء و المحادثات و بالتالي وجود سيولة و حركية للاتصالات والتي عرفت ارتفاعا في المناخ الفوضوي أكثر من الديمقراطي والأوتوقراطي و يمكن أن يفسر ذلك بموقف القائد الفوضوي من التفاعل والاتصال القائم على مبدأ فتح المجال لحرية الاتصال بين الأفراد و اقتصار دوره على إعطاء المعلومات التقنية حين تطلب.
تقييم : اعتبرت النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في غاية الأهمية من حيث الكشف عن تأثير نمط سلوك القائد على متغيري الفعالية الإنتاجية والروح المعنوية ، إلا أنها تعرضت لنقد جوهري مضمونه خطورة تعميم نتائجها للأسباب الآتية : [1]
.ضعف تمثيل العينة من ناحية الخصائص حيث اقتصر تمثيلها على فئة الأطفال الذين يقومون بدور التابعين و يؤدون أنشطة و أدوار بسيطة بخلاف لوطبقت على أفراد راشدين يمارسون مهام معقدة في تنظيمات رسمية .
.وجود ثغرة منهجية متمثلة في عدم قدرة الدراسة على الضبط و التحكم في الكثير من المتغيرات المؤثرة على متغيري الفعالية كطبيعة الأتباع من قبيل نمط الشخصية ، الدوافع ، القدرات ، الميول ، المهارات ...
.إغفال دور البيئة الاجتماعية و الثقافية و تأثيراتها على نمط القيادة ، إذ من المستبعد إلى حد ما الوصول إلى نتائج مماثلة في بيئة أخرى غير البيئة الأمريكية .

دراسة جامعة أوهايو (ohio) :

تعد من أهم الدراسات التي ضمت مجموعة من برامج البحوث الميدانية حيث انصب اهتمامها على دراسة مشكلات القيادة في التنظيمات الرسمية المختلفة النشاط صناعية ، عسكرية ، تعليمية ، هيئات مدنية و حكومية ، مستغرقة إطار زمني دام 10 سنوات ، و لقد ضمت هيئة البحث مجموعة كبيرة من الباحثين من بينهم شارتل (Shartille) مديرا ، ألفن كونز(A. Goons) ، ملفن سيمان (M . Seeman) ، رالف ستوجدل (R . Stogdill) كمدراء مساعدون ، وجون همفل (J . hemphill) ، دونالد كامبل (D . Komball)،ريتشارد موريس (R . Morris) ، تشارلز فيستي (C . westie) كأعضاء [2]إلى جانب ذلك كوكبة من الباحثين مثل هابلن (Hoplin) ، وينر (winer) ، فليشمان (Flashman) ، هاريس (Harris)، بيرت (Burrt) ، إيفنز وهاوس (ivans . Hous) ، ماك غريغور (Mc . Gregor) فيدلر (Feidler).

وقد حددت مفهوم القيادة « ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد في توجيهه لنشاط الجماعة تجاه الهدف المشترك بين أعضائها » [3].

1. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي ، بيروت : دار النهضة العربية ، لبنان ، د ط ، 1983 ، ص 163
2. محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 154
3. علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص 240

هدف الدراسة : وصف مركبات السلوك القيادي من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية المعبرة عن النمط القيادي و علاقتها بمتغيرات الفعالية من خلال :

.ايجاز أقل عدد ممكن من الأبعاد التي تساعد على و صف سلوك المشرف كما يدركه أتباعه و كما يصفه هو.

.الكشف عن الارتباط بين موقع المشرف الوظيفي بمدى فعالية إشرافه .

الفرضية العامة : وجود علاقة بين نمط القيادة و متغيرات الفعالية.

الأدوات[1] :

1.المقابلة

2.أسلوب الترشيح (أسلوب التقدير) أداة سوسيومترية لقياس بناء العلاقات الاجتماعية المفضلة بين أفراد الجماعة .

3.مقياس دراسة درجات المسؤولية و السلطة و التفويض (مقياس راد RAD).

4.أسلوب لتحليل العمل.

5.أداة لتقدير الكفاية.

6.طرق التحليل الإحصائي كحساب درجة التباين و التحليل العاملي.

7.أداة لتحديد أوصاف سلوك القائد على خلفية مجموعة من الأبعاد المحددة.

وتم تطبيق هذه الأدوات المنهجية على عينة من الأبعاد المفترضة لسلوك القائد و قسمت هذه الأبعاد الى تسعة عناصر:

1- المبادأة ، 2- العضوية ، 3- التنظيم ، 4 – التمثيل ، 5- التكامل ، 6 – السيطرة ، 7 – الاتصال ، 8- الاعتراف ، 9- الإنتاج

النتائج :

.اختزال أبعاد سلوك القائد في أربعة أبعاد أساسية ذات دلالة إحصائية على درجة عالية من الصدق و فق تحليل فليشمان (Flashman) و هاريس (Horris) لنتائج بحوث جامعة أو هايو وهي : بعد الاعتبارو بعد تحريك البناء اللذين سجلا درجات تباين مرتفعة مقارنة ببعدي الإنتاج و الحساسية أو الوعي الاجتماعي. [2]

وبناءا عليها أسفرت الدراسة على تقسيم القيادة إلى بعدين مستقلين لكل منها متغيراته السلوكية و هي : [3]

.القيادة الاعتبارية التي تهتم بالجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين و تتمثل سلوكياتها في الاعتماد على مبدأ الإثابة و المكافأة على العمل الجيد ، الاهتمام بآراء و اقتراحات المرؤوسين ، العلاقات الوطيدة مع المرؤوسين من خلال الصداقة و الثقة المتبادلة والاحترام و دفء العلاقات ، الرغبة في الاتصال بالأتباع ، قبول تغييرات الجماعة في طرق أداء العمل ، الاستعداد لتفسير المسائل الغامضة ،النقد الموضوعي ، تسوية الصراعات ..... الخ .

. القيادة الإرشادية أو التوجيهية : التي تهتم بأداء العمل من ناحية تنظيم و توجيه و متابعة أداء المرؤوسين وتظهر في السلوكيات الآتية : تحديد الأدوار و نطاق التنفيذ وقنوات الاتصال ، التدريب، تصحيح الاخطاء ، وضع معايير للأداء و الثواب و العقاب ، إعطاء التعليمات ، وضع أهداف الأداء ...الخ.

---

1. المرجع نفسه ، ص ص 240،242

2.المرجع نفسه،ص ص 242،243

3. محمود زكي هاشم ، مرجع سابق ، ص 236

.استقلالية علاقة كلا النمطين من القيادة من خلال المتغيرات السلوكية[1].

ومن النتائج التي أوردها فروم [2] (vrom) 1976:

.ارتباط القيادة بمعايير الفعالية بشكل عام إلا أن القيادة المهتمة بالعمال اتسمت بأداء مرتفع من خلال كمية المنتج و برضا وظيفي عال من خلال قلة التظلمات و الشكاوي ، الغياب ، معدل ترك الخدمة مقارنة بالقيادة المهتمة بالعمل .

.ارتباط نوع أو طبيعة العمل كمتغير وسيط ومفسر للعلاقة بين نمط القيادة و معايير الفعالية فمثلا كشفت البحوث عن وجود علاقة بين نمط القيادة المهتمة بالعمال بمعايير الفعالية عند بعض قادة المؤسسات الصناعية و البتر وكيماوية في حين تبين العكس عند قادة الطائرات الحربية.

.ضرورة اكتشاف العوامل الظرفية و الموقفية الوسيطة بين نمط القيادة و متغيرات الفعالية.

.النموذج الميثالي للقيادة يتميز بمبدأ التوازن في ممارسة المتغيرات السلوكية لكل من بعدي القيادة.

تقييم : قدم كورمان (Korman) تفنيداته لنتائج جامعة أو هايو كالآتي: [3]

1.افتقاد العلاقة بين نمطي القيادة و متغيرات الفعالية للبراهين التجريبية القاطعة.

2.تجاهل العديد من المحددات الموقفية المؤثرة على طبيعة العلاقة بين متغيري سلوك القائد و متغيرات الفعالية كا لبيئة النفسية ، الظروف الفيزيقية، طبيعة الأتباع...

دراسات جامعة ميتشيجان

تتكون من مجموعة بحوث ميدانية قام بها مركز البحوث المسحيةالتابع لمعهد البحوث الاجتماعية لجامعة ميتشجان تحت إدارة رايسيس ليكرت (R. Likert) بالتعاقد مع مكتب بحوث البحرية الأمريكية في أفريل 1947 ، بمساعدة فريق من الباحثين مثل كاتز (katz) ، ماكوبي (Makobe) ، موريس (Morris) لدراسة مشكلات إدارة و تنظيم السلوك الإنساني في العديد من التنظيمات الخدمية كشريكات التأمين ، السكك الحديدية ، المستشفيات ، الأجهزة الحكومية ، العاملين في مجال البحث العلمي و الإنتاجية كشركات محركات السيارات و الصناعات الكيماوية و الإلكترونية، الأجهزة الكهربائية ، الأغذية ، الآلات الثقيلة ، الورق ، البترول ، النسيج ، وتمحور الهدف العام لهذه الدراسات على معرفة الأسس التطبيقية لإدارة مشكلات السلوك الإنساني و استغلالها في عملية التدريب مما ينعكس على الجانب الأدائي و الرضا الوظيفي كهدف فرعي و سنتناول دراسة شركة التأمين التحفظي بنيويورك 1947 كعينة من الدراسات الرائدة التي قامت بها جامعة منشجان [4]

أهداف الدراسة [5] :

1.الكشف عن أساليب الإشراف و مؤشراته السلوكية في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة و المنخفضة و علاقتها بمتغيرات الفعالية .

2.المقارنة بين أساليب الاشراف في علاقتها بمتغيرات الفعالية.

---

1. أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 166
2. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 160
3. أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 167
4. علي عبد الرزاق جلبى ، مرجع سابق ، ص 245
5. أحمد صقرعاشور ، مرجع سابق ، ص ص 163 164

الفروض : « قرر كل من كاهن و كاتز (kahn . katz) أن هذه الدراسة الأولية لم تكن توجهها فروض مسبقة و إنما استندت إلى أساس إمبريقي أفاد من إسهامات ليفين (Lewin) وتلاميذه ، ديوي (dewey) ، وروجرز (Rogers) و ألبورت (Albort) » [6] وعليه فهذه الدراسة تميل إلى الدراسات الاستطلاعية.

العينة :من مجتمع بحث قوامه1000 عامل تم اختيار عينتين للدراسة عينة كبيرة و عدد ها 624 من العاملين و 73 من المشرفين و المديرين ، و عينة الإنتاج بلغت 24 رئيس قسم و 419 من العمال حيث حرص الباحثون على توفير التماثل في خصائص العينات المختارة مع الخصائص العامة للعاملين في الشركة ككل ديموغرافيا من ناحية النوع ، العمر ، الزواج ، التعليم ، مدة الخدمة ومن ناحية تأثير العوامل الداخلية كظروف العمل، النظم الخاصة بالشركة كا لأجور و الترقيات ، طبيعة العمل إلى جانب تأثير العوامل الخارجية كا لمسكن ، الحي ، المواصلات ، إذ كان الهدف عزل تأثير العوامل المحتمل تأثيرها على الإنتاجية .

و بعد ذلك تم تقسيم العينة إلى 24 فوج من أفواج العمل قسمت بدورها إلى مجموعتين متساويتين كل مجموعة تتكون من 12 فوج على أساس مستوى الإنتاجية بالاحتكام إلى حساب كمية المنتج كما هو وارد في السجلات الرسمية وبناءا على اختلاف الإنتاج تمت مقارنة مجموعة الأفواج ذات الإنتاجية المرتفعة مع افواج ذات الإنتاجية المنخفضة ثم تم ربط مستوى الإنتاجية في كلا المجموعتين بنمط السلوك الإشرافي . [1]

الأدوات : [2]

1.المقابلات مع العاملين و المشرفين لقياس اتجاهاتهم و قيمهم نحو جماعة العمل ، طبيعة العمل ، وصف سلوك القائد في علاقته مع الرؤساء و نظم الشركة و الأجور.

2.طرق التحليل الإحصائي كا[2] ، اختبار فيشر (R .A Fisher).

3.مقاييس حساب للإنتاجية .

النتائج : لخص ليكرت (likert) نتائج هذه الدراسة كالآتي [3]:

.ارتباط التباين في معايير الفعالية (مستوى الإنتاجية و الروح المعنوية) في المجموعتين بطبيعة و أسلوب الإشراف .

.كشفت الدراسة عن ثلاث فروق رئيسة متمايزة في سلوك قادة المجموعة ذات الإنتاجية المرتفعة و المنخفضة وهي :

.الإشراف العام في مقابل الإشراف الوثيق أو التفصيلي.

.كمية الوقت المستغرق في الاشراف كبيرة في المجموعة ذات الإنتاجية المرتفعة و العكس لدى الأخرى .

.الاهتمام بالعمال ككائنات إنسانية في مقابل الاهتمام بالعمل والإنتاج.

فضلا عن إدراك و قبول القائد لسلطاته و مسؤولياته وتمييزها عن مسؤوليات العمال مقابل عدم التقبل والتمييز [4] ، ولقد أطلق ليكرت (likert) على نمط الإشراف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة بالإشراف المتمركز على العمال ، في حين نمط الإشراف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بالإشراف المتمركز على الانتاج.

---

6. علي عبد الرزاق جلبى ، مرجع سابق ، ص 246
1. المرجع نفسه ، ص 246
2. المرجع نفسه ، ص 247
3. أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 164
4. علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص 218

.يتميز الاشراف العام في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة بارتفاع الروح المعنوية و مستوى الرضا الوظيفي و الذي يظهر في اتصاف علاقات جماعات العمل بالتعاون و الفخر و الإعتزاز و الولاء والانتماء والاحترام المتبادل مما يعبر عن روح الفريق و التماسك الاجتماعي عكس الإشراف الوثيق.

.غياب أي علاقة بين متغيري الروح المعنوية والإنتاجية مع متغير مكانة العامل في الجماعة بسبب تماثل مكانة العمال فيما يتعلق بالمؤثرات الداخلية الخاصة بالتنظيم من أجور، ترقيات ، ظروف عمل ...

.ارتباط أسلوب الإشراف بالمناخ التنظيمي السائد في المستويات العليا للإدارة.

.الدعوة إلى اختبار نتائج الدراسة في مواقف عملية أخرى باستعمال ظروف و أدوات مماثلة .[1]

التقييم :أجمع معظم الباحثين على تحديد عدد من المآخذ على دراسات جامعة ميتشجان أهمها :

. افتقار دراسات جامعة ميتشجان إلى الأدلة المنهجية و التجريبية لتأكيد العلاقة السببية بين نمط الإشراف و معايير الفعالية ، واحتمال وجود علاقة تفاعلية سببية عكسية على حد رأي بعض الباحثين كفروم (vroom). [2]

.قصور الضوابط المنهجية التي حالت دون استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف و معايير الفعالية حيث اعتبر كل من كاهن و كاتز (kahn . katz) اعتماد الدراسة في قياس الإنتاجية على مؤشر حساب المنتج خلال فترة زمنية محددة مؤشر محدود و غير كافي في مقابل اغفال المؤشرات الأخرى كمعدلات تغيير العمل ، التغيب ، الخسائر ... و التي من المحتمل ان لها تأثير عال على الروح المعنوية .

. إ غفال تأثير مناخ التنظيم الاكبر على جماعات العمل على الرغم من التنبيه إليه و الدعوة إلى دراسة تباين تأثيراته في الدراسات المستقبلية [3] .

نقد وتقييم عام لدراسات انماط القيادة:[4]

.الثغرات المنهجية المتمثلة في افتقادها للتصميم التجريبي الملائم لقياس العلاقة السببية بين نمط القيادة و متغيرات الفعالية فمثلا لم تتعرض المتغيرات التابعة (الإنتاجية و الروح المعنوية) للقياس القبلي و البعدي قبل و بعد تعرضها لنمط قيادي معين .

.من المأخذ العامة على دراسات أنماط القيادة إهمال المتغيرات و المحددات الموقفية حيث ركزت على بعد سلوك القائد و أغفلت دور خصائص الجماعة ، المهمة ، طبيعة الحوافز التي تقع تحت سيطرة القائد ...

.المدخل المبسط في فهم و إدراك عملية القيادة في علاقتها بمتغيرات الفعالية و إيحاؤها بوجود نمط ميثالي للقيادة.

.اعتماد دارسات أنماط القيادة على تجميع متغيرات سلوكية متباينة كيفا و كما تستهدف أكثر تكوين أنماط تصف سلوك القائد و لا تساعد على عملية التنبؤ بالمتغيرات التابعة في ضوء معرفة نمط السلوك القيادي .

.فشل الدراسات في تقديم أدلة تجريبية تحسم و جود علاقة سببية مباشرة بين نمط القيادة و متغيرات الفعالية و على الرغم من ذلك فلا تخلوا هذه الدراسات من مزايا حيث استطاعت أن تثير اهتمام الباحثين و تنتج العديد من البحوث التجريبية وتسهم في تقديم فروض و مفاهيم و أدوات متنوعة.

---

1. المرجع نفسه ،ص ص 249 ، 250
2. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ، ص 165
3. علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص ص 251 ، 252
4. احمد صقر عاشور،مرجع سابق،ص ص 168،170

تمهيد:يتميز التراث السوسيو تنظيمي الخاص بأدبيات الإدارة والقيادة بكثرة الجهودالعلمية وتنوع وتضارب نتائجها في تفسير وتحليل أبعاد ظاهرة القيادة ، حيث يعكس اختلاف التصورات و التغيرات في هذه الجهود و تباين درجة مصداقيتها ودقتها تعدد المداخل والاتجاهات النظرية في دراسة القيادة و مستويات اهتمامها بتبيان الضرورة التنظيمية والاجتماعية للقيادة وعوامل نجاحها وإخفاقها في إدارة المنظمة ، إلى جانب الكشف عن مدى إمكانية تعلمها و اكتسابها كصناعة ومهنة ذات أصول علمية مضبوطة ، وفيمايلي نتطرق الي اهم المداخل النظرية الشائعة في دراسة القيادة:

2.1.نظرية السمات: يقصد بمصطلح السمات كتلة الخصائص و المواصفات و المهارات الشخصية الخاصة بالقائد والتي تشكل شرطا ضروريا ومدخلا مهما في اختيار وتقييم القائد[1] ومدى نجاعة اسلوب اشرافه ،يعود ظهور اتجاه السمات في القيادة الى تلك البحوث و الدراسات المرتبطة بخصائص الشخصية ومشكلاتها و قياسها خاصة في مجال علم النفس الإجتماعي بدءا من فترة مابين الحربين 1930 إلى بدايات القرن الحالي والهادفة إلى وصف القادة وتمييزهم عن غيرهم.

وقد مرت هذه النظرية في تطورها بمرحلتين مهمتين تعرضت فيها لتعديلات فكرية [2] :

.المرحلة الأولى : تميزت ببروز ما يعرف بنظرية الرجل العظيم التي تمثل أقدم و أولى المحاولات ذات الامتداد في الفكر الفلسفي الغربي في تفسير القيادة ، تنطلق من افتراض جوهري مفاده أن مقدرة الفرد للوصول للقيادة مرتبطة بمدى توافره على مجموعة من المهارات و السمات و المواهب والقدرات و الخبرات الموروثة والاستثنائية التي يولد بها القائد و لا يمكن نقلها للآخرين،حيث تسمح له بإحداث كل أشكال التغير الإجتماعي في حياة المجتمعات وإدارة المشكلات بصرف النظر عن الظروف والمواقف .ومن نظائر هؤلاء القادة الزعماء السياسيين كهتلر ، لينين ،ستالين ، جمال عبد الناصر ، جون كنيدي ....، و المصلحين الاجتماعين كجمال الدين الأفغاني ، محمد عبده ، مارتن لوثر كنك ...).والأنبياء كموسي عليه الصلاة والسلام ومحمد صلى الله عليه وسلم ...،وقد أشار ماكس فيبر (MAX weber)إلى هذا النوع من القادة ونعتهم بالقادة الكاريزميين الذين يستمدون شرعية سلطتهم من الولاء المطلق للأفراد اتجاه الخصائص الميثالية في شخص القائد وقواعده وأنظمته و النظرة المقدسة لأوامره ، إذ يستطيع القائد ممارسة سيطرة سحرية على ملكات التخيل و التفكير و مبادئ السلوك لدى الأتباع.

ومن اهم أنصار هذا الاتجاه النظري موزامدر (Muzumder) الذي اعتبر القائد العظيم ذلك الفرد المتمكن من سلطة التأثير انطلاقا من قوة شخصيته واعتراف الاتباع بها،والتي تمكنه من إحداث التحولات الإجتماعية الكبرى بتجاوز تحديات الظروف الراهنة وتطويعها وتمثيل دور المجدد والمبدع[3].

وقد تعرضت نظرية الرجل العظيم لجملة انتقادات حالت دون مصداقيتها المطلقة منها:

1.اخفاقها في إيجاد نموذج ونمط ثابت لصفات وسمات القيادة وقياس مدى فعاليتها ، وتحديد مدى ضرورتها لكفاءة القيادة.

2.تفسير القيادة في ضوء بعض الصفات الشخصية المطلقة والموروثة يعد تفسير نسبي غير كاف في إطار إغفال تفاعلها مع المحددات و العوامل الأخرى كطبيعة الجماعة و خصائصها ، الظروف و المواقف سواء تاريخية أو اجتماعية .... ، و بالتالي تصورت القيادة فن و ليست علم ،وعليه « لا

1.عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ،د ط ، 2002 ، ص 516

2. علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص ص 227 ،228

3.المرجع نفسه ،ص ص 219،218

يمكن أن يتم التغيير من قبل هؤلاء القادة إلا إذا كانت هناك قابلية واستعداد للتغيير وتوفر الجو الاجتماعي الملائم لحركة التجديد و التغيير». [1]

.المرحلة الثانية : تعرض اتجاه السمات لبعض التغيير والتعديل كنتيجة للانتقادات التي وجهت لافتراضات نظرية الرجل العظيم ، وظهر اتجاه جديد أكثر واقعية أطلق عليه نظرية مجموعة السمات ، مركزة اهتمامها على دراسة السمات الكائنة فعلا في القيادة ، كما حولت فكرتها عن السمات من العمومية والإطلاق إلى الخصوصية والنسبية ، بمعنى أن هناك تفاوتا في عدد السمات بين القادة ودرجة فعاليتها بتفاوت البيئات والموا قف حتى في الثقافة الواحدة ، وعليه يجب أن يوجد حد أدنى من السمات الضرورية لفعالية القيادة التي تجعل الفرد متميزا و مؤثرا مقارنة بغيره من الأفراد كالأمانة، الطموح، الاستقامة، الثقة بالنفس، الذكاء، المعرفة بالعمل، التكيف...، حيث كلما زادت نسبة السمات ودرجة فعاليتها زاد احتمال النجاح في الدور القيادي، إلا أن هذا لا يكفي ما عدا في حالة تحقق التفاعل البناء بين السمات وطبيعة الجماعة و الموقف .

و يزخر تراث اتجاه السمات بدراسات وأبحاث متعددة ومن أوائل المحاولات البحثية التي سعت للوقوف على السمات المفترضة للقيادة في مختلف تنظيمات النشاط الإنساني سواء المدارس، الكنائس، السجون، الجيش، المستشفيات، المصانع، ....،نذكر أبحاث الجيش الأمريكي بالتعاون مع جمعية علم النفس الأمريكية حول الاستقصاء عن السمات المطلوبة للمترشحين للمناصب العسكرية في بداية الحرب العالمية الأولى عن طريق تطبيق اختبارات معينة ومحددة لضمان فعالية الاختيار، وبعد الحرب العالمية الأولى اتسع نشاط هذه الجمعية للاهتمام بميدان الصناعة[2] .

أيضا توصل أوردواي تيد (oerdway tead) إلى ربط فعالية القائد بمدى توافره على عشر خصائص : « الطاقة الفيزيقية والعصبية، الإحساس بالهدف والغاية، والحماس ،والذكاء ،والقدرة على عقد صلات للصداقة والعمل من اجل تنمية التكامل ، والمقدرة الفنية والقدرة عل الحسم في اتخاذ القرارات ،و المستوى التعليمي ، والإخلاص »[3] .

ويحدد كلبرت وفون باين (Gilberth and v.bain) السمات القيادية في«العوامل البيولوجية (الطول،الوزن،الشكل،القوة)،الذكاء،الثقةبالنفس،الشعبية،المبادرة،الطموح،السيطرة،الاندفاع،الشجاعة، عدم التردد»[4].

كما قامت جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية في احدى الدراسات على عينة من الأطفال قوامها 1313 طفل بهدف الكشف عن الصفات الشخصية للقادة الطبيعيين في فرق العمل و انتهت إلى تحديد مجموعة من الصفات مثل الثبات،الرسوخ،البسالة،الاقدام،الجرأة، اتخاذ القرارات الحاسمة[5].

أماهنري فايول(Henry fayol) فيعتقد ضرورة توافر بعض الصفات في القادة كشرط لأداء مسؤولياتهم مثل«الإستعداد البدني والعقلي والخلقي،المبادأة والولاء،والحكمة،والتعليم، والمهارات الفنية، والخبرات المتصلة بالعمل»[6] .

1.عبد الرحمن محمد عيسوى،دراسات في علم النفس الاجتماعي،الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية،مصر،د ط،1994،ص377

2.احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المها رات ، الإسكندرية : دار الجامعية ، مصر ، د ط ، دون سنة نشر ، ص 302

3. محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 155

4.طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق ،ص57

5.محمود زكي هاشم ،مرجع سابق ،ص237

6. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص 94

7. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 303

وبالنسبة لدراسة جيسيلي(Ghiselli)حول الصفات الشخصية للمدراء الناجحين والتي طبقت على عينة متكونة من90 منظمة و 300 مدير أسفرت الدراسة عن تحديد الصفات التالية: القدرة على الاشراف،الذكاء،الحسم،الثقة بالنفس،دافع عالي للإنجاز،دافع عالي لتحقيق الذات[7] .

أما باتريك كيرك ولوك (kirkpatrick &locke) فقد توصلا في احدى بحوثهم حول الصفات المميزة للقادة الناجحين إلى تحديدها فيمايلي:وجود الدافع،الصدق والاستقامة،الحافز إلى القيادة، الثقة بالنفس، المعرفة بإدارة الأعمال،الابتكار و الإبداع،المرونة[1] .

في حين شستر برنارد (c.bernard) يؤكد أن كفاءة القادة في المناصب الرسمية منوط بتمتعهم بمجموعة من الصفات الهامة:«...تتمثل في القدرة الفيزيقية،والمهارة والمعرفة التكنولوجية ،والإدراك،والذاكرة والقدرة على التحمل»[2].

بناءا على ما سبق عرضه لهذه الطائفة من البحوث التي وضعت قوائم متباينة و متماثلة لسمات القيادة كما ونوعا،فقد حاول بعض الباحثين القيام بمسوح شاملة لكل أو معظم التراث البحثي المتوافر في اتجاه السمات و تلخيصه فرالف ستوجدل (R.stogdill) سنة1948توصل من خلال مسح كل الدرا سات التي اجريت في مدخل السمات الي تقديم العديد من الملاحظات ابرزها ان الباحثين كانوا يستقصون عن السمات العامة والموحدة التي يتميز بها القادة بصرف النظر عن اعمارهم ومهنهم والبيئة التي يعيشون فيها،وقد خلص إلى حصر و تصنيف سمات القيادة المدروسةفي3:

.السمات الفيزيقية اوالبيولوجية مثل :الطول، الوزن،بنية الجسم ،الطاقة ،الصحة ،المظهر الشخصي.

.السمات الاجتماعية من قبيل: الطلاقة،المبادأة والسيطرة،و الحساسية الاجتماعية،البعد عن العزلة و المساهمة في انشطة الجماعة.

.السمات النفسية مثل: الذ كاء والثقة بالنفس والنضج الانفعالي والرغبة في السيطرة على الغير وقوة الارادة والمبادرة والطموح.

.السمات الاخلاقية كضبط النفس والمثابرة والشعور بالمسؤلية والقيام بالواجب وخدمة الاخرين.

إلى جانب ستوجدل صنف كارتل(cartel) 1954 تلك السمات القيادية إلى ثلاث عوامل أو متغيرات [4]:

.عامل تسهيل حصول الجماعة على الهدف كالاستبصار و الذكاء.

.عامل السمات الاجتماعية كالتعاون و الشعبية.

.عامل سمات شهرة الفرد كالثقة بالنفس و المثابرة.

أما حامد عبد السلام زهران فيقدم تصنيفا لسمات القيادة يتضمن خمسة عوامل :[5]

.السمات الجسمية : الطول ، الوزن ، الصحة.....

.السمات العقلية و المعرفية : الذكاء ، الثقافة، الحكمة ، الطلاقة اللفظية ، التنبؤ...

.السمات الانفعالية : النضج الانفعالي ، الثقة بالنفس ، الحساسية للمشاعر ...

.السمات الاجتماعية:التعاون والمشاركة في النشاطات الاجتماعية،التكيف،السيطرة،المرح...

.السمات العامة : المظهر اللائق ، الأخلاق ، معرفة العمل ، الأمانة...

---

1. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، الإسكندرية :دار الجامعة الحديثة ، مصر ، د ط ، 2002 ، ص 338

2.محمد علي محمد ،مرجع سابق ،ص155

3.علي عبد الرزاق جلبي ،مرجع سابق ،ص228

4.محمود السيد ابو النيل ،مرجع سابق ،ص227

5.حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، القاهرة : دار الكتب ، مصر ، ط5 ، 1984 ، ص ص 302 ، 304

وبعد هذا العرض للتصنيفات المختلفة للسمات القيادية لا يمكن المرور إلى تقييم مدخل اتجاه السمات دون الإشارة إلى عينة للدراسات العربية التي أكدت في مضامينها على عامل السمات في التمييز بين القادة و اللاقادة ، نذكر دراسة محمود عودة تحت عنوان القيادة في قرية مصرية (رسالة ماجستير غير منشورة 1966) التي تعد من الدراسات السوسيولوجية الرامية إلى وصف ظاهرة القيادة من حيث تحديد أنماطها و أدوارها والعوامل المؤثرة فيها مطبقة استبيان مقنن على عينة من الذكور الراشدين مجموعها 120 فرد ، و ترتب عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها فيما يخص السمات و جود فروق بين القادة و اللاقادة في معظم المواقف منها ارتفاع المستوى التعليمي و المستوى الاقتصادي ، ارتفاع نسبة العضوية ،و الانتماء إلى الجماعات المحلية، أما بالنسبة للسن فلم تكشف الدراسة عن و جود فروق[1] .

كذلك دراسة القيادة و الإنتاجية لعلي عبد الرزاق جلبي (رسالة ماجستير غير منشورة 1970) و تمثل دراسة سوسيولوجية للجماعات العمالية في مصنع الزجاج بشبرا الخيمة ، هادفة إلى الكشف عن بناء القيادة و علاقتها بالكفاية الإنتاجية ، وتم تطبيق الدراسة على عينة من 20 جماعة عمل في أقسام المصنع الآلية ، حيث كان الوسط الحسابي لعدد أفراد كل جماعة 9 أفراد إلى جانب قادة الخط الأول (رئيس العمال) ، و عدد من قادة الخط الثاني (رؤساء الأقسام) ، أما الأدوات المستخدمة فوظفت الاستخبارات مع العمال و قادة الخط الأول و الثاني (رؤساء الأقسام) ، أضف إلى تحليل السجلات و الوثائق المتعلقة بالإنتاج ، التغيب ، الجزاءات ، الحوادث[2] .

وكان من أهم نتائجها ذات العلاقة بالسمات اكتشاف ارتباط المستوى المرتفع للإنتاجية والرضا الوظيفي العالي بالسمات المميزة لأفراد قيادة الخط الأول التي تمثل شرطا ضروريا في أداء المسؤوليات حيث تم التوصل إلى تفوق هؤلاء القادة على المرؤسين في العمر،مدة الخدمة ،التعليم ،الموطن[3].

تقييم : على الرغم من أهمية الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه ودورها في تفسير القيادة من خلال التأكيد على ربط القيادة الفعالة بمجموعة من السمات الضرورية التي تسمح بتحقيق أهداف إدارة و تسيير الآخرين كالنشاط ، الثقة بالنفس ، الذكاء ، الطلاقة اللفظية ، المقدرة على الإدراك ، القدرة على اتخاذ القرار ... ، أضف إلى اكتشاف علاقات دلالية ثابتة بين العديد من الصفات و فعالية القيادة باستخدام اختبارات محددة في جماعات و مواقف معينة كالبحوث التي أوردها كرتشفيلد (crothfield)، وودورث (woodworth) ، ألبرشت (albrecht)1958 التي أكدت على وجود ارتباط على درجة عالية من الصدق بين الاختبارات الإدراكية و الاختبارات المتعلقة بالشخصية والقيادة الفعالة[4].

وعلى الرغم من ذلك فإن مدخل السمات وجهت له جملة مواقف نقدية هامة يمكن إجمالهافي النقاط التالية:

1.التضارب النسبي للبحوث فيما يتعلق بالتحديد الدقيق بقسميه الكمي و النوعي للسمات الواجب توافرها في شخصية القائد و تميزه ، فا لباحثون الذين قاموا بمسوح شاملة عن بحوث اتجاه السمات في القيادة كبيرد (G.bird) و ستوجدل(Stogdill)[5] انتهوا إلى وجود تناقضات واضحة ، إذ من

1.علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق ، ص ص 225،226

2.علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، مصر د ط ، 1985 ، ص ص 260 ، 261

3.المرجع نفسه ،ص ص267،268

4.علي عبد الرزاق جلبي،علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج،مرجع سابق ،ص 230

5.محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 155

6. علي عبد الرزاق جلبي ،علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج،مرجع سابق ،ص 229

مسح تراث السمات قبل عام 1940 توصلوا إلى أن النسبة المئوية للاتفاق حول مالا يزيد عن أربع سمات هي 5% ، ويمكن تفسير هذا التباين بقصور علماء النفس في تحديد العلاقة بين السمات الشخصية و القيادة ، حيث يعلل كاتل (cattle) إخفاق تلك الدراسات إلى أحد العوامل التالية:[6]
.عدم كفاءة مقاييس دراسة سمات الشخصية من ناحية الأبعاد ، المقدرة الوصفية ، إمكانية القياس .
.تباين طبيعة الجماعات المدروسة.
.تعقد العملية القيادية من ناحية الوظائف و الأدوار وعدم ثباتها.
2.عدم تمكن نظرية السمات من تحديد الدرجات و الأوزان النسبية للمواصفات القيادية في شكل سلم ترتيبي متدرج النسب تنازلي أو تصاعدي ، كما لم تستطيع التفرقة بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف و تلك الضرورية للمحافظة على المركز القيادي[1].
3.استناد نظرية السمات في تفسير ظاهرة القيادة إلى شخصية القائد فقط كشرط فعال لممارسةالقيادة يتضمن قصورا يبرز في إقصاء دور و تأثير العوامل الأخرى و هي :
.تأثير طبيعة المرؤسين وسماتهم و خلفياتهم الفكرية و القيمية و الثقافية ، فشدة الفروق بين سمات القائد والأتباع مثل الذكاء يحول دون التفاهم و التواصل و الالتقاء الفكري ، خاصةو أن نجاح القائد يتوقف على مدى قدرته على تحقيق الانسجام و التناغم بين مجهودات وتصورات الأتباع وحاجاتهم من ناحية وتصوراته وأهدافه من ناحية آخري[2] ، فالسمات القيادية في الأغلب تتماثل بشكل كبير مع سمات الجماعة و لديها تأثير على سلوك القائد وفق تأكيدات جينكنز (jinkins) وجب (Gibb)[3].
.تأثير العوامل الموقفية و البيئية : سواء نفسية ،اجتماعية ، فيزيقية ، تنظيمية ...، فالتمتع بأحد السمات والصفات الشخصية للقيادة لا يعني بالضرورة تمكن الفرد من القيادة ، كما ان افتقاده لأحد هذه السمات لا يمنعه من ممارسة القيادة . وعليه فإن ما نطلق عليه سمات القيادة حسب جينكنز (jinkins) ليست إلا وظيفة للموقف الخاص[4]، بصيغة أخرى أن نجاح القيادة لا يتوقف على مدى توافر أكبر قدر من السمات فقط بل يرتبط أيضا بمدى ملاء متها وتفاعلها مع الموقف ومستلزماته.
.استمرار اعتقاد نظرية السمات للقيادة باعتبارها سمات شخصية موهوبة يمكن للفرد في كل المواقف من التأثير على الجماعة نحو الهدف المشترك ، وعليه فالقيادة سمة موروثة خاصة بعدد محدود من الأفراد وليست مهارة مكتسبة يمكن اكتسابها بالتدريب وتمثلها فكريا وممارستها عمليا[5].
أما ماجدة العطية فتقدم أربعة انتقادات لمدخل السمات كالتالي:[6]
1.ارتباط توقع القيادة في مواقف معينة على السمات الخاصة و ليست السمات العامة.
2.تبرز السمات كعامل مهم في توقع السلوك في المواقف الضعيفة التي تسمح للقائد بممارسة التأثير من خلال سماته (العلاقات الشخصية).
3.صعوبة إمكانية تحديد اتجاه العلاقة السببية بين السمات و القيادة حيث يمكن أن تتحول إلى تجاه معاكس مثل هل الثقة بالنفس تؤدي للقيادة أم النجاح في المهام القيادية يترتب عنها الثقة بالذات ؟)
4.السمات آلية يمكن من خلالها التنبؤ ببروز القيادة وليس التفريق بين القيادة الفعالة و الغير فعالة.

1.عبد الغفار حنفي ،مرجع سابق ،518
2.عمرو غنا يم،علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 493
3.علي عبد الرزاق جلبي ،علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج ،مرجع سابق،ص229
4.المرجع نفسه،ص 229
5.طارق عبد الحميد البدري ،مرجع سابق ،ص58
6. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 217

2.2 .النظريات السلوكية (نظريات أنماط القيادة):يعود تاريخ ظهورهذه النظريات إلى بدايات عام 1940 نظرا للانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى مدخل السمات ، فقد عد هذا المدخل غير كاف للتنبؤ بالسلوك القيادي الناجح بسبب تركيزه على القائد وحده في حين أن عملية القيادة تشتمل على طرف مهم آخر هو التابعين ، وكان لرواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية في التنظيم والإدارة في ذلك الوقت تأثير كبير في جذب اهتمام الباحثين و المفكرين و تحولهم إلى البحث عن السلوكيات الممارسة و المتميزة للقادة ، انطلاقا من افتراض فحواه أن فعالية القيادة محددة بمتغيرات سلوكية للقائد ، بمعنى أن المتغير المحدد لفعالية القيادة يتشكل من مجموعة الأنشطة و الفعاليات التي يؤديها القائد و الممثلة إجمالا للأسلوب والنمط القيادي .

وتهدف معظم الدراسات و النظريات وفق هذا المدخل إلى تصنيف الأنماط القيادية و المقارنة بينها من ناحية الخصائص و النتائج ، المزايا و المآخذ ، أضف إلى ذلك الكشف عن النمط القيادى الميثالي لمختلف الظروف و المواقف ، فالقيادة وفق وجهة اعتقاد نظريات أنماط القيادة سلوك متعلم و مكتسب بالتعليم و التدريس ، في حين نجد العكس في اتجاه السمات الذي يعتبر القيادة سمة مورثة غير مكتسبة[1] .

ومن أهم الدرا سات و النظريات في الاتجاه السلوكي ما يلي :

الجدول رقم (1.2) دراسات و نظريات أنماط القيادة

الدراسة او النظرية	أنماط القيادة
أيوا	تسلطي.....تسيبي
أوهايو	تنظيم عمل.....الحساسية للآخرين
ميتشجان	مهتم بالإنتاج.....مهتم بالعاملين
ماكجريجور	س.....ص
الشبكة الإدارية	1.9.....9.1
المشاركة	غير مشارك .....مشارك

المصدر:احمد ماهر ،السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية، دون سنة نشر، ص 305

وفيما يأتي سنتطرق لنموذج ليكرت (likert) كنموذج عن جامعة ميتشجان ، الشبكة الإدارية لبليك وموتون (blak and mouton) ، في حين نتفادى دراسات أيو (دراسة هوايت و ليبت تحت اشراف كيرت ليفين) و دراسات أوهايو ، ونتائج جامعة ميتشجان بشكل عام تفاديا للتكرار (أنظر للفصل الأول) ، أما نظرية ما كجر يجور (Mc Gregor) سنتناولها لاحقا في الفصل التالي ،و بخصوص نظرية القيادة بالمشاركة لفروم ويتون (vroom and yetton) أو ما يعرف بالنظرية المعيارية فعلى الرغم من اعتقاد البعض أنها تحمل ملامح الاتجاه السلوكي إلا أنها أقرب إلى النظريات الموقفية و طبقا لذلك ستتم الإشارة إليها كأحد النماذج الشرطية.

نموذج ليكرت (likert) : يشكل نموذج ليكرت أهم النماذج التطبيقية للقيادة والإشراف التي سارت في اتجاه تدعيم نتائج جامعة ميتشجان بالاعتماد على جهود بحوث الجماعات الصغيرة و نتائج حركة العلاقات الإنسانية إذ توصل إلى وضع نظرية مغايرة في الإدارة و التنظيم انطلاقا من الدراسات والأبحاث الشخصية و المناقشات للدراسات السابقة المتعلقة بخصائص القيادة ذات الإنتاجية المرتفعة و التي أسفرت عن التالي[2] :

1.المرجع نفسه ، ص ص 217 ، 218

2.علي عبد الرزاق جلبي،علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج ،مرجع سابق ،ص265

.ارتباط تباين مستوى الإنتاجية و الروح المعنوية بتباين نمط القيادة.
.افتقاد نتائج البحوث السابقة إلى الكشف عن مبادئ السلوك القيادي الفعال و الذي يمثل الهدف الجوهري للنظرية.
بناءا على الخلاصات السابقة قام ليكرت بالعديد من الأبحاث والدرا سات تمكن في ضوئها من تصنيف السلوك القيادي و الإشرافي إلى أربع أنماط لكل منها خصائص و مميزات[1]:
1.النمط الأول: ا ستغلالي تسلطي و مميزاته المركزية في اتخاذ القرارات، تغييب مشاركة المرؤسين ، غلق قنوات الاتصال الصاعد.
2.النمط الثاني : تسلطي لديه بعض الميول نحو الاهتمام بالحاجات الإنسانية النفسية و الاجتماعية وتفهمها ، لكن التركيز قائم على تلبية الحاجات المادية حيث يعتمد هذا النسق على المزواجة بين تصورات التايلورية و العلاقات الإنسانية.
3.النمط الثالث : نمط استشاري قائم على المشاركة الجزئية للمرؤسين في اتخاذ القرارات و السماح بتدعيم الاتصالات الصاعدة ، لكن يبقى اتخاذ القرار النهائي فردي و إن كان متخذا صبغة جماعية من الناحية الشكلية.
4.النمط الرابع : هو نمط المشاركة الكلية و الفعلية في اتخاذ القرارات و يمثل أفضل الأنماط القيادية التي تحقق مجمل الإشباعات بمختلف أنواعها النفسية و الاجتماعية و التنظيمية ، وتبرز خصائص هذا النموذج عند ليكرت فيما يلي :
.الاعتماد على الإرشاد و التوجيه الذاتي (الرقابة الداخلية) و تعزيز الاتجاهات الايجابية و الداعمة للأفراد نحو الزملاء، الرؤساء ، العمل ، المنظمة .... أكثر من استخدام الرقابة الخارجية و فرض قوة السلطة.
.إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية و المادية للأفراد و بالتالي تحسين العلاقات الإنسانية.
.اتساع مجال ممارسة التأثير الفردي و الجماعي في اتخاذ القرارات مما يشير إلى السماح بروح الابتكار و المبادرة و تجسيد الممارسة الديمقراطية.
.فعالية عملية الاتصال التنظيمي خاصة الصاعد.
.التوحد بين الفرد و الجماعة و المنظمة من ناحية الأهداف و القيم و بالتالي ارتفاع مستوى الولاء و الانتماء.

وعلى الرغم من إدراك ليكرت للتصور الميثالي للنمط الرابع ووعيه بصعوبة تطبيقه في المؤسسة الرأسمالية المتسمة بتقسيم العمل ،التخصص ،التدرج الهرمي ، توزيع القوة و السلطة ....، إلا أنه يؤكد على ضرورة سعي المنظمة لتطبيقه لما له من آثار إيجابية على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة ، و لتحقيق إمكانية تفعيله ميدانيا وعمليا بالنسبة لعملية اتخاذ القرار دعي إلى تشكيل ما أطلق عليه اسم الجماعات المتناسقة التي تسمح بالتبادل الوظيفي حيث يكون القائد عضوا في جماعة العمال وفي نفس الوقت عضو في جماعة القادة ، إذ من خلالها يمكن حل المشكلات و تلبية المطالب الغير مشبعة، إلا أن هذا المقترح لا يشكل ضمان كاف لعدم تشكل الجماعات الغير الرسمية التي تدخل في صراع مع الإدارة حسب تانينبوم (tannenbaum) ، أما المقترح الثاني فيدعوا إلى تبني الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات بدل الأسلوب الرأ سي الفردي.

اما فيما يتعلق بتحقيق الممارسة الفعلية لهذا النسق فإن ليكرت يشترط خطوتين:
.الانتقال التدريجي: القائم على مراعاة المناخ الفني و النفسي والاجتماعي و التنظيمي.
.مبادرة المسؤولين : دفع المستويات الإدارية العليا لتكريس هذا النسق في المنظمة تدريجيا أو مرحليا.

1.مصطفى عشوى،مرجع سابق،ص ص164،166

ودعي ليكرت في الأخير إلى القيام باختبارات تجريبية للإطار التصوري لنظريته ،ومن بين الذين أكدوا على صحة افتراضاتها دراسة أجراها سانلي سيشور(S.soechore) و بازيل جورجوبوليس (B.joergopoules) ، و أرنولد تانينبوم (A. tannenbaum) تحت إشراف معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان عام 1955[1].

تقييم : من أهم الانتقادات التي و جهت لنظرية ليكرت نذكر الأتي[2]:

. إهمال هذا النموذج لدور المرؤسين في اتخاذ القرارات الجماعية لاسيما في المواضيع الهامة.

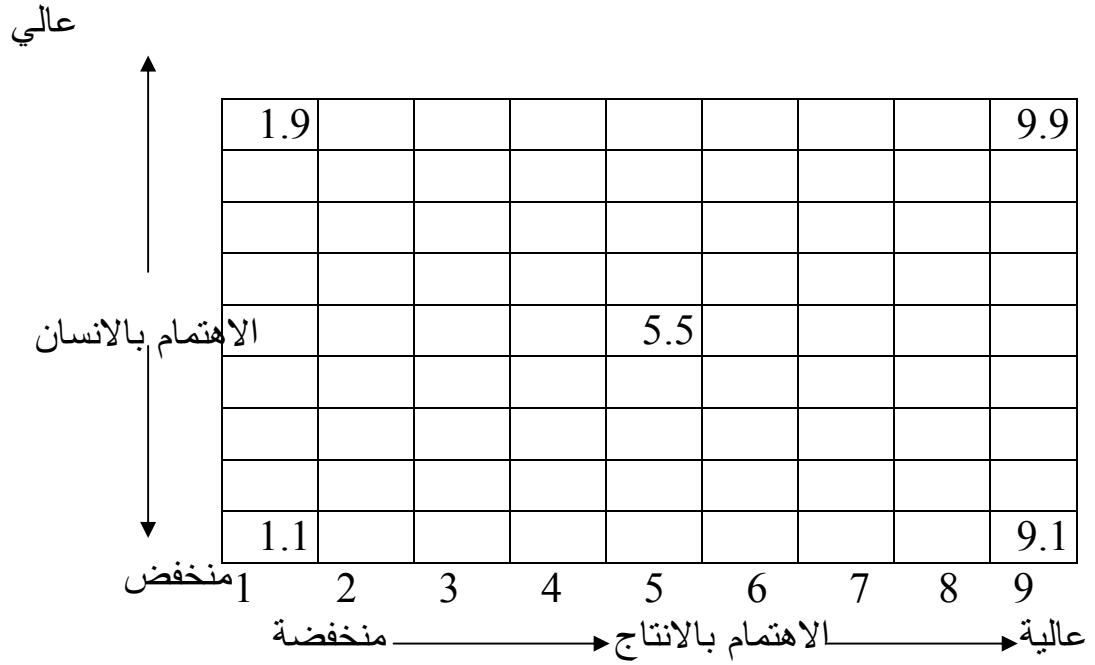
. الجانب الإيديولوجي لهذا النموذج الذي ينظر إلى التنظيم كنسق اجتماعي متماسك و متكامل ، حيث يسعى القائد إلى تحقيق المناخ الاجتماعي و النفسي لنجاح التفاعل بين الإدارة و العمال في المؤسسة الرأسمالية بهدف زيادة الأرباح و التخفيض من تأثيرات المعوقات النفسية والاجتماعية للانتاج.

.اغفال دور العوامل الاجتماعية و الاقتصادية في التطبيق الشامل لهذا النسق بمعنى اقتصار النموذج على دراسة عناصر المحيط الداخلي للمنظمة بمعزل عن المحيط الخارجي.

نظرية الشبكة الإدارية (الإدارة المتدرجة)[3] : اعتمادا على نتائج دراستي جامعة أوهايو وميتشجان اللتين نظرتا إلى القيادة من زاوية التناقض بين ثنائيتين الاحترام و تكريس التركيب في جامعة أوهايو و التوجه نحو العاملين و التوجه نحو الانتاج في جامعة ميتشجان ،قام كل من بليك وموتون(black and mouton)بتطوير وابتكار نموذج للادارة و القيادة عرف باسم الشبكة الإدارية لأساليب القيادة و تحوي على محورين متقاطعين للقيادة على كل محور تسع نقاط أو احتمالات ممكنة تقيس الدرجات المختلفة لتفاعل كل من نمطي القيادة الإنتاج و الإنسان مما يؤدي إلى ظهور إلى 81 موقعا لإمكانية بروز الأسلوب القيادي.

بناءا على اختلاف درجة كل محور وتقاطعها مع المحور الأخر استخلصا خمسة أساليب قيادية متدرجة لكل منها تركيز واهتمام مختلف و الشكل الآتي يبين ذلك :

شكل رقم (2.2) الشبكة الإدارية



المصدر:ماجدة العطية ،سلوك المنظمة ،عمان :دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1، 2003،ص220

1.علي عبد الرزاق جلبي ، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث و المشكلات والموضوع و المنهج ، مرجع سابق ، ص 267

2. مصطفي عشوي ، مرجع سابق ، ص 166

3.ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 219

وفيما يلي شرح موجز للأنماط القيادية الخمسة [1]:

1.القائد المنسحب (1.1) أوالتسيبي : يتميز بمنح حد أدنى من الاهتمام لكل من بعدي الأفراد و الإنتاج، إذ يفضل الانعزال والانسحاب من أداء الوظائف القيادية ، وتسمى الإدارة والقيادة بالضعيفة أو المسلوبة.

2.القائد المساعد (9.1): يعرف عنه تركيز الاهتمام على الانتاج و الأداء مع إهمال العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، ويمكن القول أنه يمثل أسلوب القيادة المتسلطة أو إدارة المهام.

3.القائد الاجتماعي (1.9) و الحماسي و المتساهل: يعطي الأولوية للحاجات الخاصة بالأفراد معتقدا أن زيادة الإنتاج مبنية على أساس الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية و دورها في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتنعت هذه القيادة بأسلوب النادي الريفي أو منتدى الإدارة .

4.القائد الوسط (5.5)نموذج قيادي متعدد الأوجه يعمل على التكيف مع كل الأشخاص و الحالات ويحتل موقع الوسط بين أساليب القيادة ، إذ يمارس مهمة الاهتمام بمتطلبات العمل تارة والاهتمام بالأفراد تارة أخرى ،إلا أن القائد في هذه الوضعية يتعرض لموقف مؤلم ومحرج في مواجهة بعض المشكلات التي تستدعي المواءا مات، حيث تفرض التضحية بأحد أبعاد الموازنة ، ويمكن وصفه أحيانا بالنفعي أو الو سيلي ويسمى أيضا بصاحب المدخل الوسطي و المعتدل في الإدارة .

5.القائد الميثالي (9.9) : يتمتع باهتمام شديد و متوازن و متكامل بكل من احتياجات الأفراد والانتاج مما يسمح له بتحقيق أداء عالي ورضا وظيفي مرتفع في إطار قواعد و إجراءات عمل محددة و أهداف واضحة وكذا ثقة متبادلة و مصالح مشتركة ، و يدعى هذا الأسلوب بالإدارة كفريق.

تقييم : على الرغم من أهمية نموذج الشبكة الإدارية في تجاوز الأفكار التقليدية لدرا سات أنماط القيادة و التي تحصر عادة القيادة في ثنائيات متطرفة استبدادي ديمقراطي ، إنتاجية إنسانية إلى النظرة إليها كسلسلة متصلة بين تناقض الثنائيات ، بمعنى أن هناك أساليب متدرجة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار ، أضف إلى توظيفها من قبل الشركات كأسلوب مصمم لتنمية و تدريب سلوك القادة داخل المنظمة بالاعتماد عليها كأداة استقصاء توجه إلى القادة بغرض قياس و فحص اتجاهاتهم نحو القيادة ، إلى جانب دورها في الإشارة إلى ضرورة دراسة علاقة انماط القيادة المتباينة من ناحية تفاعلها مع متغيرات أخرى كشخصية القائد ، طبيعة الجماعة[2].

إلا أن ذلك لم يمنع من توجيه انتقادات لها أهمها[3] :

.توصلت الشبكة إلى نتيجة خلاصتها أن أسلوب(9.9)هو الأسلوب الميثالي و الأكثر فاعلية في جميع المواقف لكن لم توضح الكيفية أو الآلية العملية لممارسة هذا النموذج.

.إهمال الظروف و المحددات الموقفية التي يمكن أن نحكم على أساسها متى تكون النماذج القيادية المختلفة ناجحة.

.اعتماد الشبكة على الكشف عن العوامل و المتغيرات المواجهة للقائد ذات الارتباط بالنتائج في حين أهملت تبيان النتائج الناجمة عن إتباع تلك الأنماط فضلا عن بساطة تصور عملية القيادة التي ظهرت في وصف الأسلوب القيادي و قلة المؤشرات المعتمدة في تدعيم فكرة فعالية أسلوب (9.9) في مختلف الظروف [4].

1.احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مر جع سابق ، ص ص 311 ، 312

2.ابراهيم عباس نتو ،هنري ه ابر ز ،مرجع سابق ،ص ص 212 ،213

3.احمدماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،مرجع سابق ،ص312

4. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 219

تقييم عام للنظريات السلوكية :إضافة إلى ما سبق عرضه من تقييم لعموم درا سات أنماط القيادة أو النظريات السلوكية (أنظر الفصل الأول) هناك جملة من الانتقادات الموجهة إليها منها [1]:

.تضارب نتائج البحوث و الدرا سات في التوصل إلى وجود علاقة واضحة و إيجابية بين سلوك القيادة و المخرجات السلوكية للمرؤسين خاصة الأداء والرضا الوظيفي.

.تأكيد مختلف النظريات على وجود ترابط بين نمط القيادة الديمقراطية و الرضا الوظيفي من جهة ، ونمط القيادة الأوتوقراطية و مؤشرات الإنتاجية من جهة أخرى ، غير أن الحكم على هذه النتائج يواجه مشكلة صعوبة القياس الموضوعي في ظل إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور و تأثير العوامل الموقفية في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي و سلوك المرؤسين.

النظرية المعيارية للقرارات القيادية :تسمى أيضا بنموذج القائد المشاركة أو نظرية القرار المعياري لفروم و يتون (vroom and yetton). تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إمتدادا للنظريات الموقفية المعاصرة، إذ بخلاف النظريات والدرا سات السابقة التي غلب عليها الإهتمام بوصف ودراسة السلوك القيادي الكائن والفعلي فان هذا النموذج توجه للإهتمام بما يجب أن يكون عليه السلوك في المواقف المختلفة،حيث قدمت مجموعة من الأنماط و الأساليب المعيارية في إتخاذ القرارات القيادية التي يرتبط إختيار أحدها بمدى استجابتها لمتطلبات الموقف .

وقد تم عرض هذه النظرية من قبل فيكتورفروم وفيلب يتون سنة1973 في كتاب بعنوان القيادة وصنع القرار (leadership and decision making) متأثرين بأعمال وأبحاث نورمان ماير(norman mair) وجهوده في جامعة ميتشجان أوائل الخمسينات حول دراسة مشكلات القيادة ،إذ ساهم في بلورة العديد من المفاهيم الأساسية في نظرية فروم ويتون على سبيل المثال مناقشة كفاءة اتخاذ القرار،قبول الأفراد له ،درجة وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات، أضف إلى تناوله نوعية المشكلات المتعلقة بالقرارات القيادية.

يقوم هذا النموذج على فرضية أساسية مفادها أن فعالية القيادة ترتبط بحجم وطبيعة الحرية المتاحة للمرؤسين للمشاركة في اتخاذا القرارات ومدى ملاء متها للموقف ، محددا معايير نجاح القرار في حل مشكلة ما في شرطين رئيسيين هما :

.كفاءة وجودة القرار : و يتعلق بعوامل موضوعية مرتبطة بجوانب الأداء كالتكلفة،الوقت، الابتكار، الإيراد ، وفي هذا الصدد يأخذ القائد في الاعتبار مدى التأثيرات المحتملة للقرار على مختلف المتغيرات كالاتصال ، الإنتاج و يحاول الإجابة على العديد من التساؤلات المطروحة مثل هل الجودة مطلوبة ؟ هل أملك المعلومات اللازمة ؟ هل المشكلة محددة بوضوح؟.

.قبول المرؤسين للقرار : و يعتبر معيار غير موضوعي يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية و قدرة القرار في الحصول على مستويات معينة من الإشباع النفسي و الاجتماعي و بالتالي تحقيق دافعية و حماس الأفراد للقرار .وفي هذا الصدد يمكن للقائد طرح بعض التساؤلات مثل هل يقبل و يلتزم المرؤسون بالقرار؟ هل هناك توافق وانسجام بين أهداف المرؤسين و المنظمة ؟ هل هناك احتمالات ببروز صراعات بين المرؤسين نتيجة القرار المتخذ ؟ هل اتخاذ القرار بشكل منفرد سيحظى بقبول المرؤسين؟.

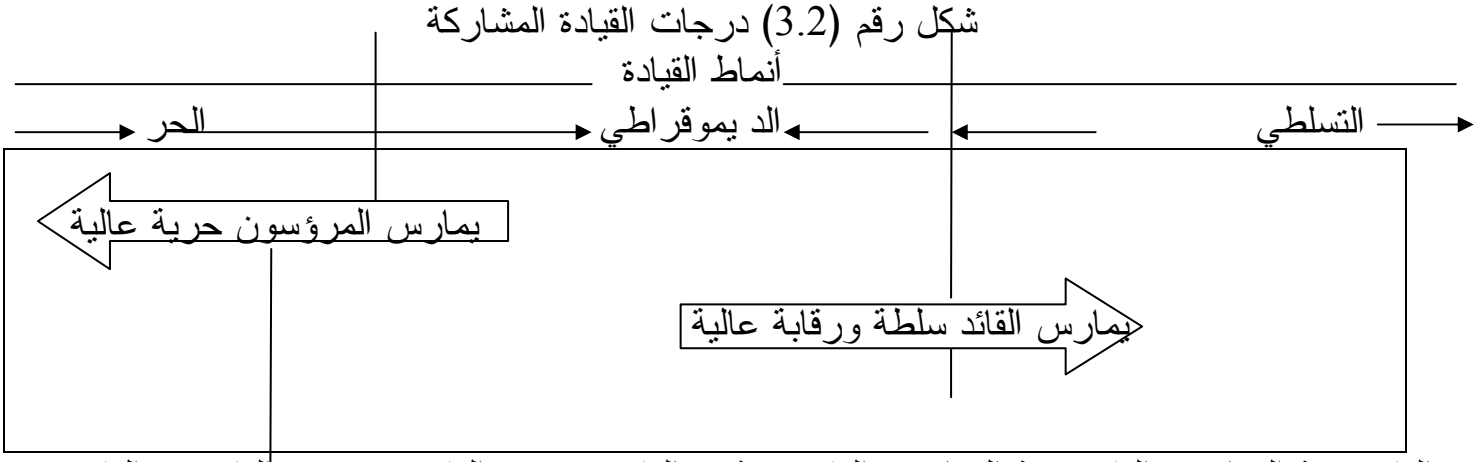
ووفقا لهذين المعيارين وما يتضمنهما من أسئلة و أجوبة يمكن تحديد الأسلوب القيادي الفعال في اتخاذ القرار المناسب للموقف ، وعليه تتحدد درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ، علاوة عن

1. http:// w w w .Leadership- studies . com

ذلك ظهر أن النمط القيادي يتأثر بمعدل كبير بخصائص المهمة أو الوظيفة التي تمثل عاملا موقفيا يفرض عليه التحوير و التعديل[1] .

يتكون نموذج القيادة المشاركة من شجرة اتخاذ قرار تتضمن سلسلة من سبعة نماذج قيادية مختلفة الدرجات لمواجهة مشكلة ما وفي الشكل الآتي : نقدم نموذجا تحليليا لأنواع القيادة بالمشاركة حسب تانينبوم و سميث (tannenbaum and shmidt) .

شكل رقم (3.2) درجات القيادة المشاركة



القائد يتخذ القرار ويعلنه للمرؤوسين	القائد يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين	القائد يتخذ القراروياقشه مع المرؤسين	القائد يقترح القرار و يناقشه و يكون مستعدا لتغييره	القائد يعرض المشكلة و يتلقى اقتراحات المرؤسين و يتخذ القرار	القائد يعرض المشكلة ويناقشها ويفوض المرؤسين فى اتخاذ القرار	القائد يفوض سلطة اتخاذ القرار للمرؤسين

المصدر :احمد ماهر ،السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،دون سنة نشر ،ص 313

وبناء على هذا الشكل نقوم بتوضيح مختصر للأنماط السبعة للقيادة بالمشاركة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار[2] :

1.النموذج الأول : القائد يحدد المشكلة و يشخصها و يقوم باتخاذ القرار بشكل انفرادي و إعلانه للمرؤسين لتنفيذه، معتمدا في ذلك على رقابة عالية على الأداء و أساليبه و يمكن وصف هذا النموذج بالمتسلط جدا.

2.النموذج الثاني : يماثل النموذج الأول غير أن القائد يسعى إلى استمالة و إغراء المرؤسين لقبول القرار ، مع الاستمرار في إتباع أسلوب الرقابة الشديدة على الاداء و في نفس الوقت منح قدر ضعيف في حرية اختيار أسلوب العمل . متسلط.

3.النموذج الثالث : يتخذ القائد القرار ثم يعرضه على المرؤسين لتلقي استفساراتهم و اقتراحاتهم و ذلك لضمان فهم أعمق لمضمون القرار و أبعاده،مع عدم الاستعداد لتغييره ، نموذج متسلط إلى حد ما.

4.النموذج الرابع : القائد يفسح المجال للمرؤسين لإبداء بعض التغييرات في القرار المبدئي المقدم مع احتفاظه بسلطة اتخاذ القرار النهائي و كذا منح مساحة من الحرية في أداء العمل ، نمط وسط بين النمط الديموقراطي و المتسلط.

---

1. احمد صقر عاشور، مرجع سابق ، ص ص 189، 191

2 .محمود زكى هاشم،مرجع سابق،ص ص253،254

النموذج الخامس : القائد يعمل على تعريف المشكلة و استقبال الاقتراحات مع بقاء حق اختيار البديل المناسب من صلاحياته، إلى جانب إعطاء حرية أكبر للمرؤسين في أداء العمل تصاحبها بعض التوجيهات والتدخلات إذا استدعى الأمر ذلك ، درجة عالية من الديموقراطية.

6.النموذج السادس : إضافة إلى عملية تحديد المشكلة و تلقي الاقتراحات بحيث يمكن القائد المرؤسين من اتخاذ القرارات في إطار محدد من الحرية و السلطة مع قلة التدخلات في أسلوب الأداء إلا في حالات الضرورة ، درجة عالية جدا من الديموقراطية.

7.النموذج السابع : يمنح القائد تفويض واسع للمرؤسين في اتخاذ القرارات لدرجة تركزها في أيديهم ، فهم من يحددون المشكلة ويناقشونها و يتخذون القرارات اللازمة لمواجهتها ، كما انه لا يمارس السلطة في عملية الرقابة ، و يتميز بندرة تدخلاته و توجيهاته و منح فرصة أكبر للمرؤسين في حرية اختيار الأعمال و توزيعها و أسلوب أدائها ، و يقتصر دوره في التدخل من حيث طلب العلم بمجريات الأمور ، و أحيانا قد يساهم في صياغة القرارات مع المجموعة بعيدا عن تمثيله للسلطة إذ يعتبر مستشارا و موجها فضلا عن تقديم العون اللازم لاتخاذ القرار .

و قدم كل من فروم ويتون مجموعة من القواعد و القوانين المساعدة على اختيار الأسلوب الملائم لاتخاذ القرارات القيادية بحيث تتأقلم مع متطلبات الموقف ،مستهدفين من ذلك تنميط القرارات القيادية بما ينسجم مع مشكلات معينة مما يسهم في توجيه القائد آليا لاختيار النموذج الملائم كلما تكررت المواقف ، و من هنا تم تقسيم تلك القواعد إلى مجموعتين : [1].

1. قواعد مصممة لحماية جودة القرار : تتضمن ما يلي :

.قانون معلومات القائد : ويرتكز على افتراض مفاده أنه في حالة ما إذا كانت كفاءة القرار ضرورية و القائد يفتقد الخبرات و القدرات الكافية فيفضل استبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في القرار .

. قاعدة انسجام الهدف : و تقر بأنه إذا كانت كفاءة القرار ضرورية و المرؤسون يفتقرون للخبرة و الكفاءة اللازمة فيفضل إلغاء أ سلوب المشاركة في اتخاذ القرار .

. قاعدة المشكلة المبنية : تقوم على فكرة أنه في حالة ما إذا كانت كفاءة القرار ضرورية و يفتقد القائد للمعلومات و الخبرة و الكفاءة ، فضلا عن عدم تحديد المشكلة و بنائها فيستحسن عزل الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

2 . قواعد صممت لحماية قبول القرار :

.قاعدة القبول : في ظرف ما إذا كان قبول المرؤسين ضروريا لفاعلية التنفيذ فإن استبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار أكثر ملاءمة .

. قاعدة النزاع : في ظرف ما إذا كان قبول المرؤسين ضروريا لفاعلية التنفيذ غير أن هناك نوع من التضارب و التناقض في الآراء و الأفكار حول كيفية تنفيذ الأهداف يتم إلغاء الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار .

. قاعدة العدالة : إذا كانت الأولوية لقبول القرار على حساب كفاءة القرار فيستخدم مدخل الأسلوب الأكثر مشاركة في اتخاذ القرار .

. قاعدة أولوية القبول : إذا كان القبول حتمي و من غير المحتمل أن ينجم عن قرار أوتوقراطي و كان المرؤسون غير متحمسين للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة ، فإن توظيف الأسلوب الأكثر مشاركة يعد الأنسب في هذه الحالة .

انطلاقا مما سبق فإن فروم ويتون يقترحون على القائد استخدام شجرة اتخاذ القرار للوصول إلى القرار الصائب ، و استبعاد الأساليب الغير مرغوبة اعتمادا على الاعتبارات المندرجة تحت عاملي

1.محمد سعيد سلطان ،مرجع سابق ،ص ص 358،359.

كفاءة القرار و قبول القرار ، و لهذا فإن أسلوب نظرية القرار المعياري يعد من أكثر الأساليب كفاءة في ضوء اهتمامه بدور المرؤسين و حماسهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار و تبيان العوامل المساعدة على اختيار الأسلوب الأمثل المتوافق مع محددات البيئة ،فقد كشفت الأبحاث و الدرا سات الاختبارية لهذا النموذج عن زيادة نسبة القرارات الناجحة من52 % إلى 68 % مع ترجيح أهمية قبول القرار علي حساب كفاءته ،وبقدر مايزداد نجاح القرار اثناء اصداره تنخفض معدلات المخرجات السلبية للمرؤوسين .[1]

.نموذج القائد– المشاركة – المعدل: [2] مواكبة لزيادة تعقد عملية اتخاذ القرارات في المنظمة المعاصرة و تشعب مشكلاتها تعرض نموذج القائد المشاركة إلى بعض التعديلات و التطويرات يعود الفضل فيها إلى آرثر جاكو و فروم (v room – A . jako) ، منطلقين من النموذج الأصلي المتضمن ضرورة تعديل سلوك القائد تبعا لطبيعة المهمة من ناحية درجة النمطية و الروتينية مع اختزال الأساليب القيادية المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار إلى خمسة أنماط رئيسية هي : [3]

1.القرارات الأوتوقراطية : (AI) : الانفرادية المطلقة للقائد في اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات المتاحة .

2.القرارات الأوتوقراطية : (AII) : اعتماد القائد على المعلومات المستقاة من المرؤسين ثم الأحادية في اتخاذ القرار .

3.القرارات الاستشارية : (CI) : حصول القائد على المعلومات و المشاركة في حل المشكلات بشكل إنفرادي مع كل مرؤس مع الإستئثار بإتخاذ القرار.

4.القرارات الإستشارية (cii) :المشاركة الجماعية للمرؤسين في مناقشة القرار مع بقاء تمتع القائد بحق إتخاذ القرار النهائي .

5.المناقشة الجماعية (GII):إعتماد القائد في إتخاذ القرارات على المشاورات والمناقشات وفق صيغة الإجماع وعبر آلية الإجتماعات، كما يمكن أن يقوم بتفويض كلي للمرؤسين في إتخاذ القرار.

وبصورة عامة فإن البدائل في إتخاذ القرارات تنقسم إلى قطبين رئيسيين:قطب إتخاذ القرارت بشكل إنفرادي (1.2.3.4)وقطب إتخاذ القرارات بالإجماع (5)،لكن إختيار تلك الأساليب يبقى مرهون بخصائص المواقف والمشكلات المؤثرة على حجم ونوعية مشاركة المرؤسين في إتخاذ القرار،وهنا تبرز التعديلات التي تضمنت رفع حجم وعدد الأسئلة المتعلقةبإتخاذ القرار إلى 12 سؤال تمحورت حول الإعتبارات الموقفية التالية:

.مكانة وأهمية القرار.
.مدى توفر المعلومات المتاحة للقائد لإتخاذ القرار.
.إمكانية إمتثال المرؤسين بتطبيق القرار.
.درجة تعقد المشكلة موضوع القرار من حيث أبعادها وعناصرها.
.إحتمال طاعة المرؤسين وإلتزامهم بالقرار التسلطي.
.غايات وأهداف المرؤسين من القرار.
.درجة توفر المعلومات الكافية لدى المرؤسين لإتخاذ القرار.
.الوقت.

---

1. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، مصر ،د ط، 2002 ، ص ص 269 ، 270
2.ماجدة العطية،مرجع سابق،ص ص228،229
3.محمد سعيد سلطان،مرجع سابق،ص356

.التكلفة التي قد تظهر في محاولة ا شراك المرؤسين المتباعدين جغرافيا في إتخاذ القرار.
.الطبيعة الإستعجالية والفورية لإتخاذ القرار.
.مدى العناية بتطوير قدرات ومهارات المرؤسين في إتخاذ القرار عن طريق المشاركة.

تقييم: قدمت المؤشرات العامة المتوفرة لمختلف البحوث التي أجريت لإختبار النموذج الأصلي والمعدل نتائج إيجابية مشجعة،مما دفع كل من فروم وجاكو لتطوير نموذج محوسب ورياضي كبديل عن شجرة إتخاذ القرارات يقوم على إختيار القرار الأمثل بواسطة برامج حاسوبيةمعينة في إطار تفعيل التوظيف الميداني للنموذج المعدل،وبالرغم من ذلك فقد سلطت الإنتقادات الأضواء على المتغيرات المحذوفة وإهمال متغيرات موقفية هامة كالذكاء والخبرة والتوتر فضلا عن تعقيد النموذج من الناحية التطبيقية في إختيار الأسلوب الملائم لإتخاذ القرار.

2.3 .النظريات الموقفية:يمثل هذا المدخل النظري خطا فكريا جديدا في أبحاث القيادة،والذي جاء كرد فعل للاخفاق الجزئي للمداخل السابقة في تحديد محددات فعالية القيادة من خلال تأكيدها على ارتباط القيادة بالسمات والأنماط السلوكية ومحاولتها اكتشاف علاقات واضحة ومباشرة بين سمات وسلوكيات القادة من ناحية وفعالية سلوك المرؤسين من ناحية أخرى،مع إغفالها لعامل حاسم في ظهور القيادة الكامن في دور الأثار البيئية،ورغبة في تلافي تلك النقائص والثغرات برز الإتجاه الموقفي الذي تعود إرهاصاته الأولى إلى أبحاث علماءالإجتماع وعلم النفس الإجتماعي،وعلماء التاريخ الطبيعي للإنسان (الأنثربولوجيا) بخلاف نظرية السمات التي شكل علماء النفس روادها المؤسسين من خلال إهتمامهم بموضوع الشخصية وفقا لما أكده مكفرلاند(M FARLAND) الذي يرى أن كلا من أصحاب نظرية السمات والموقف يجمعهم عنصر مشترك متمثل في الإقرار بأهمية الشخصية غيرأن الموقفيين ركزوا على مفهوم الجماعة كمؤثر جوهري في القيادة [1] .

ومن أمثلة الجهود المبكرة التي سارت في الإتجاه الموقفي على سبيل المثال لا الحصر درا سات ليفين وهوايت وليبيت سنوات 1938، 1940، 1947، دراسة بافلز (bavales)عام 1942 ،وجينجز (ginges)1943، والعديد من البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وأنجلترا التي أجمعت في إنطوائها على دراسة تغير النمط القيادي إنطلاقا من تحولات المواقف والظروف،وا شارتها إلى بعض المتغيرات المتسمة بالعموم والشمول المشكلة لمحددات موقفية[2] .

وفي بدايات عام1948دعى العديد من الباحثين والدارسين من أمثال ستوجدل(STOGDILL) بافلز (bavales) الى تجاوز التحليل التقليدي والكلاسيكي للقيادة المنحصر في السمات القيادية وضرورة توجيه الإهتمام الى درا سة المواقف،إذ اقترح بافلز إمكانية التعرف على القادة إعتمادا على مراكزهم في شبكة الإتصالات. [3]

إن الموقفيين ينادون بضرورة منح الإعتبار للمحددات البيئية والموقفية،حاملين رؤية ومفهوم جديد للقيادة محتواها: القيادة عملية تفاعلية ووظيفية تتضمن تضافر وتكامل ثلاث أبعاد أساسية:القائد (السمات والسلوكات) ،الجماعة (الإتجاهات،الخصائص الأهداف،الحجم...) ،الموقف . وبالتالي يمكننا القول بوجود إختلاف في القيادة بإختلاف المرؤسين وإختلاف القادة وإختلاف الحالات، فعلى سبيل المثال النمط التسلطي للقيادة قد يكون ملائما في حالة الضغوط والمخاطر التي تكون عادة في بداية نشأة المنظمة ويفتقد المرؤسون للخبرة والرغبة في المشاركة في إتخاذ القرارات.

---

1. محمود زكي هاشم ،مرجع سابق ،ص 262
2. علي عبد الرزاق جلبي ،علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج،مرجع سابق ،ص 232
3. عبد الغفار حنفى،مرجع سابق،ص519

النظرية الموقفية أو الشرطية تعتمد في تحليل وتفسير فعالية الأسلوب القيادي في المنظمات من زاوية التأثير في سلوك المرؤسين في ضوء التفاعل بين متغيرات الموقف وسمات وسلوك القائد،وفي هذا الإطار تعرف القيادة«....القدرة على التأثير في سلوك ومشاعر وأفكار الجماعة في موقف معين بذاته»[1] .لذا فكل موقف يتطلب مجموعة من السمات والمهارات المناسبة والمكتسبة عبر مختلف المواقف التي يواجهها الفرد في حياته،حيث لايمكن أن تؤدي إلى كفاءة وفعالية القيادة إلا إذا تكيفت وتوافقت مع متطلبات الموقف وتهيئت البيئة الملائمة الميسرة لإستخدام المهارات والسمات وساهمت في تحقيق أهداف الجماعة،ويمكن إيجاز وجهة النظر الموقفية للقيادة في النقاط التالية[2] :

.القيادة عملية نسبية بمعنى أن القيادة وظيفة للشخصية والموقف الإجتماعي،فما يعد مهارات وقدرات قيادية في مواجهة موقف ما ذو خصائص معينة وخلفية ثقافية وإجتماعية محددة لايقود إلى التعميم على جميع المواقف فلكل موقف متطلباته وسماته الخاصة وظروفه المتفردة.

.القيادة عملية غرضية أي تتحرك نحو أهداف محددة ومعينة.

.القيادة عملية تفاعلية بين متغيرات شخصية القائد،الاتباع ومعاييرهم وتقاليدهم،الموقف.

وبناءا عليه فإن المدخل الموقفي قدم مفهوما ديناميكيا ومرنا للقيادة بدعوته إلى تعديل السلوك القيادي تبعا للمحددات البيئية،وكذا مفهوما ديموقراطيا من خلال توسيع قاعدة القيادة والتأكيد على إمكانية إكتساب السلوكات والصفات القيادية[3] .

يزخز المدخل الموقفي بطائفة من النظريات المثمرة حاولت كل منها تحديد المتغيرات الموقفية الأساسية وكان من إنعكاساتها إثراء ونجاح هذا المدخل في إستقطاب الباحثين وحظوته بالشهرة والقبول لاسيما لتجاوزه النظرة المبسطة للقيادة في المداخل السابقة ومقدرته العالية على التحكم المنهجي السليم في المتغيرات وتحديد العلاقات وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المداخل النظرية الفرعية الممثلة للإتجاه الموقفي:

النظرية الشرطية التفاعلية نموذج فيدلر(Fiedler):يشكل النموذج الموقفي لفيدلر الصادر في كتابه المعروف بنظرية فعالية القيادة في عام 1967 والذي ضم مختلف بحوثه الميدانية واحدا من الإسهامات الرائدة والمهمة التي سعت لصياغة نظرية للقيادة،اعتمادا على فرض جوهري محتواه أن فعالية نمط القيادة في تحقيق أداء عالي للجماعة محددة بدرجة التوافق والتفاعل بين متغيري شخصية وسلوك القائد(الأسلوب القيادي) وخصائص الموقف بما يحمله من إمكانيات السيطرة و التأثير [4] .

تقوم نظرية فيدلر على مجموعة من المبادئ والأفكار الأساسية لضمان فهمها نتبع الخطوات التالية:

.الخطوة الأولى : تحديد الأسلوب القيادي :يفترض فيدلر ثباته لدى الفرد و يمثل أحد عناصر النظرية الرئيسية ، إذ وظف نمطين قياديين مماثلين لما كشفت عنه درا سات أوهايو و ميتشجان (أنظر الفصل الأول) و هما نمط الإنتاج أو ما يعرف بتصميم العمل أو المهمة ، نمط القيادة المهتم بالعاملين و العلاقات الاجتماعية .[5]

و يتصور فيدلر أن فاعلية القيادة تتأثر إلى حد كبير بعنصر خصائص الشخصية للفرد و التي تظهر في أسلوبه للقيادة ، و من أجل التوصل إلى تحديد النمط القيادي هل هو متوجه نحو الاهتمام

1.محمود زكى هاشم،مرجع سابق،ص236

2.علي عبد الرزاق جلبي،علم إجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ،مرجع سابق ،ص ص230 ،231

3. صلاح الدين محمد الباقي،مرجع سابق،ص 233

4.مصطفى عشوى،مرجع سابق،ص166

5. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 321

بالمهمة أو العلاقات قام فيدلر بتصميم استبيان يحتوى و صفا و تقييما يعطيه القائد لصفات واحد من زملائه في العمل ممن لا يفضل ولا يرغب في العمل معهم «و يتضمن هذا الاستبيان (LPC) ستة عشرة و صفا مقارنا ، مثل (مريح ، غير مريح) ، (كفؤ ، غير كفؤ)، (مفتوح ، مغلق) ويطلب من المستجيبين أن يفكروا بأي زميل عمل لم يشعروا بالمتعة بالعمل معه ، ويتم وصف ذلك الشخص عن طريق ترتيبه بناء على مقياس متدرج (1–8) لكل من المواصفات المقارنة»،[1]، فإذا كان هذا التقييم للصفات حسنا باستخدام عبارات ايجابية نسبيا فإن هذا يشير وفق اعتقاد فيدلر إلى أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات ، و العكس إذا كان التقييم سلبيا نسبيا فذلك يحمل دلالة على ميول القائد نحو العمل و المهمة .

وترتب عن نتائج الدراسة وقوع 16% من المستجوبين في موقع وسط على مقياس (LPC) بحيث يتعذر تحديد نمطهم القيادي لذلك تم استبعادهم من توقعات النظرية ، أما النسبة الباقية المتشكلة من 84% فتتكون من أولائك المستجوبين الذين توزعت نقاطهم على طرفي المقياس العالي و المنخفض بشكل واضح[2].

.الخطوة الثانية : ضبط الموقف : يشكل العنصر الثاني للنظرية بعد تحديد الأسلوب القيادي ، إذ يربط فعالية نموذج القيادة بثلاث أبعاد أو محددات موقفية أساسية ذات مدى تأثيري قوي سواء في اتجاه سلبي أو إيجابي على القيادة و هي[3]:

1. طبيعة وجودة العلاقة بين القائد و المرؤسين : تمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين القائد و مرؤسيه مؤشرا ومحكا مهما في الكشف عن كفاءة القيادة وفعاليتها ،فنوعية العلاقة بمختلف مستوياتها المتدرجة من الاتجاه الايجابى المتميزة بالعلاقة الشخصية ذات الطبيعية المتعاونة والطيبة والودية إلى الاتجاه السلبي المتسمة بالعلاقة الانسحابية و العدوانية ، الباردة ، الصراعية تحمل في مضمونها تأثيرا على مواقف واتجاهات و أراء الأفراد سواء قادة أو أتباع نحو العديد من القضاياامثل الثقة،التعاون ، الاحترام ، الولاء ، الإئتمان ، الإخلاص ....، مما يؤدي إلى استجابات سلوكية مؤثرة على الأداء الفردي و الجماعي .

2. نمط العمل أو المهمة : و المقصود بها تلك العناصر المتعلقة بهيكل المهام المكلف بها المرؤس من حيث :

.مدى تحديد المهام ووضوحها و تقنينها.

.مدى توفر توصيف دقيق ومفهوم للخطوات الضرورية المرتبطة بكيفية التنفيذ و انجاز الواجبات.

.مدى تواجد طرق التقييم الموضوعية للإنجاز و ملاءمتها.

.درجة إجرائية أو نمطية العمل.

3. نفوذ المركز أو الوظيفة: يرجع الفضل في صياغة هذا المفهوم إلى أميتاي اتزيوني (A.ETZIONI)عام 1961 الذي ينسب قوة و سلطة الوظيفة إلى عاملين متكاملين المركز الوظيفي و التأثير الشخصي ، أما بالنسبة لفيدلر فيعني به مقدار ونوعية السلطات المتضمنة في منصب القائد و المخولة له ، ومكانتها في الهيكل التنظيمي المحدد لدرجة تأثيره ، كالسيطرة على متغيرات القوة مثل زيادة الأجور ، الترقيات ، الحق في الاختيار و التعيين ، الفصل ... فضلا عن إ مكانية التأثير في المستويات العليا للتنظيم كالحصول على تأييدها فيما يخص قرارات معينة ومحددة.

1.ماجدة العطية ،مرجع سابق،ص 222

2. المرجع نفسه ، ص 222

3.عبد الغفار حنفي ،مرجع سابق ،ص ص 519،520

.الخطوة الثالثة : التوفيق و التفاعل بين القادة و المواقف : بعد تحديد الأسلوب القيادي من خلال مقياس (LPC) وتقييم مزيج المتغيرات الموقفية ايجابيا و سليبا و درجات تيسيرها ، يدعو فيدلر إلى محاولة تحقيق التفاعل و التوفيق بينهما لتحقيق الفاعلية القصوى للقيادة ، و بناءا على ذلك تبرز ثمانية مواقف محتملة أو أصناف من المواقف القيادية متدرجة بين نمطين متطرفين للقيادة و الجدول التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (4.2) التوافيق المختلفة لمتغيرات المواقف ونمط القيادة الأكثر فعالية

رقم توفيقة الموقف	درجة يسر الموقف	توافيق متغيرات الموقف			نمط القيادة الأكثر فعالية
		علاقة القائد مع المرؤسين	درجة وضوح مهمة العمل	درجة قوة مركز القائد	
1	ميسر جدا	طيبة	واضح	قوي	القائد المهتم بمهام العمل
2	↑	طيبة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بمهام العمل
3		طيبة	غامض	قوي	القائد المهتم بمهام العمل
4		طيبة	غامض	ضعيف	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
5		سيئة	واضح	قوي	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
6		سيئة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
7		سيئة	غامض	قوي	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
8	صعب جدا ↓	سيئة	غامض	ضعيف	القائد المهتم بمهام العمل

المصدر:احمد صقرعاشور،ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث العلمى،بيروت،دار النهضة العربية،1983، ص172

وقد تمخضت عن دراسة فيدلر النتائج الآتية :[1]

1. الفعالية العالية للقيادة المهتمة بالإنتاج و المهمة في الحالات و المواقف المتطرفة المفضلة جدا و الغير مفضلة جدا ، وبذلك فإنه يتوقع في المواقف 8.3.2.1 تحقيق القائد إنتاجية مرتفعة للمرؤسين ،مثلا الموقف المفضل جدا حيث يكون للقائد سيطرة عالية نجد مدير الأجور و الرواتب إذا تمكن من كسب احترام وثقة الأتباع (جودة العلاقات بين القائد و المرؤس) وكانت مهامه و أنشطته واضحة ككتابة التقارير ، إعداد وحساب الأجور ، تحديد السلوك (درجة عالية من وضوح المهمة) و لديه مقدرة وقوة في التأثير على سلوك العاملين كأن يتمتع من خلال العمل بحرية كبيرة في مكافأة و معاقبة العاملين (مركز قوي) فلاشك أن الأسلوب القيادي المهتم بالعمل سيكون أفضل للتعامل مع هذا الموقف.

2.القيادة المهتمة بالإنسان أو العلاقات أكثر تفضيلا في المواقف المتوسطة ، وعليه فيتوقع في المواقف 7.6.5.4 تحقيق إنتاجية عالية.

3.قام فيدلر حديثا باختزال المواقف الثمانية إلى ثلاث مواقف حسب درجة صعوبتها:

.المواقف الصعبة :يكون تقييم المحددات سلبيا جدا ويناسبها النمط القيادي المهتم بالمهمة او التسلطي

الذي يعد اكثر فعالية عن غيره.
.المواقف السهلة أو المواتية : تقييم المحددات ايجابي جدا ويلائمه النمط القيادي المهتم بالمهمة أو التسلطي .
.المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة : يحتل تقييم المحددات موقعا وسطا بما يتوافق مع النمط المهتم بالعلاقات و الديمقراطي.
4.الدعوة إلى إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات للوصول إلى تأكيد و إثبات العلاقة بين نماذج القيادة و الإنتاجية.
5.ارتباط أسلوب القيادة الناجح بمقدرة القائد و خبراته في التكيف مع الظروف و المرؤسين و التطوير المستمر لنموذج قيادته.
6.الأسلوب القيادي لا يأتي في صورة استبدادية مطلقة و كاملة ولا بصورة ديمقراطية كذلك.
و لتفعيل الممارسة الميدانية لنموذج فيدلر يقترح هذا الأخير طريقتان لدفع مستوى سيطرة القائد و فعاليته [1]:
.أولا : تغيير القائد لينسجم مع الموقف ، فإذا كان الموقف الذي تؤدي فيه الجماعة غير مفضل جدا و يشرف عليها قائد مهتم بالعلاقات يحتمل تطوير أدائها بواسطة تعيين وإحلال قائد جديد يركز على المهام و العمل.
.ثانيا : استبدال الموقف ليتكيف مع القائد عن طريق هيكلة المهام أكثر و توسيع القوة أو النفوذ بواسطة أسلوب الإثراء الوظيفي ، إذ كلما زادت حجم المسؤوليات و السلطات زاد حجم نفوذ قوى التأثير اعتمادا على الزيادة في الأجور ، الترقيات ، الرقابة...
تقييم : تعتبر نظرية فيدلر من الأطروحات السباقة التي شكلت ووضعت أساسا منظما لدراسة فعالية القيادة من خلال تبيان العلاقة التفاعلية بين نمط القيادة (خصائص شخصية القائد) ومتغيرات الموقف ، فضلا عن دعم نتائج العديد من الدراسات لتنبؤاتها و فروضها ، بمعنى وجود مؤشرات عامة و جيدة تساند على الأقل الأنماط الموقفية الثلاثة الرئيسية للقيادة ، مقدمة تبريرا معقولا نسبيا لتأثير المواقف ، لكن ذلك لم يمنع من تعرضها لانتقادات متنوعة كشفت عن و جود ثغرات نظرية و منهجية حالت إلى حد ما دون ثقة الكثير من الباحثين في هذا النموذج.
فمثلا قام احمد صقر عاشور ببلورة جوانب القصور النظرية و المنهجية لنظرية فيدلر كالتالي[2]:
.افتقاد النظرية إلى المقدرة التنبوئية : انطلاقا من مختلف البحوث التجريبية لاختبار نظرية فيدلر، باستعمال اختبارات الدلالة الإحصائية، لم تتمكن النظرية من إثبات تنبؤاتها وصدق فروضها إلا في موقفين من الثمانية مواقف وهما 4.1.
.إخفاق النظرية في تقديم تفسير منطقي ومعقول للفرض الأساسي المركب من ثلاث متغيرات متغير شخصية القائد ، متغيرات المواقف ، متغيرات إنتاجية المرؤسين ، إن الملاحظ للجدول السابق يكتشف التناقضات التي تحويها النظرية مثلا : كيف يفسر فعالية القائد المهتم بالعمل في موقفين متطرفين متعارضين 8.1؟ و ما هي السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها القائد في كل من الموقفين السابقين لضمان فعالية القيادة المهتمة بالعمل أو المهمة ؟
.الثغرات المنهجية في البحوث التي اعتمد عليها فيدلر قبل بناء وصياغة النظرية و بعدها ، كصغر حجم العينات، غموض المقاييس المستعملة لقياس المتغيرات وعدم موضوعيتها ، انخفاض معامل ثباتها و صدقها بكثرة الأخطاء فيها، وغياب استخدام اختبارات متنوعة و قوية فعلى سبيل المثال الاستبيان

1.ابراهيم عباس نتو ،هنرى ه ابرز ،مرجع سابق،ص 172

المصمم لقياس الأسلوب القيادي و تحديده (LPC) يفتقد للثبات و طريقة بنائه و صياغته غير مفهومة ، أضف إلى ذلك صعوبة قياس المحددات الموقفية الثلاث [3] .

نظرية المسار الهدف : من النماذج النظرية التي سارت في التيار الموقفي المهتم بإبراز و دراسة تأثيرات المحددات الموقفية و البيئية على فعالية القيادة، تظهر نظرية المسار والهدف المقدمة من طرف روبرت هاوس (R.House) سنة 1971 و المطورة بالتعاون مع تيرانس ميتشل سنة 1974 ، وقدا استندت هذه النظرية في عملية بناء فروضها و تعديلها على النتائج الرئيسية لدراسة جامعة أوهايو و نظرية التوقع في الدافعية.

طبقا لهاوس فإن فعالية النمط القيادي متوقفة على قدرة السلوكيات و الفعاليات القيادية على التأثير في عناصر الدافعية المتباينة، «و تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل ، وتسهيل مهمة الحصول على هذه المكافآت بتوضيحها و إزالة الحواجز و المعوقات الموجودة في الطريق الموصل إليها، و إتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق»[1].

و بناءا عليه فإن الوظيفة الإستراتيجية للقائد تتمثل في توضيح المسارات و الطرق التي يسلكها التابعون لإنجاز مهامهم و أهدافهم الخاصة من خلال التعرف على الحاجات و العمل على إشباعها بشكل متزايد وربطها دوما بمستويات الأداء ، وهكذا فإن المرؤس حينما يدرك أن القائد يقوم بتوجيهه و إرشاده نحو الغايات و يساعده على التقدم في تحقيقها ، مزيلا أية عقبات ، و مقدما مكافآت ملائمة لمستوى الأداء فإن ذلك بلا شك سيجعل مترتبات و نواتج السلوك القيادي ايجابية بحيث تظهر في تطور ملحوظ في الأداء و الرضا الوظيفي .

وتتوقف أهمية الحاجة بالنسبة للمرؤسين على درجة الحاحها على الإشباع و طبيعة الموقف ، كما تتنوع و سائل الإشباع فقد تكون أدائية أو شخصية بشكل منفصل أو مدمج ومن أمثلتها شرح وتفصيل كيفية الأداء ، الحساسية لمشاعر المرؤسين ، تحديد نتائج الإنجاز ، التدريب ، و فيما يلي نعرض العناصر الرئيسية النظرية:

1. تحديد الأسلوب القيادي : قام هاوس بتصنيف النماذج القيادية المؤثرة على دافعية و أداء المرؤسين إلى أربعة أنماط محورية :[2]

أ.نمط القيادة الموجهة(الإجرائية):يقوم القائد بتحديد المهام المتوقعة و كيفية إنجازها،تبيان الإطار الزمني للعمل،وضع و اقرارالقواعد والضوابط المتوقع إتباعها ، و يماثل هذا النمط بعد تنظيم العمل في الدراسات السلوكية.

ب.نمط القيادة الإنسانية(الداعمة المساندة) : تظهر الاهتمام بإشباع حاجات التابعين و إحاطتهم بمناخ انساني، وتتصف العلاقات بالودية و معاملة العاملين كأنداد و أقران وليس تابعين.

ج.نمط القيادة المشاركة : يعمل القائد على استقبال أراء ومقترحات واستفسارات المرؤسين قبل صنع و اتخاذ القرار.

1.ماجدة العطية،مرجع سابق،ص ص 223،224

2.احمد صقر عاشور،مرجع سابق،ص ص173،174

3.ماجدة العطية ، مرجع سابق ،ص224

1.صلاح الدين محمد الباقي ،مرجع سابق ،ص 242

2.احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ص 175 ، 176

د.نمط القيادة المهتم أو المتوجه نحو الإنجاز : تعتمد على وضع طموحات وأهداف محددة و عالية للمرؤسين ، متوقعة منهم التميز في الأداء و معبرة عن ثقتها في قدرات و مهارات العاملين و اقتناعها بإمكانية تحملهم المسؤولية وتحقيق الأهداف أكثر من المخطط له و مواجهتهم للتحديات.و للتنبيه فإن هاوس بخلاف فيدلر اعتبر السلوك القيادي للفرد سلوكا مرنا و ديناميكيا حيث يمكنه انتهاج أكثر من نمط تبعا لطبيعة الموقف المحيط و متطلباته التكيفية.

2.ضبط الموقف: و المق
علاقة متغيرات نمط القيادة (المتغيرات المستقلة) ومتغيرات دافعية و أداء المرؤسين (المتغيرات التابعة) ، وتتمثل المحددات الموقفية في عاملين أساسيين[1]:
1.خصائص المرؤسين : و يمثل عامل ظرفي مفسر لطبيعة السلوك القيادي وينطوي تفكيك هذا العامل على عدد من المفاهيم الجزئية منها:
.القدرة : فكلما كان إدراك المرؤس ايجابيا لقدراته في إنجاز العمل بصورة أكثر فعالية كلما انخفضت حاجة المرؤس للسلوك الإجرائي أو الموجه.
. مركز التحكم : ويشير هذا المفهوم إلى مدى إدراك العامل بأنه مسيطر على الأحداث و البيئة المحيطة به ، فكلما كان الفرد جوانبيا أي يعتقد بأنه مسؤول عن تصرفاته ويتحكم فيها فإنه يميل أكثر إلى القائد المشارك ، في حين إذا كان الفرد تبريريا و يدرك عدم قدرته على التحكم في الأحداث الدائرة به ويرد أسباب سلوكه لعوامل خارجية فإنه يكون ميالا إلى القائد الإجرائي.
. الحاجات و الدوافع : فالمرؤس الذي تحتل حاجات الأمن و السلامة عنده الأولوية من المحتمل أن يتأقلم أكثر مع النمط الإجرائي، كذلك الفرد الذي تسيطر عليه حاجة الاستقلالية والمسؤولية قد يكون أكثر ميلا إلى الأسلوب المشارك.
و بالإضافة إلى ما سبق فإن لخصائص أخرى تأثير في تحديد السلوك القيادي كمدى تمتع العاملين بالمرونة الإدراكية ، الانفتاح الذهني ، الميول التسلطية، الخبرات و التجارب الكافية.
2. خصائص بيئة عمل المرؤس: يعد محدد موقفي معزول عن سيطرة العاملين في المنظمة وتستوجب من المرؤس التكيف بغرض تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ، و يتضمن هذا المحدد ثلاث عوامل أساسية:
. مهام المرؤسين : ويقصد بها درجة نمطية و غموض المهمة، فمن المتوقع أن المهام الروتينية و الواضحة للعاملين تستبعد ممارسة السلوك الإجرائي بينما العكس في حالة المهام الغامضة وغير الروتينية فإنها تستدعي توجيهات النمط الإجرائي.
. جماعة العمل : و يراد بها خصائص جماعة العمل ومالها من تأثير في انتقاء الأسلوب القيادي.
. العوامل التنظيمية : ويقصد بها مدى وضوح و تحكم الأنظمة والإجراءات و السياسات في أنشطة المرؤسين ،فمثلا كلما كانت الإجراءات و القواعد و التعليمات واضحة فمن المحتمل أن يقل الأسلوب الإجرائي ويزداد الميل إلى الأسلوب المشارك .
و تأسيسا على هذين المتغيرين الموقفيين تمت صياغة الفرضين الرئيسيين لنظرية المسار و الهدف كالأتي :
. الفرض الأول : ترتبط فعالية القيادة في تحقيق الأداء و الرضا العالي بمدى ادارك المرؤسين للسلوك القيادي كأداة ومصدر للرضا الحالي و المستقبلي وقبولهم له .

1.صلاح الدين محمد الباقى،مرجع سابق، ص ص244،247

. الفرض الثاني : تتعلق مقدرة النمط القيادي على إثارة دافعية المرؤسين للأداء على :
أ. فعالية أداء المرؤس: إذ ترتبط فعالية الأداء لدى المرؤس بمقدار السلوك القيادي المهتم بإشباع حاجات المرؤس وتدعيمها عن طريق العوائد.
ب. تدعيم السلوك القيادي لبيئة عمل المرؤس عن طريق التدريب ،الاستشارة، التحفيز الملائم.
وبناءا على الفرضين الأنفي الذكر يتوجب على القائد أداء جملة من الوظائف الإستراتيجية لضمان فعالية أداء المرؤسين وزيادة توحدهم مع القائد، و تتشكل حسب هاوس و ميتشل من مايلي:
.إدراك الحاجات الرئيسية للمرؤسين و اثارتها عن طريق وسائل الإشباع التي يمكن أن تقع تحت سيطرة القائد.
.الرفع من عوائد أو فوائد المرؤسين في مقابل تحقيق الأهداف، وتبيان الطرق الموصلة لها،وتوضيح التوقعات حولها و بالتالي زيادة مشاعر الرضا والإشباع المشروطة بالأداء.
.إدارة العقبات و الصعوبات التي تحول دون اثارة دافعية الأفراد[1].
3.التفاعل بين الأسلوب القيادي و الموقف: لضمان قيام القائد بمساعدة المرؤسين على تبيان المسارات الكفيلة بتحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف الأداء، يتوجب على القائد تنويع أنماطه القيادية بما يتناسب مع خصائص الموقف، وفي الشكل التالي نوضح نتائج نظرية المسار والهدف .

شكل رقم (5.2) نتائج نظرية المسار والهدف

طبيعة الموقف القيادي	نمط القيادة الفعال	
طبيعة العمل	شخصية المرؤسين	
– عمل غامض و متكرر – عمل غامض ولكنه يحقق الذات – عمل غامض – عمل غامض ومرن	– مستقل منغلق –	انساني مشاركة موجه مهتم بالإنجاز

المصدر :احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،دون سنة نشر،ص 223

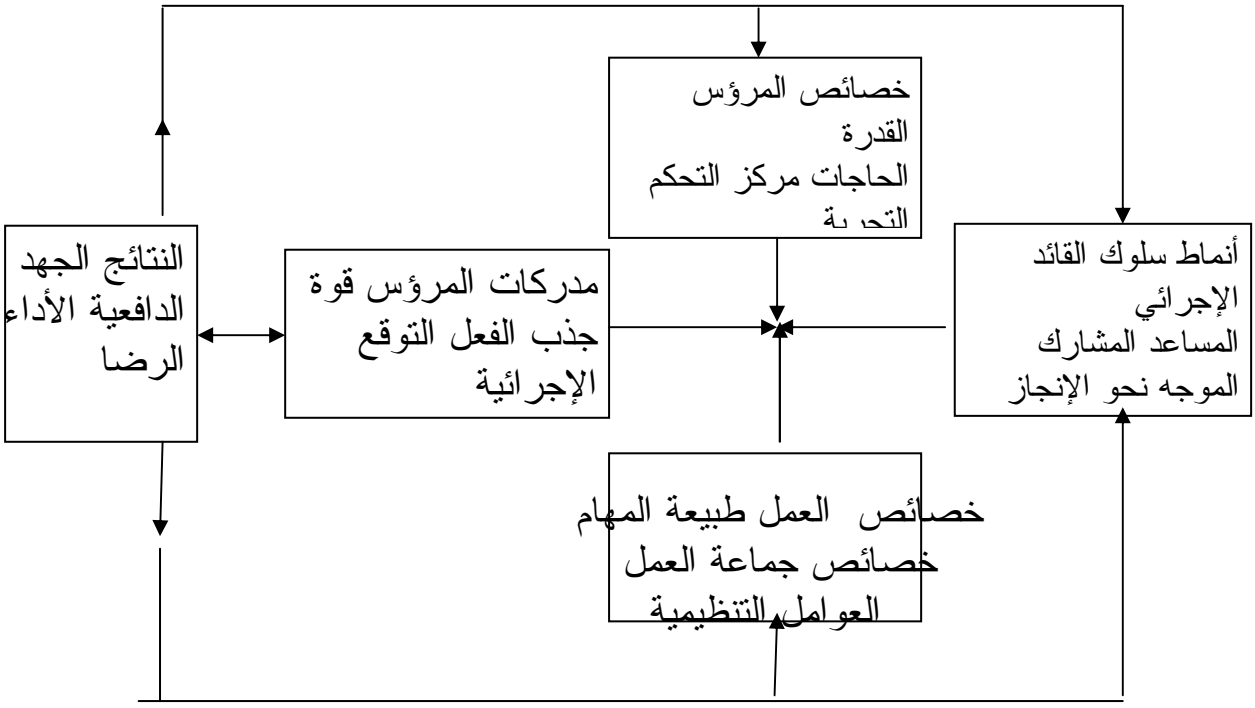
في ضوء هذا الجدول نقوم بشرح فعالية الأنماط القيادية الأربعة في ظل تفاعلها مع المواقف المختلفة كاالاتي [2]:
.ترتبط فعالية النمط الإنساني طرديا بمستوى عال للأداء ورضا المرؤسين في المواقف التي تتضمن أداء العاملين لمهام على درجة عالية من الغموض و مثيرة للتوتر والإحباط، فالسلوك الإنساني في هذا الوضع يحاول من خلال تصرفاته تعويض النقص لدى المرؤسين الناتج عن عدم الرضا و الاستياء عن طريق إشباع الحاجات الإنسانية.
.ترتبط فعالية النمط المشارك طرديا بمستوى عال للأداء ورضا المرؤسين في الحالات التي يتميز فيها العمل بالغموض و اثارة تحدي القدرات ، بحيث يشعر الفرد معه بتحقيق الذات، ويكون المرؤسون متميزين بالنزعة الاستقلالية والرغبة في التحكم الداخلي الذاتي بعيدا عن سيطرة الآخرين ، إلى جانب الميول الإبداعية في التفكير و النزعة الغير متسلطة، إذ يعمل السلوك المشارك على إثارة حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم وإشباع ميولهم للاستقلالية والحرية من خلال إزاحة عدم الوضوح بالنسبة للمهام وتعويض مشاعر الاستياء الناجمة عن الإخفاق في تحقيق الذات بالمشاركة مما يزيد من احتمالات الاندماج والانتماء.

1. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 177
3.المرجع نفسه،ص ص178،180

.ترتبط فعالية النمط الموجه طرديا بمستوى عال للأداء ورضا المرؤسين حينما تكون المهام تتصف بدرجة عالية من الغموض والصعوبة ومثيرة للإحباط و التوتر،ويتصف المرؤسون بعدم المبادأة و الانغلاق و الجمود الإدراكي، ويحتمل قصور فعاليته في المواقف ذات المهام الواضحة و النمطية وتمتع الأفراد بخصائص شخصية معينة كالانفتاح الذهني و المرونة الإدراكية و الخبرات الكافية، حيث تمثل تدخلات القائد معوقا للأداء.

. ترتبط فعالية النمط الموجه نحو الإنجاز طرديا بمستوى عال للأداء ورضا المرؤسين حينما يكون العمل غامض وغير نمطي، إذ تمنح مرونة المهام مساحة من الحرية للقائد للإهتمام بالإنجاز و التأثير على زيادة توقعات المرؤسين بأن مجهوداتهم ستؤدي إلى تحقيق أداء عالي و تحفيزهم عن طريق الثقة في قدراتهم والإيحاء لهم باحتمال تحقيق الأفضل بالاعتماد على جهودهم الذاتية .

شكل رقم (6.2) ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة .



المصدر :صلاح الدين محمد الباقى ،السلوك الفعال فى المنظمات ،الاسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002،ص 248

تقييم : أفرزت عملية اختبار وتفحص فروض وتنبؤات نظرية المسار و الهدف انقسام نتائج البحوث إلى مجموعتين ، الأولى أتسمت بتناقض وتضارب النتائج الساعية لقياس مدى ثبات النموذج النظري وقوته الاستدلالية و البرهانية ، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج نذكر منها[1] :

.صعوبة تعميم نتائج النظرية نظرا لعدم تجانس العينة و تركيزها على الأفراد في الخطوط الإنتاجية الأولى .

.قصور النظرية في تحديد علاقة سببية بين نمط السلوك القيادي و الأداء المرتفع وقد يفسر ذلك بنقص المتغيرات المدروسة ذات التأثير على فعالية السلوك القيادي.

أما المجموعة الثانية فأكدت مؤشراتها العامة على دعم القضايا المعتمدة في نظرية المسار و الهدف التي تركز على احتمال إيجابي لتوقع أداء ورضا عالي للمرؤسين في النمط القيادي الذي يحاول تعويض النقائص الناجمة عن طبيعة العمل و شخصية المرؤسين. ومهما تنوعت الآراء حول هذا النموذج فإنه يبقى وبلا شك أحد الأطر النظرية المساهمة في تفعيل دراسات القيادة من خلال استخدامها

1. راوية حسن، مرجع سابق ،ص167

لأول مرة مفاهيم ومتغيرات الدافعية وتقديمها لتفسير وتحليل معقول ومنطقي للعملية التفاعلية الحاصلة بين متغيرات السلوك القيادي (نمط القيادة) و تأثيرها على متغيرات الإنتاجية و الرضا انطلاقا و مرورا بالمتغيرات الموقفية .

النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد (HERSY AND BLANCHARD) أو ما يعرف بنظرية نضج التابعين:قام كل من هرسي وبلانشارد بتطوير و بناء نموذج للقيادة يدخل ضمن النظريات الموقفية أو الظرفية من خلال التركيز على عامل التابعين ودوافعهم و قابليتهم كمتغير موقفي محدد لفاعلية القيادة ، وكرد فعل لإهمال هذا البعد في أغلب نظريات القيادة فقد انطلق الافتراض الجوهري لهذا النموذج من أن فعالية الأسلوب القيادي مرتبطة بمدى استعداد ونضج المرؤسين ، ويشير هذا المصطلح الأخير إلى مكونين أساسيين هما [1]:

.القدرة : وتعني مدى امتلاك المرؤسين المعرفة بالعمل،المهارات والخبرات اللازمة والتي في حالة افتقادها فإنها تحتاج إلى التوجيه الإداري .

.الرغبة : و يقصد بها مدى دافعية وحماس المرؤسين للالتزام بالمهام و الثقة في انجازها ، وفي حالة نقصها فإنها تستدعي مقدار من الدعم المعنوي.

إن التابعين يلعبون دورا حاسما في الضغط على السلوك القيادي عبر أفعالهم و اتجاهاتهم وحاجاتهم،لذلك يتوجب على القائد التمتع بالحدس و توظيفه في التعرف على الحاجات الأساسية للأتباع والعمل على إشباعها سواء بالدعم الإداري أو المعنوي من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية وتمثيل دور محرك الدوافع وتعويض الحاجات الغير مشبعة أو بالتدريب ، التخطيط ، التنظيم ...، و كلما لقي القائد نجاحا في هذا الاطار زاد من ضمان فرصة تبعيتهم وولائهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

استكمالا لما سبق فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل لابد أن يأخذ في حسبانه بعدي متغير استعداد المرؤسين ،وطبقا لذلك يقدم هرسي و بلانشارد أربعة أصناف قيادية فعالة وفقا لملاء متها لنماذج مدى استعداد المرؤسين تتأرجح بين التوجيه العالي إلى التساهل العالي و الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم(7.2) الظروف الأربعة المختلفة مقترنة بالاسلوب القيادي الفعال

الظروف المحيطة	حالة المرؤسين	الأسلوب القيادي الفعال
1) احتياج المرؤس لدرجة قليلة من التوجيه المعنوي والإداري	يمتلك المرؤس قدرة عالية على القيام بعمله + رغبة قوية للقيام بهذا العمل	أسلوب التفويضdelegating (إعطاء المرؤس حرية ومسؤولية في اتخاذ القرار)
2) احتياج المرؤس لدرجة عالية من التوجيه المعنوي	يمتلك المرؤس قدرة عالية على القيام بعمله لكنه لا يمتلك الرغبة في القيام به	أسلوب المشاركة partticipating (مشاركة المرؤسين في القرارات لدعم شعورهم اتجاه العمل)
3) احتياج المرؤس إلى التوجيه المعنوي والتوجيه الإداري	عدم قدرة المرؤس على القيام بعمله+ عدم رغبته في القيام به	أسلوب البيع selling(شرح الرئيس لقراراته وتعليماته لمرؤسيه)
4) احتياج المرؤس لدرجةعالية من التوجيه الإداري	عدم قدرة المرؤس على القيام بالعمل ولكن عنده الرغبة في القيام به	أسلوب الكشاف telling إعطاؤه التعليمات ومراقبة عمله عن قرب)

المصدر :محمد سعيد سلطان ،السلوك الانسانى فى المنظمات ،الاسكندرية :دار الجامعة الحديثة ، 2002،ص353

1. http://www leadership.studies.com .

استنتاجا من الجدول يمكن القول بصورة موجزة أنه كلما زادت درجة نضج المرؤسين (رغبة وقدرة عالية) زاد توجه القائد لتطبيق النموذج القيادي المهتم بالأفراد و العلاقات (الدعم المعنوي) وقل الاهتمام بالمهام و العمل ،غير أن معدلات استخدام هذا التوجه رغم تدرجها في الارتفاع إلا أنه يتعرض للانخفاض، و في المقابل كلما انخفضت درجة نضج المرؤسين (رغبة وقدرة منخفضة) زاد توجه القائد للنموذج المهتم بالمهام و العمل (الدعم الإداري)على حساب الاهتمام بالأفراد والعلاقات .

تقييم : على الرغم من تحقيق نظرية التابعين لشهرة وقبول واسع في أوسط الباحثين المهتمين بالقيادة بإبرازها لدور المرؤسين في تحديد فعالية النمط القيادي، إلا أنها لم تسلم من تحفظات حول نتائجها و افتراضاتها بسبب عدم وضوح وثبات النموذج وضعف الأسلوب المستخدم في اختبار النظرية الذي أدى إلى تضارب البحوث المستخدمة لاختبار النظرية في اتجاه غير مشجع[1].

. إغفال جوانب تحقيق أهداف المنظمة[2].

نظرية الموارد الإدراكية 3: تعد من النظريات الحديثة التي أدخلت مفهوم التوتر كمتغير موقفي أساسي في دراسة القيادة ، إذ عمل كل من فيدلر و جوكارسيا (Feidler. J.garsia) على الكشف عن تأثر فاعلية القائد من خلال خبرته و ذكائه بالدرجات المتفاوتة لمواقف التوتر المختلفة، وقد توصلا إلى اثبات العلاقة التفاعلية بين الذكاء و الخبرة واستنتاج ثلاث خلاصات:

1.السلوك القيادي المهتم بالأداء يكون فعالا و استثنائيا في حالة ارتباطه بذكاء مرتفع و بمواقف معززة منخفضة التوتر.

2. ارتباط فعالية القائد الأدائي في المواقف العالية التوتر بالخبرة في العمل.

3.وجود علاقة إيجابية بين نزعة و دافعية القائد للأداء المرتفع و مدى إدراكه للموقف على أنه ذو توتر متدني.

وقد حظيت نظرية الموارد الإدراكية على الرغم من حداثتها بالعديد من البحوث والد راسات التي سعت لفحصها واختبارها و أسفرت مؤشراتها العامة عن تعزيز ودعم لتنبؤاتها و افتراضاتها.

عناصر الموقف القيادي: مواكبة لسياق النظريات الموقفية التي حاولت استكشاف العناصر و العوامل المؤثرة في تحديد العلاقة بين نمط الأسلوب القيادي و فعالية المرؤسين، من الضروري الإشارة إلى أن العينة المعروضة من النظريات الموقفية السابقة لم تدرس إلا عدد محدود من عناصر الموقف القيادي* ، مما يجرنا بطبيعة الحال إلى تناول بعض التصنيفات المتعلقة بالقوى المؤثرة في اختيار النموذج القيادي[4] .

1 . تصنيف تناينبوم (tannenbaum) :حدد العوامل المؤثرة في اختيار النموذج القيادي في ثلاثة قوى :

أ.قوى المدير : ويقصد بها الخصائص و السمات الشخصية للقائد و التي تعمل بمثابة قوى داخلية مؤثرة من بينها تقييمه الشخصي للظر وف، درجة ثقته في نفسه و المعاونين أو المساعدين ،فضلا عن اتجاهاته وميوله ، قيمه ، مستوى الخبرات و القدرات .

ب. قوى المرؤسين : وتشير إلى تلك العوامل الشخصية المؤثرة في سلوك المرؤسين كالاتجاهات، الميول ، القيم ، المشاعر، التوقعات، الدوافع، الأهداف ، فكلما تمكن القائد من فهمها و إدراكها كان

1.ماجدة العطية ،مرجع سابق ،ص226

2.طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص 60

3. ماجدة العطية ،مرجع سابق ،ص225

*يتميز المدخل الموقفي بعدة نماذج فرعية متنو عة من بينها :نظرية وليام ريدن (w.reddin) ،نظرية التكيف التفاعلي ،نظرية التدعيم في فعالية القيادة لأحمد صقر عاشور ،نظرية بدائل القيادة.

4.محمود زكى هاشم،مرجع سابق،ص ص254،257

أقدر على تحديد الأسلوب القيادي الملائم للموقف، فعلى سبيل المثال ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ، الذكاء ، درجة الإحساس بالمسؤولية ، الحاجة للاستقلالية، الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات ... ، هذه الخصائص الشخصية تنسجم بشكل أفضل مع الأسلوب الديموقراطي .

ج. قوى الموقف : و تتميز بالتنوع أهمها :

.القوى النابعة من التنظيم : وتتمثل في حجم التنظيم ، والتوزيع الجغرافي لوحداته ، قيم و تقاليد التنظيم ، فكلما كان حجم التنظيم كبيرا و التوزيع الجغرافي لوحداته الفرعية شاسعا و تميزت قيمه و تقاليده بالوضوح و الثبات استدعى ذلك إتباع نمط القيادة اللاشخصية المهتمة بالعمل والإنتاج .

.القوى النابعة من الجماعة : تتمثل في درجة التماسك الإجتماعي ووحدة الاهداف.

.القوى النابعة من طبيعة المشكلة : و متطلباتها إلى معلومات و خبرات و مهارات معينة تؤثر في موقف القائد نحو العديد من القضايا كتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ، فالمشكلة المعقدة تستبعد التفويض في حين العكس في المشكلة البسيطة.

.القوى المتعلقة بالوقت: حيث أن طبيعة الموقف أو المشكلة التي تفترض اتخاذ قرارات عاجلة عادة ما تلغي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل طارئ خدمة لأهداف التنظيم و تجنبا لتعرضه للاضطراب .

2.تصنيف هايمان (Haimann) يحدد العوامل المؤثرة في السلوك القيادي في الآتي :

أ.نوع العمل المطلوب أداؤه (طبيعة العمل) : إن لموقف العمل انفرادية و خصوصية و تميز في قولبة نمط التصرف القيادي الملائم ،و يقصد بطبيعة العمل درجة التعقيد أو النمطية و الروتينية ، ومدى قدرته على توفير المعلومات المرتدة و تحقيق الرضا الوظيفي ، ومستوى المهارة المطلوبة فيه ، فعلى سبيل المثال إذا كانت مسؤوليات المهمة صعبة و معقدة يفضل إتباع الأسلوب القيادي المهتم بالعمل لتعويض الغموض و التعقيد بواسطة المساعدة في توضيح أداء العمل بتطوير الخبرات والقدرات للمرؤسين ، خاصة في حالة افتقادهم لها بالتدريب و النصح والإرشاد ، أما في حالة انخفاض المستوى الفني للقائد مقارنة بمرؤسيه فيستحسن استخدام الأسلوب الموجه بالعلاقات الإنسانية لتشجيع أدائهم و تعويض النقص في مهاراته الفنية عبر المرؤسين ذوي الخبرة و القدرات الفنية .

ب.شخصية القائد:من الصعوبة بمكان فصل النموذج القيادي عن البنية الشخصية للقائد و خصائصها، ففهم هذه الأخيرة عامل مهم في إدراك و معرفة أسباب ميول القائد نحو نموذج قيادي معين.

ج.شخصية التابعين: تعد عملية الوعي فيما يتعلق بنماذج شخصية التابعين أحد المتغيرات ذات الأثر النافذ والمتحكم في أسلوب القيادة ، فالفروق الفردية بين شخصيات العاملين من ناحية ردود أفعالهم و ميولهم و قيمهم ، توقعاتهم تؤثر بلا شك في تباينهم بالنسبة لقبول الأساليب القيادية ، إن الذين يفضلون الأسلوب المهتم بالعمل والإنتاج عادة ما يتمتعون بضعف الاستعدادات الذهنية و انخفاض الثقة بالنفس ، مستوى عال من الانعزالية والانغلاق ،وينظرون إلى البيئة الخارجية كمصدر اشباع لحاجاتهم ،في حين المرؤسين المتصفين بعكس السمات السابقة يفضلون الأسلوب القيادي المهتم بالإنسان .

. القوى المتاحة للقائد : ويقصد بها طبيعة القوة و السلطة الممنوحة للقائد ضمن نفوذ مركزه التي تسمح له بالتأثير مثل الترقية ، الفصل ، التخفيض، منح العلاوات ...، وهذه القوى و إن كانت غير ذات آثر فعلي بالضرورة على السلوك القيادي إلا أن التابع يدركها حتى ولو لم يستخدمها القائد ، وبناءا عليها فالمرؤس يختار النموذج السلوكي و يحدد طبيعة العلاقة بما يتلاءم مع مقدار القوى المتاحة ونوعيتها سواء معلنة أو غير معلنة، رسمية او غير رسمية ، فنجد سلوك العامل مع المشرف غير سلوكه مع المدير .

3. تصنيف روبرت جولبيوسكي(R.Gelembiewski):[1] قدم تصنيفه و تحليله للمحددات الموقفية المتحكمة في اختيار الأسلوب القيادي كالآتي :

أ. شخصية المرؤس : فكلما كانت لدى المرؤس ميول التبعية كلما كان أكثر توافقا مع أسلوب القيادة التسلطية.

ب. خصائص العمل : بقدر ما يكون العمل بسيط و لا يتطلب تعاون مجهودات المرؤسين ، و يتميز بقلة البدائل في حل مشاكله بقدر ما يتكيف مع أسلوب القيادة التسلطية ، بينما إذا كان العمل معقدا ويستلزم التعاون ويتصف بكثرة الخيارات في حل مشاكله فأنسب أسلوب في هذه الحالة هو النمط الديموقراطي.

ج. أدوار العمل : ويصنفها جولبيوسكي إلى ثلاث أنواع:

. أدوار خاصة بالقائد : كالتخطيط ، التنظيم، التنسيق ، الرقابة و تناسبها القيادة التسلطية.

. أدوار خاصة بالمرؤسين : ككيفية تشغيل الآلات و صيانتها، و تلائمها القيادة الغير موجهة (الحرة).

. أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد و مرؤسيه : وهي أنشطة و فعاليات قد تمارس بشكل منفرد من طرف القائد أو المرؤسين أو بالتعاون ومن أمثلتها تغيير أماكن الآلات، وتتسق هذه النوعية من الأدوار مع القيادة الديموقراطية التي من أهم مبادئها المحورية المشاركة.

. خصائص جماعة العمل : ويقصد بها مدى وضوح ووحدة قواعد و أهداف جماعة العمل.

وبعد عرض هذه التصنيفات الثلاثة قد يكون من الإفادة تلخيص عناصر الموقف القيادي المؤثرة على فاعلية الأنماط القيادية وفق ما توصلت إليه نتائج العديد من الدراسات مع افتراض ثبات العناصر الموقفية الأخرى .

1.صلاح الدين محمد الباقي ، مرجع سابق ، ص ص 236 ، 237

جدول رقم (8.2) العوامل الموقفية المؤثرة في اختيار النموذج القيادي

نمط القيادة / عناصر الموقف القيادي	نمط القيادة المتوجه للمهمة يكون فعالا في المواقف التالية:	نمط القيادة المتوجه للعلاقات يكون فعالا في الظروف الآتية:
القائد	خبرة وتدريب مهني عال بيئة عمل فيزيقية تتراوح بين الصعوبة والسهولة الاهتمام بالجوانب الأدائية والإنجازية الاهتمام بسلطة المركز الوظيفي يتمتع بنفوذ و ظيفي قوى عمر صغير مستوى تعليمي منخفض	خبرة وتدريب منخفض بيئة عمل فيزيقية متوسطة الاهتمام بالجوانب التعبيرية أو رضا المرؤسين الاهتمام بالتأثير الشخصي والحصول على احترا و إعجاب المرؤسين يتمتع بنفوذ مركز وظيفي ضعيف عمر كبير مستوى تعليمي مرتفع
طبيعة العمل	– مهمة على درجة عالية من الغموض و التعقيد – عمل تكراري روتيني اونمطي ممل – عمل يعتمد على التعاون الجماعي للمرؤسين – نطاق إشراف واسع – عمل يفتقد إلى بلوغ الرضا الداخلي و تحقيق الذات – عمل يتطلب مستوى عال من المهارة و القدرات – عمل مهم في تحقيق الأهداف العامة	مهمة على درجة عالية من البساطة و الوضوح عمل يتميز بالمر ونةوالإثارة والتحدي عمل قائم على العزلة والإنفراد في أدائه نطاق أشراف ضيق عمل يساهم في تحقيق الرضا الداخلي عمل يتطلب مهارة منخفضة عمل أقل أهمية في تحقيق الأهداف العامة
المرؤسون	مستوى تعليمي منخفض مدة العضوية في التنظيم كبيرة قيم تقليدية جامدة غير متخصصين مهتمين بالمكافآت المادية من ناحية الخصائص الشخصية يتميز المرؤسون بالانغلاق و التصلب الذهني، عدم الثقة بالنفس، الميل إلى التوجيه وتلقي الأوامر، انخفاض درجة الإحساس بالمسؤولية. العزوف عن المشاركة في المنظمات الداخلية خبرة و تدريب ضعيف قراراتهم شخصية ذاتية المرؤسون لا يزودون القائد بالمعلومات	مستوى تعليمي مرتفع مدة العضوية في التنظيم صغيرة قيم حديثة متفتحة متخصصون غير مهتمين بالمكافآت المادية يتميزون بالانفتاح و المرونة الإدراكية، الذكاء الثقة بالنفس، الاستقلالية، الميل إلى الاستشارةوالمشاركة في اتخاذ القرار و قيادتهم عن طريق التوجيه الذاتي ، ارتفاع الإحساس بالمسؤولية. الميل إلى المشاركة في المنظمات الداخلية خبرة وتدريب عال قرارات موضوعية المرؤسون يزودون القائد بالمعلومات
التنظيم	حجم كبير أهداف رسمية صريحة، محددة ، واضحة مخرجاته في شكل انتاج كمي قواعد وإجراءات ثابتة مهتم بالعمل والإنتاج المستويات العليا في الإدارة تفضل نمط القيادة المتوجه بالمهمة توزيع جغرافي غير متباعد للوحدات الفرعية للتنظيم منظمة حديثة النشأة	حجم صغير أهداف غير واضحة مخرجات في شكل خدمات قواعد وإجراءات متغيرة مهتم بالأفراد المستويات العليا في الإدارة تفضل نمط القياد المتوجه بالعلاقات توزيع جغرافي متباعد للوحدات الفرعية للتنظيم

		منظمة قديمة النشأة

المصدر :بتصرف احمد ماهر،السلوك التنظيمي مدخل بناءالمهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،دون سنة نشر،ص328

وبناءا على ما سبق فإن الممارسة الواقعية للقيادة تستبعد فكرة ما يسمى النموذج الميثالي للقيادة الذي يمكنه تحقيق الأهداف بأقل الأعباء، وتبقى فاعلية القائد ودرجة نجاحه مرتبطة بمدى قدرته على فهم و إدراك و تحديد العوامل المؤثرة في تبني نموذج معين سواء متعلقة بشخصه أو شخصية المرؤسين أو المواقف و الظروف البيئية والاجتماعية بما يتوافق مع تدعيم و تأكيد ارجيرايز(C. Arguris) لهذا الاتجاه بقوله «إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري»[1].

تقييم وتعقيب عام على الدراسات و النظريات الموقفية: لعبت النظريات الموقفية دورا فاعلا وبارزا في الخروج بدراسة القيادة من دائرة الفروض الخيالية و البسيطة و العقيمة إلى المعالجة الجدية ذات التطويع الجيد للمتغيرات والعلاقات، والتصور المركب المعقد للعملية القيادية من خلال اهتمامها بتوجيه أنظار الباحثين إلى الكشف عن العوامل الظرفية المؤثرة في النمط القيادي، وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت انتقادات لهذا المدخل يمكن أن نلخصها في النقاط التالية على النحو الآتي :

.قصور النظرية الموقفية حينما اعتبرت القيادة مجرد وظيفة ثابتة لشخصية القائد و الموقف الإجتماعي و أهملت القيادة كعمليه تفاعلية* ديناميكية بين مختلف العوامل المشكلة لها ، و التي تعمل بنفس مقدار التأثير،إذ لم تأخذ في حسبانها معدل ردود أفعال الأتباع على المستوى الزمني من زاوية المواقف المرتبطة بالوصول للقيادة من جهة والاحتفاظ بها من جهة أخرى[2].

.مغالاة النظرية في إبراز الظروف البيئية و المواقف الإجتماعية على حساب الاستعدادات الفطرية و الخصائص الفكرية اللازمة لنجاح القائد، ولذلك فالمدخل الموقفي مدخل قسري لا يؤمن بقدرة الإنسان على الفعل و الاختيار من خلال جعل السلوك القيادي متغير تابع للموقف بدل العكس[3].

.افتقاد افتراضات النظرية للإثباتات والأدلة العلمية القاطعة و الحاسمة، وبالتالي هناك حاجة ماسة إلى تدعيم التعميمات والنتائج المتوصل إليها عن طريق اجراء الدراسات الميدانية في بيئات ثقافية و حضارية و أنظمة اقتصادية متباينة وفقا للنظرة الدينامية للموقف.

.الغايات الإيديولوجية للنظريات الموقفية من خلال حرصها على تحقيق التوازن و التناغم بين كل الإطراف في المنظمة في النظام العقائدي الرأسمالي.

4.2 .النظريات الحديثة : شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي اهتمام متزايد ومستمر للباحثين بابتكار و إبداع نماذج جديدة في القيادة لمواكبة المتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة العمل لمختلف المنظمات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير و المنافسة الشديدة و التقلبات الاقتصادية المفاجئة وشح الموارد و العولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة و من بين تلك النماذج نورد ما يلي:

القيادة الكاريزمية : وتنعت هذه القيادة بعدة مسميات كالقيادة الإلهامية ، الزعامية، البطولية، وتشير دلالة مصطلح الكاريزما إلى الهبة السماوية الملهمة. إن الفضل في البلورة و الصياغة الحديثة لهذا

---

1. محمود زكي هاشم، مرجع سابق ، ص 257

* يعد الاتجاه التفاعلي مجرد تجميع و توفيق بين أراء النظريات السابقة (نظرية السمات، السلوكية، الموقفية) من خلال تأكيده على اعتبار القيادة عملية تفاعلية تبادلية بنفس الأهمية و المقدار بين ثلاث ابعاد أساسية: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، خصائص الجماعة، ومن هذا المنطلق ففعالية القيادة تتمثل في قدرة القائد عبر سماته وخصائصه على إشباع حاجات مرؤسيه في موقف معين. ولذلك يظهر المدخل التفاعلي أكثر المداخل واقعية وشمولية وايجابية في تحديده لخصائص القيادة الإدارية.

2. سعد جلال، علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية: منشأة المعارف، مصر، دون طبعة ودون سنة نشر ، ص 236

3. http// www .leadership .studies .com .

النموذج من القيادة يعود إلى الباحث روبرت هاوس(R.House) سنة 1977، حيث اعتمد في بنائه على المزج بين مدخل السمات و المدخل السلوكي، موظفا مصطلح الكاريزما للإشارة إلى ذلك الصنف من القيادة المرتكزة على وجود صفات وسلوكيات مميزة للقادة الكاريزميين كمصدر للسلطة و التأثير، ولهذا فإن قابلية التأثر لدى التابعين المتمثلة في القبول والطاعة تستند إلى تلك السمات و التصرفات الشخصية الملهمة وقدرتها على خلق الإعجاب و الجاذبية و القدوة للآخرين.

وقد أدت اهتمامات دراسات القيادة الكاريزمية إلى إفراز مجموعات متباينة من النتائج، ولعل أشهرها الدراسة التي حددت خمسة خصائص أساسية للقادة الكاريزميين[1]:

1. امتلاك الرؤية و القدرة على نقلها: و يقصد بها توافر القائد على خطط و تصورات مستقبلية عامة للمواقف، تتضمن تعيين الأهداف و الطموحات المنشودة، تحديد الإستراتيجية بواسطة ضبط الاحتياجات و الإمكانيات، و المخاطر المحتملة، وتقييم المرؤسين مثلا، و العمل على توصيلها للأتباع عبر مهارات ووسائل الاتصال الغير اللفظي على وجه الخصوص بصورة واضحة، مفهومة، مقنعة، دقيقة، جذابة لضمان مضاعفة تأثيرها على المفاهيم الذاتية للأفراد والأداء.

2.امتلاك روح المخاطرة الشخصية: بعدما يقوم القائد الكاريزمي بتحديد معايير وتوقعات عالية للأداء بحيث تأخذ في الحسابات قدرات المرؤسين والإمكانيات الواقعية يبرز القائد ثقته بالنفس و المرؤسين علنيا وضمنيا من خلال المجازفة مهما كانت التكاليف و التهديدات في سبيل تحقيق الرؤية، معتمدا على قدراته الذاتية، و التأكيد على أيمانه و تفاؤله بقدرة و خبرة مرؤسيه على تحقيق الأهداف بمستويات أكثر من المخطط لها، ومتوقعا منهم قبول تقديم التضحيات و إتباع الإستراتيجية الموضوعة مما يترتب على كل ذلك ثقة مطلقة للمرؤسين في القيادة.

3.الحس البيئي: يتمتع القادة الكاريزميين بحساسية مرهفة اتجاه العوامل البيئية، ويظهر ذلك في حيازتهم على قدرات ومهارات التفكير و التحليل الواقعي السريع و المنظم للمواقف ومحدداتها بغرض تحقيق التغيير، هذا الاخير الذي يمثل احد الأدوار و الميول القيادية و يتصور المرؤسين قادتهم بمثابة أدوات التغيير و التجديد.

4.الإحساس بحاجات التابعين : يمتلك القادة الكاريزميين معرفة و إدراك عال بمؤثرات سلوك المرؤسين و مصادرها خاصة من زاوية تحقيق الإشباعات النفسية والاجتماعية .

5.السلوك الغير متحفظ : يتميز القادة الكاريزميين بممارسة نماذج سلوكية غير اعتيادية واستثنائية تكرس قيم ومعتقدات الرؤية وتسهم في إدراكها الصحيح، و تزداد اثارتها للإعجاب كلما صادفت تلك الممارسات فعالية في حل مشاكل معينة، مما يجعلها تتحول إلى مرجعية اقتداء و أسوة للمرؤسين، ومن الملاحظ في هذا الإطار أن أغلب القادة الكاريزميين يتميزون بهوايات غريبة واستجابات انفعالية وشخصية غير منطقية خارقة للمعايير و التقاليد السائدة بمختلف أشكالها.

إن هذه السمات القيادية لا تمارس تأثيرها على الأتباع بمعزل عن الظروف البيئية و الموقفية، ولذلك فإن تفسير بروز ظاهرة القيادة الكاريزمية تتشكل من تفاعل مجموعة من العوامل الدور القيادي، الأتباع، الموقف، ومن أهم المتطلبات الموقفية المؤثرة على زيادة فعالية القائد الكاريزمي نذكر منها [2]:

. حاجة الموقف إلى المعايشة والاندماج المعنوي مع الأفراد و اتصاف العلاقات الاجتماعية بالإيجابية.
. تعذر تحديد توقعات و معايير الأداء.
. ارتباط الحوافز بالأداء الفردي.

1. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 231
2. راوية حسن، مرجع سابق ، ص 283

. الافتقاد إلى المعلومات المساهمة في اختيار نموذج معين من التصرفات.
. فرض الموقف على القادة و المرؤسين بذل مجهودات استثنائية.
. اتصاف وظيفة التابعين بالبعد الأيديولوجي.
. تميز المحيط البيئي بالتهديدات و التوترات و الأزمات، و أحيانا مايلجأ القادة إلى صناعتها وتوظيفها لتعديل و تكييف المواقف البيئية بما يخدم مصالحهم و أهدافهم[1].
تلعب السمات و الخصائص الكاريزمية دورا حيويا وايجابيا في التأثير على الأفراد ويمكن إبراز المؤشرات الدالة على فعالية السلوك الكاريزمي على المرؤسين و الأداء في العناصر التالية[2]:
.تعزيز دافعية الفرد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية و نمو الشعور بالرضا الوظيفي.
.زيادة التوحد و التقمص لقيم و طموحات و أهداف ومعتقدات القائد.
.ارتفاع مستوى التقدير والاحترام الذاتي للفرد نتيجة زيادة ثقته بقدرته على تحقيق الأهداف عبر القائد.
.التبعية و الولاء المطلق للقيادة و أهدافها ، ويمكن البرهنة على ذلك بمظاهر الاندفاع الحماسي الشديد و الإيمان بأفكار وسلوكيات القائد، الاستعداد للتضحية في سبيل الرؤية ،الاخلاص،المهابة.
.زيادة التزام وولاء المرؤسين تنظيميا وشخصيا، و ارتفاع مستوى الأداء كما و نوعا بما يتوافق مع أهداف الرؤية.

أما بالنسبة لكيفية عملية التأثير التي يقوم بها القادة الكاريزميين على الأتباع فتتبع مسار من أربعة مراحل حسب المؤشرات المتوفرة[3]:
.المرحلة الأولى : نقل القائد رؤيا مثيرة للإعجاب والاحترام تتضمن مشاعر و مصالح متبادلة و تفاؤلا بالمستقبل.
.المرحلة الثانية: يقوم القائد بتوصيل توقعاته إلى المرؤسين لتحقيق الأداء، معبرا عن ثقته المطلقة بقدراتهم ومهاراتهم مما يدعم الاحترام الذاتي و الثقة النفس.
.المرحلة الثالثة: تمثيل دور القدوة للتابعين من خلال سلوكيات أقوال و أفعال تتضمن قيم جديدة تستحق المحاكاة.
.المرحلة الرابعة : ممارسة سلوكات غير اعتيادية تعبر عن القدرة على التضحية بالذات والإقدام في سبيل تحقيق معتقدات ومبادئ الرؤية.

و بالانتقال إلى الإجابة على التساؤل التالي: إلى أي حد يمكن تعلم و اكتساب القيادة الكاريزمية و التمتع بعوائدها؟ فإن بعض الباحثين رغم إدراكهم ووعيهم بأن هناك من يعتقد بالصفات و السلوكيات الوراثية للقيادة الكاريزمية وهي فئة قليلة إلا أن هناك احتمالات واسعة لتعلمها وتطويرها،ويقترحون في هذا الصدد إتباع ثلاث مراحل أثبتت الدراسات نجاعتها و توفرت المؤشرات المؤكدة حولها وهي [4]:
.المرحلة الأولى : النزعة التفاؤلية و الاعتماد على الأسلوب الانفعالي كأداة للتأثير الحماسي ليس عن طريق الاكتفاء بلغة الكلام بل أيضا بلغة البدن.
.المرحلة الثانية : محاولة خلق جاذبية لدى الأفراد نحو القائد عن طريق بناء رابطة معينة توحي وتساعد في تحقيق التبعية .
.المرحلة الثالثة : اكتشاف الطاقات الكامنة و المستترة لدى الأفراد من مواهب وقدرات بالاعتماد على الاهتمام الشخصي بمدركات ومشاعر وسلوكيات كل فرد.

---

1. http://w w w.rezgar.com.
2. راوية حسن ، مرجع سابق ،ص 282
3. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 231
4. المرجع نفسه، ص 232

ان فعالية القيادة الكاريزمية في تأثيرها على أداء ودافعية المرؤسين لاتسير دوما في اتجاه طردي وايجابي إذ أحيانا ما تحيد عن تكريس تلك الآثار الإيجابية السابقة الذكر نتيجة إساءة الاستخدام للأسلوب الكاريزمي حينما تتحول إلى ممارسة ديكتاتورية تغفل دور وحاجات الأتباع ، ويصاب القائد الكاريزمي ببعض السلوكيات المرضية كالغرور ، مما يجعله يشكل عبء إضافي على المنظمة ، ويتحول موقف المرؤسين اتجاهه من قطب الحب و التبعية إلى قطب الكره والاستقلالية [1].

القيادة التحويلية (ما بعد الكاريزما): يشكل مفهوم القيادة التحويلية امتدادا تطويريا لمفهوم القيادة الكاريزمية،و بالطبع توجد تداخلات بينهما و المشاهدة في تماثل السلوكيات و السمات إلى حد كبير ، أما المفارقة فتتضح في محاولة القائد الكاريزمي التأثير في تابعيه من منطلق النظرة الكاريزمية المطلقة ، أما القائد التحويلي فيسعى إلى تنمية المقدرة النقدية و التشكيكية لدى التابعين نحو مختلف المواقف والأحداث حتى في أنماط تفكير وتصرفات القيادة ذاتها[2]، فضلا عن ذلك فإن القيادة التحويلية تعتمد على فكرة التمييز بين نوعين من القيادة : القيادة ذات الميول الإستقرارية و القيادة ذات الاهتمامات التغييرية والتطورية[3].

واتساقا مع هذا المفهوم فإن القيادة التحويلية تعتمد في زيادة دافعية و إنتاجية المرؤسين و بالتالي تعظيم ربحية المنظمة وتقليص خسائرها على ممارسة الأنشطة والأعمال الإبتكارية والإبداعية الهادفة إلى تحصيل التغيير الفعال مثل إدارة عملية الاندماج ،خلق جماعة العمل ، تعريف الثقافة التنظيمية. و يحوز القائد التحويلي إلى جانب سمات القائد الكاريزمي مجموعة من السمات و الخصائص أبرزها ما يلي [4] :

.القدرة على الإلهام: و التي تبرز في إمكانية تحديد المشاكل و طرحها بأساليب سهلة، مبسطة، مقنعة مع إدراك مدى تأثيرها على أداء ورضا التابعين ، أضف كذلك استعداد القائد للتضحية بانشغالاته الشخصية في سبيل المنظمة.

.الاهتمام الشخصي بكل فرد أو الحساسية لمشاعر المرؤسين: وذلك بالمساعدة على اكتشاف وتطوير المهارات و القدرات و المصالح الشخصية للأفراد من خلال تقديم الدعم المادي و المعنوي كالتدريب ، المشورة و النصح، مستعينا بنظم ومهارات اتصالية عالية الجودة.

.التحفيز الفكري : أو التمتع بقدرات الإثارة الفكرية، وتشير إلى القدرة على إثارة دافعية المرؤسين لتقديم المجهودات الكفيلة بتحقيق الأهداف عن طريق الذكاء ، الحلول المنطقية و العقلانية.

.المقدرة السحرية : التي تبرز في بناء الرؤية و صناعة الأفكار والسلوكيات، و الحصول على امتثال الأفراد عن طريق الثقة ، وتدعيم الشعور بالرسالة و الولاء.

.التمتع بمهارات السلوك الرمزي في تبليغ وظائف المنظمة ، أهميتها، قيمتها الإيديولوجية، أهدافها من خلال توظيف أسلوب الرموز و الشعارات بغرض زيادة اسهام المرؤسين و تركيز مجهوداتهم بما يخدم قيم المنظمة و غاياتها[5].

وغالبا ما يقترن ذكر مصطلح القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية أو المعاملاتية، حيث تشير هذه الأخيرة إلى ذلك النمط من السلوك القيادي المهتم بتوجيه الأفراد نحو الاهداف المحددة من خلال ممارسة المهام الروتينية كالتوصيف الدقيق لمتطلبات الدور أو المهمة، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات،

1. محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ،ص 346
2. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 232
3. راوية حسن ،مرجع سابق ،ص 277
4. ماجدة العطية،مرجع سابق،ص232
5. المرجع نفسه،ص233

فضلا عن ذلك فإنها تعتمد في عملية تحفيز التابعين للعمل على نظام المكافآت الشرطية لدعم الأداء العالي ، أي مبادلة مستوى أداء الأتباع بمعدل محدد من المكافآت إلى جانب ذلك فإن القيادة التبادلية تقوم بالتوظيف الحصري لأسلوب تقييم سلوك الفرد في حالة وجود مظاهر الإخفاق و الاختلال في تحقيق معايير وقواعد الاداء و الأهداف بغرض احداث التعديلات و بقاء احتمالات الانسحاب من المسؤولية وعملية اتخاذ القرار ورادة[1].

ومن المنطقي و العقلانية تصور علاقة تكاملية بين كلتا القيادتين وضرورتها اذ اكدت العديد من نتائج البحوث ان القائد بامكانه الممارسة المزدوجة والمتوازنة لكلتا القيادتين أو ترجيح أحداهما وفق المتطلبات الموقفية و الأهداف، أما بالنسبة لتأثير القيادتين على مستوى الإنتاجية و الروح المعنوية للعاملين فالمؤشرات المتوفرة أقرت بوجود تفاوت لصالح القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية[2].

القيادة الرؤية : «القيادة الرؤية هي القابلية على خلق وتوصيل رؤيا واقعية صادقة جذابة لمستقبل المنظمة ، أو الوحدة التنظيمية ، التي تكون أكبر و اكثر تطورا من الحاضر، هذه الرؤيا إذا تم اختيارها بشكل صحيح و تطبيقها ، فإنها تجدد العلاقات، إنها تقفز للبدء بالمستقبل عن طريق استنهاض المهارات و القابليات و الموارد لتحقيق المستقبل»[3].

وتنفرد القيادة الرؤية بالعديد من الخصائص الرئيسية التي تشكل أيضا عوامل نجاحها[4]:

1.القدرة على نقل الرؤية إلى الآخرين بشكل واضح ومفهوم من خلال الاتصالات الشفوية و المكتوبة و الممارسات السلوكية.

2.إمكانية التحقيق على الرغم من اثارتها للتحدي .

3.قدرة الرؤيا على تقديم أساليب إبداعية متميزة لتحقيق مستقبل منظمي أفضل.

4.تمتع القيادة الرؤية بالمقدرة على التكيف و المرونة مع جميع الظروف و المواقف و التعبير عن خصوصية المنظمة و المرحلة.

5.استناد الرؤية إلى التقاليد و القيم و توجهها نحو مشاعر وطاقات الأفراد الباطنية.

القيادة الرمزية[5] : تنظر إلى النماذج السلوكية التي يقدمها القائد من زاوية دلالتها الرمزية و تأثيرها على أداء و دافعية المرؤسين، فالاهتمام ينصب على كيفية و أسلوب القيام بالسلوك القيادي و معانيه المشفرة لضمان التزام تنظيمي وشخصي من الأتباع. وهكذا فإن فعالية السلوك القيادي لا ترتبط بالمحتوي أو مضمون القرار السلوكي فقط بقدر ما ترتبط بالآلية المستخدمة في تنفيذ القرار. إن قرار إرسال بطاقة تهنئة للمرؤسين بمناسبة معينة تكون دلالته الرمزية عالية الفعالية في حالة ما تضمنت توقيعا شخصيا من القائد ووصلت في موعدها المحدد مما يجعلها معبرة عن احترام وتقدير القائد رمزيا، بينما العكس تقل درجة فعاليتها إذا كانت البطاقة موقعة باسم السكرتيرة ووصلت متأخرة عن الموعد.

وجدير بالتنويه أن النماذج القيادية الأربعة السابقة تعد نماذج فرعية متطورة لاتجاه السمات،و تؤدي وظيفة الرؤية إلا أن فاعلية هذا الدور منوط بخاصيتين جوهريتين هما : إمكانية توضيح الرؤية و التعبير عنها بأشكال ملائمة من الاتصالات أضف إلى المقدرة على بث الرؤية في ظروف مختلفة.

---

1. http.//www.choo.fis .utoronto.co m
2. ماجدة العطية ،مرجع سابق ،ص 234
3. المرجع نفسه ، ص 234
4. المرجع نفسه ، ص ص 234 ، 235
5. راوية حسن، مرجع سابق ، ص 286

نموذج الترابط الثنائي الرأسي (نموذج المقايضة أو التبادل بين القائد و العضو):ينسب هذا النموذج الفكري في فهم وتفسير القيادة إلى عالم النفس الصناعي جورج جرين (George Graen). اعتمادا على تحليله و مناقشته لمختلف النظريات التي تناولت دراسة السلوك القيادي توصل إلى أن أغلبها اعتبرته سلوكا ثابتا جامدا في تعامله مع كل المرؤسين، و بالتالي وصفت علاقة القائد مع كل الأفراد بالتماثل والتشابه،و بخلاف هذه النتيجة يسلم جرين أن القيادة أساسا عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين القائد و المرؤسين تسودها سمة التباين و الاختلاف من فرد إلى آخر.

وقد افترضت النظرية بوجود نمطين من العلاقات المتبادلة بين القائد و المرؤسين وفقا لانتماء المرؤس و لكل منهما تأثيراتها على مستوى الأداء والرضا الوظيفي وتتمثل في [1]:

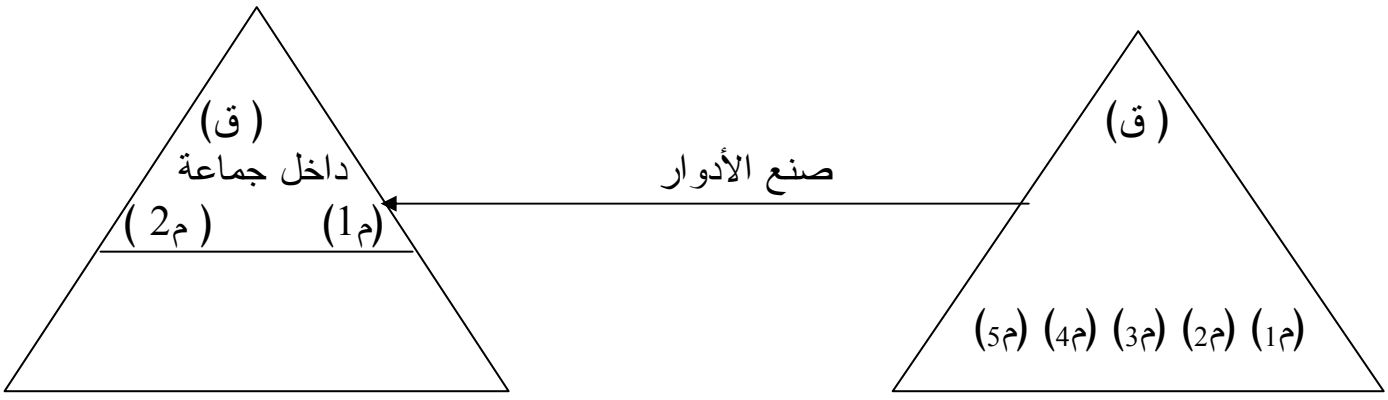
1.العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: في هذا النمط من العلاقات تكون بؤرة اهتمام القائد مركزة على المرؤسين المنتمين للجماعة حيث يمنحهم الأسبقية في إشباع حاجاتهم المادية و النفسية كتوفير الموارد و الوسائل وتعزيز العلاقات المتبادلة القائمة على الثقة والاحترام، تنمية روح الفريق وزيادة المشاركة الوجدانية، وتغلب على القائد في هذه العلاقات ممارسة التوجيه الإنساني .

2.العلاقات المتبادلة خارج الجماعة: على نقيض العلاقات السابقة فإن القائد يتجاهل عملية بناء وتنمية علاقات ناجحة مع المرؤسين خارج الجماعة، ويبقى دوره مقتصر على الاهتمام بنواحي العمل والإنتاج.

ويستند تقدير و تقييم القائد للعلاقات المتبادلة مع المرؤسين كونها علاقات داخلية وخارجيةعلى عدة محكات منها الشخصية المتعلقة بسمات وصفات القائد، علاوة على ذلك أحكام و معتقدات القائد حول درجة كفاءة الشخص الأدائية [2].

وقد كشفت العديد من الأبحاث التي أهتمت باختبار افتراضات ونتائج هذا النموذج على مدى صدقه وصحته، حيث أثبتت وجود علاقة ذات دلالة بين نوع العلاقة المتبادلة بين القائد و المرؤسين والعديد من مخرجات سلوك المرؤسين، فعلى سبيل المثال تم التوصل إلى ان نمط العلاقات المتبادلة داخل الجماعة يتميز المرؤسين في إطارها بزيادة الالتزام التنظيمي ، رضا وظيفي مرتفع، ارتفاع معدل الأداء بشكل مميز ومستوى ابتكاري وإبداعي ملحوظ، ويزداد تأثير هذه العلاقة قوة في حالة إنجاز مهام معقدة وصعبة. كما أكدت تلك البحوث أن لتحديد طبيعة العلاقات المتبادلة دور في استشراف سلوكيات معينة كدوران العمل ، الترقية ،مستوى الأجور.

شكل رقم (9.2)نموذج جرين للقيادة



1. المرجع نفسه ، ص ص 274 ، 275
2.محمد سعيد سلطان ،مرجع سابق ،ص343

القيادة التقليدية (average leadership) القيادة الثنائية (dyadic leadership)

المصدر :راوية حسن ،السلوك التنظيمى المعاصر ،الاسكندرية ،الدار الجامعية ،2002،ص 275

مدخل الإعزاء[1]: يقترح المدخل الإعزائى مفهوم هام يتمثل في ضرورة قيام القائد بشرح و تفسير مسببات سلوك مرؤسيه ، ووفقا لذلك يتحدد أسلوب قيادته، إن القائد يتوجب عليه الاهتمام بالمراقبة والملاحظة الدائمة وعن بعد للتصرفات الأدائية والسلوكية لمرؤسيه بغرض الكشف عن أسبابها وتحديدها، ففي حالة ما إذا وجد هناك عدم تطابق بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع أي أن هناك انحراف وخلل خاصة في الجانب الأدائي فإن من مهمته تحديد العلل، ويعتمد تقدير القائد لسلوك مرؤسيه بأنه دون المستوى المتوقع بناءا على ثلاث معلومات رئيسية في سلوكه الإجماع، الثبات، التمييز.

وبناءا على تلك المعلومات ينتقل القائد إلى تصنيف العوامل المؤثرة في سلوك المرؤوسين إلى:

.عوامل داخلية شخصية: مرتبطة بذات المرؤس كانعدام القدرات، ضعف المهارات، قلة الالتزام، قلة المجهود.

.عوامل خارجية: ليس للمرؤس سيطرة عليها و تتعلق مثلا بسوء التنظيم، أعطال التكنولوجيا. وبعد أن يقوم القائد بعملية تحديد وتفسير مسببات السلوك يصبح باستطاعته تعيين نمطه القيادي وضبط مستوى ونطاق المعالجة و التحسين بتقديم و إدخال الاقتراحات و الحلول العملية الملائمة لحل المشكلة و تخطي الحالة المنحرفة،ويمكن تحقيق ذلك عبر:

.تحسين أداء المرؤسين السلوكي عن طريق التدريب، التحويل إلى خدمة أخرى، إنهاء المهام...

.تحسين البيئة المحيطة بالمرؤسين بواسطة تنظيم جيد ، توفير الصيانة، توفير الموارد...

وعلى الرغم من جاذبية هذا المدخل الحديث بتوظيفه لمفهوم الإعزاء في مجال القيادة، إلا أنه يبقى بحاجة إلى مزيد من الأبحاث لاختباره و التأكد من صدق وصحة إفتراضاته.

و بإيجاز فإن مجال دراسة القيادة يتمتع بتنوع و ثراء المداخل و المفاهيم التي ساهمت في تراكم واستمرارية الأبحاث وما تبع ذلك من كثرة النتائج وتباينها. وقد يكون من الممكن معالجة تلك المفاهيم و المداخل الفرعية و الرئيسية بصورة متكاملة مستهدفة تقديم إطار متوازي الأبعاد وشامل للقيادة في المواقف التنظيمية.

1. محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 275

1.3.أهمية القيادة التنظيمية:تعد ظاهرة القيادة التنظيمية عملية انسانية، جماعية ، هادفة ، مستمرة ، متغيرة تشتمل على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال مجموعة من الوظائف و القواعد و اللوائح الرسمية و الغير الرسمية ، كما تمثل القيادة احدى المعايير الهامة في الحكم على مدى فعالية وكفاءة المنظمة ، وبناءا على هذه المنطلقات يمكن لنا تلخيص أهمية القيادة التنظيمية في النقاط التالية:
.القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف و توجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها...
.تقع على عاتق القيادة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة من ناحية و المجتمع من ناحية أخرى.
.القيادة تكلف بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة و هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات و التحديات التنظيمية ، الاجتماعية ، التكنولوجية...
.تخول القيادة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة و المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة ، وتحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع و الخدمات، كما أن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.
.تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته و فضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.
.مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير المستمر في البيئة ، و انطلاقا من العوامل السابقة الذكر تصبح إدارة التغيير و الاستقرار من المهام الأساسية للقيادة .

2.3. دوافع القيادة و التبعية[1]:ان من حتميات التفاعل الاجتماعى فى الجماعات البشرية ان يظهر هناك افراد يسعون الى تبوء مراكز القيادة فى الجماعة بينما الاخرون يميلون الى تفضيل دور التابعين بحيث يمتثلون لأوامر قائدهم ويشعرون بالرضى لكونهم فى وضعية الاتباع .وانطلاقا من هذه الحتمية فقد اهتمت و توجهت العديد من الابحاث والدراسات خاصة فى علم النفس الى تحديد الدوافع الكامنة وراء سعى البعض للقيادة والبعض للتبعية ،وكانت من نتائجها ان صيغت مجموعة من الاراء المتباينة حول هذه الدوافع يمكن اجمالها فى الاتى:

1.دوافع مادية :ويقصد بها تلك المداخيل المادية التى تغرى الفرد بالسعى الى منصب القيادة ،وماتتيحه من تطوير لمركزه الاجتماعى و الاقتصادى و تعزيز لامكاناته فى الحراك المهنى ،وعلى الرغم من ضرورة العامل المادى فى دفع الفرد الى القيادة الا انه يبقى عنصر غير كافى فى ظل تجاهل الاستعدادات النفسية و الاجتماعية المؤثرة على الدافعية،و يتضح ذلك فى تفضيل البعض ممن يمتلكون القدرة و الخبرة فى الاشتغال فى مناصب قيادية مجزية من الناحية المالية العمل فى مناصب غير مغرية ماديا.

2.دوافع بدائية :ونعني بها تلك الحوافز أو الرغبات الفطرية المتفاوتة بين الأفراد، فمن ناحية نجد البعض يبتغون مناصب القيادة و السيطرة و محاولة تنمية قدراتهم ومهاراتهم و البعض يفضل مناصب التبعية، ويرى ماسلو(Maslow) أن عمليات التفاعل الاجتماعي تؤدي إلى إفراز قادة و أتباع كما تخلق نوع من تصنيف الرتب و الدرجات للأفراد وهذا يتوقف على الصفات الجسمية وسمات الشخصية.

ويمكن التمييز بين نوعين من الرغبات القيادية[2]:
.الرغبات الغير العادية للقيادة : و نجملها في الشعور بالنقص و الحرمان سواء الجسمي أو العاطفي بسبب تأثيرالتنشئة الاجتماعية، فالفرد يميل إلى إبراز رغبته و قدرته من خلال السيطرة و القوة واحتلال المراكز المهمة وجلب الانتباه إليه كتعويض عن الإحباط النفسي وإشباع الرغبات لتأكيد الذات.
.الرغبات العادية للقيادة: و تتضمن تفسيرات متباينة منها الرغبة في التنافس مع الآخرين في شغل مناصب السيطرة ،من منطلق ان كل انسان لديه رغبة بدائية للسيطرة على ما عداه من الناس و تحفزه لتبوء الدور القيادى الذى يقوم باشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية كالحاجة الى المكانة الاجتماعية،السيطرة،الحصول على العلاقات الاجتماعية،كما تؤثر الثقافة و البيئة في درجة الطموح نحو القيادة،وقد رأى بعضهم ان هذا الرأى هو من اقرب الاراء الى الصحة[1].

3.دوافع و الدية : يرى البعض من أتباع مدرسة التحليل النفسي أن دور القيادة أشبه بدور الوالد و أن ما يدفع بعض الناس إلى السعي وراء الدور القيادي هم حاجتهم إلى المواقف التي تمكنهم من إظهار ما لديهم من حنان و حنو و الدي و إلى المواقف التي يتسنى لهم فيها أن يسيطروا على جماعتهم، ولهذا فإننا نجد أن من القادة من يستخدم سلطانه وسيطرته في خدمة أتباعه و رعايتهم ومن يجد الإشباع لحاجاته في أن تكون له القوة و السيطرة على مجموعته، أما فيما يتعلق بالتبعية فقد قيلت فى تفسيرها اراء كثيرة منها ان هناك من الافراد من يشعرون بالاطمئنان الى مواقعهم كأتباع و يبذلون جهدا فى تمرير القيادة سواء كانوا مستحقين للامساك بزمامها او لا الى افراد اخرين عن رغبة صادقة واخلاص ،وهذا يعود الى رغبة فطرية لديهم للخضوع و قابلية السيطرة،و يمكن تفسير هذه الرغبة بكونهم قد يبغضون تحمل المسؤولية و يميلون الى من يعتمدون عليه فى حل مشاكلهم الخاصة و مساعدتهم فى عملهم،إذ أنهم يفتقدون الثقة في النفس والاستقلالية . وفي هذا الصدد يبرز لنا شيلنبرج(shlenberg) ثلاث أسباب من الاعتماد على القادة منطلقا من أن أي فرد عبد لماله قيمة عنده وكل من يتمكن من السيطرة على ماله قيمة عند نا له قدرة على التأثير علينا سواء على المدى القريب أو البعيد و يتضمن هذا التأثير أنماط سلوكية بسيطة أو التزامات طويلة الأمد و أهم أنواع الاعتماد على القادة[2]:
.الاعتماد الوسيلي : بمعنى أن ننظر إلى كل قائد يشغل منصبا باعتباره و سيلة لتحقيق رغباتنا و مطامحنا و بالتالي فإننا نعتمد عليه.
.الاعتماد التعريفي: يقوم فيه الاعتماد على القادة بغية بلورة و تحديد أهداف و رغبات الأتباع و تعريفهم بما يعجزون عن معرفته من معلومات سواء تقنية أو معلوماتية .
.اعتماد اكتشاف الذات : يتم فيه الاعتماد من طرف أنا الأتباع من اجل اكتشاف ذواتهم و مواهبهم وقدراتهم بغية تسهيل توجيههم و إرشادهم .
وكنتيجة لوضعية الاعتماد قد يحدث أحيانا أن تنشأ في ذوات الأتباع تضاربات و تناقضات فى عواطفهم اتجاه قادتهم،فهم يحملون لهم شيئا من الحب لما يقدمون من اجلهم و يضحون فى سبيلهم، و في نفس الوقت يمقتونهم ويحسدونهم لما لهم من قوة و سيطرة على باقي أعضاء الجماعة،الا أنهم في الأخير يرضون بهذا الموقف إذ لا يمكن أن تنصلح و تستمر حياتهم عادية إلا وهم في أدوار التبعية .

3.3. مصادر القوة والنفوذ القيادي :إن عملية الحصول على امتثال و طاعة المرؤوسين من قبل القائد بلا شك تتطلب قوة أو نفوذ تسمح له بأحقية إصدار الأوامر و القرارات و توقع الاستجابة

1. عبد العزيز السيد الشخصي ، علم النفس الاجتماعي،مصر، دار القاهرة ، ط1، 2001، ص ص 150 ، 151
2. محمود زكي هاشم ، مرجع سابق ، ص 241

1.عبد العزيز سلامة،عبد الغفار حنفى،علم النفس الاجتماعي،القاهرة:دار النهضة العربية ،دون تاريخ،ص ص 200،201
2. سعد جلال ،علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ، ص 233

المرغوبة و فقا للأهداف المنشودة،و من بين اشهر المساهمات النظرية المقدمة لتقسيم اصناف القوة تصنيف فرانش و رافين (french and raven) اللذين حددا خمسة أنواع من مصادر القوة[3]:

1.قوة العقاب و القهر: يعتمد القائد في التأثير على الأتباع على أساليب الإجبار و القسر، حيث يستجيب الأفراد و يطيعون التوجيهات خوفا من الانعكاسات و الآثار السلبية التي من الممكن أن تترتب عن عدم الامتثال ومن الصور و الأشكال العديدة لهذه القوة تطبيق أو التهديد باستخدام المدعمات السلبية المادية أو المعنوية كتخفيض الدرجة الوظيفية، إسناد العامل مهام غير مرغوبة و محبطة ، و قد تكون المدعمات السلبية في هيئة منع حوافز ومكافآت كالمنع من الترقية أو زيادة الأجر. وتتوقف فاعلية قوة العقاب و القهر على قوة تأثير الأداة وظروف استخدامهما و مهما يكن فإن الوسيلة التأثيرية حتى و إن نجحت في الحصول على الطاعة و الولاء فعلا فإن ذلك يكون باهضا من ناحية الروح المعنوية ومن ناحية أشكال المقاومة المختلفة والسلبية.

2.قوة الحافز و المكافأة : وهي بخلاف قوة الإجبار حيث يمتثل الأفراد لتعليمات و قرارات القائد باعتباره وسيلة للحصول على الحافز و تتخذ قوة المكافأة شكلا ملموس أو غير ملموس إما بمنح أشياء ذات قيمة ايجابية للآخرين كعلاوات، ترقية ، عمل ممتع، معلومات هامة ، تقييم جيد للأداء ...أو بمنع أشياء ذات قيمة سلبية للآخرين كعدم استعمال المحفزات السلبية كالفصل والنبذ...،وترتبط سلطة القائد في توظيف قوة المكافأة على حجم المكافآت والقدرة على توزيعها فضلا عن جاذبيتها لحاجات الأفراد، ومن الملاحظ أن قوة الإجبارو المكافأة خاصة على مستوى الوسائل المعنوية يمكن ممارستها من طرف الجميع بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي ترتبط طبيعة محفزاته أكثر بالجوانب المادية.

3.القوة الشرعية : القائد يعتمد في فرض سلطته على قوة المركز الرسمي في التسلسل الهرمي للمنظمة ، و الذي يخوله عددا من الصلاحيات و المسؤوليات بموجبها يلتزم الأفراد أو الأتباع بتنفيذ التوجيهات و الأوامر الصادرة عنه في نطاق اختصاصه واشرافه، ولضمان فعالية هذه القوة الشرعية لا بد أن تتضمن إلى جانب قوة الإجبار و المكافات صلاحية المركز بالنسبة للأتباع إي تبعية هؤلاء لمجال تحكم المركز وقبولهم له،كمايمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال المركز الغير الرسمي القائم على سلطة الأعراف و التقاليد الاجتماعية حيث يستجيب الأتباع الجدد مثلا لطلبات القائد لكونه الأكبر سنا، الأقدم وظيفيا، له صلة قرابة، تماثل الموطن ....، و عليه فمشروعية القائد في تغيير السلوك الفردي و الجماعي مرتبطة بالموقع الوظيفي ومسؤولياته.

4.قوة الخبرة : يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي عن طريق الخبرة التي يمتلكها و التي تظهر في صور عدة مثل المستوى التعليمي، التخصص، المعرفة، المهنة...، وبطبيعة الحال فإن الأتباع سيطيعون القائد نظرا لحاجتهم لخبرته التي تزداد استجابتهم لتوصياته ومقترحاته كلما تنامت مستويات الثقة المتبادلة وتمتع الخبير بصفات المصداقية و الشفافية ، و الملاحظ أن التوجه التكنولوجي وتخصص الأعمال ساهم في إفراز نزعة الاعتماد على الخبراء في كل الميادين بحيث أصبح التسابق في توظيفهم مصدر قوة المنظمات الحديثة كخبراء الكومبيوتر ، خبراء الاقتصاد...لذلك فإن قوة المعرفة و الخبرة تعد أهم المصادر التأثيرية في توجيهه الآخرين.

5.القوة المرجعية او قوة الإعجاب: يستطيع القائد التأثير في المرؤسين بسبب جاذبية خصائص الشخصية القيادية و إعجاب المرؤسين بها حيث يسعون الى تقمص شخصيته و محاكاة ميوله وسلوكياته و يرغبون في الالتزام طواعية بأوامره رغبة في الاستمتاع بكسب تعاطفه و رضاه، و تماثل هذه القوة إلى حد كبير القوة الكاريزمية ، و توظف القوة المرجعية على سبيل المثال في مجالات

3. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص ص 245، 247

الإعلان و الترويج حيث يستخدم الأفراد المشهورين سواء ساسة، لاعبين، فنانين.....الذين يمتلكون قوة تأثير على الجماهير بسبب شعبيتهم.

4.3.الوظائف القيادية : يقوم القائد بمجموعة من العمليات المتكاملة و المترابطة حيث يتوقف نجاح إحداها على الأخرى ، فنجاح عملية التخطيط تتطلب وجود تنظيم ملائم وهذا يستدعي بدوره مراقبة و متابعة وتقويم، فضلا عن التنسيق، وفيمايلي نعرض الوظائف العامة الأساسية للقيادة ، حيث يمكن تقسيمها إلى شكلين متمايزين:

أ. الوظائف الأدائية(الإنجازية) :

1. التخطيط : يقول هنري فايول(H.fayol) «إن المخطط يضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل و يختار احد هذه الافتراضات بعد وضع خطة و هدف للوصول إليها، مثبتا العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الهدف و كيفية السير و المراحل الواجب المرور بها و من ثم تحديد الوقت اللازم لذلك»[1]، أماهربرت سيمون(H.Simon)فيصوره بأنه:«أي نشاط يتعلق بتصورات مستقبلية تعكس من ناحية عملية المفاضلة بين البدائل وتعكس من ناحية أخرى وجود أساليب مناسبة يمكن عن طريقها تحقيق الاهداف المنشودة»[2] ، كما يعرفه البعض بأنه : «عبارة عن عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة في حدود الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة»[3].

أهمية التخطيط و اهدافه[4]:

.تخفيض المخاطر المستقبلية و بيئة عدم التأكد .
.زيادة مقدرة المنظمة على النجاح و التنسيق بين الأفراد و الوحدات التنظيمية.
.تحقيق الفعالية في استخدام الموارد.
.تحسين المناخ السلوكي في المنظمة.
.تسهيل عملية الرقابة.
.تنمية معايير الاداء.
.تنمية المديرين .
.الاعداد للتغيير.

خطوات عملية التخطيط [5]:

.تحديد الاهداف التنظيمية.
.تحديد بدائل تحديد الاهداف.
.تنمية الفروض التخطيطية.
.اختيار أفضل بديل.
.تنفيذ الخطط اللازمة لتنفيذ البدائل.
. وضع الخطة موضع التنفيذ.
.مراقبة و تقييم نتائج تنفيذ الخطة .

1.طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص 22
2. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مبادئ علم الإدارة العامة ، بنغازي : دار الكتب الوطنية ، ليبيا، ط2، 2002 ،ص 196
3. محمد منير مرسي ، الادرة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة: عالم الكتب ، مصر ، ط ، 1984 ، ص 256
4. عبد الغفار حنفي ، رسمية قريا قص ، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، د ط ، 2000 ، ص 588
5. محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، إبراهيم سلطان ،مرجع سابق ، ص 159

أنواع التخطيط : هناك عدة معايير لتصنيف الخطط منها :

1. معيار التكرار :. خطط متكررة و من أمثلتها السياسات، الإجراءات، القواعد .
. خطط غير متكررة ومن أمثلتها البرامج، الموازنات، الإستراتيجيات.

2. معيار الزمن :. خطط قصيرة المدى
.خطط طويلة المدى
. خطط متوسطة المدى.

3.حسب معيار التوجه :. تخطيط استراتيجي.
.تخطيط تكتيكي.
.تخطيط تنفيذي.

4.حسب معيار المركزية:.تخطيط مركزي.
.تخطيط لا مركزي.

5.حسب معيار النطاق :.خطط قومية شاملة.
.خطط قطاعية.
.خطط إقليمية.

ولضمان فعالية التخطيط يتوجب على القائد الأخذ في الحسبان الاعتبارات و المبادئ التالية:[1]

.العقلانية و الموضوعية: من حيث قابلية الاهداف للقياس و إمكانية تنفيذ الخطة واقعيا.

.المرونة و التكيف : القابلية للتعديل نسبيا تبعا للظروف و المستجدات باعتبار الهدف متحرك وليس ثابت.

.الشمولية: يتضمن التخطيط كل الأنشطة و الوحدات و المستويات و المتغيرات ذات العلاقة.

.وجود مستوى معين من الرقابة أو المتابعة.

.وجود أهداف محددة دقيقة واضحة، قابلة للفهم، بسيطة.

.تحديد الإطار الزمني.

.الاعتماد على المصادر العلمية الموثقة انطلاقا من مفهوم التخطيط كأسلوب علمي.

.الاستمرارية بدءا من مرحلة الصياغة إلى مرحلة رقابة عملية التنفيذ.

.تحديد الصلاحيات و المسؤوليات.

2.التنظيم: يعرف على انه«هو تحديد المسؤولية و السلطة والعلاقات... وظيفة اساسية من وظائف المديرين، وكل مدير.. يلجأ إلى تنظيم المجهودات الجماعية للأعمال المطلوب إتمامها... في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى»[2] ،وتتطلب ممارسة الوظيفة التنظيمية من طرف القائد القيام بمجموعة من الانشطة والخطوات الهامة كالتالي [3]:

.تحديد الاهداف التنظيمية الأساسية ، الفرعية ، الثانوية، والتي يشترط فيها الاتساق مع الخطط.

.تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.

.تصنيف وتقسيم الأنشطة والأعمال المجمعة إلى و حدات ومجموعات يرأس كل منها مدير .

.تفويض العمل و السلطات: وتدخل في صميم توصيف الوظيفة حيث تتحدد المسؤوليات، العلاقات بشكل واضح ودقيق.

---

1. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ،ص ص 411 ، 414
2. سيد محمد الهوا ري ، وظائف المديرين ، بيروت: مطبعة الإنصاف ،لبنان ، ط1، 1974 ،ص 30
3. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ،ص 266

.تصميم مستويات العلاقات بين التقسيمات و الوحدات: وبموجبه تضبط علاقات العمل الوظيفية الرأسية و العمودية لتحقيق التكامل و التنسيق بين الأفراد و الأنشطة ،فمن ناحية الهيكل الأفقي يتحدد المسؤولون عن المهام الوظيفية، أما الهيكل الرأسي فيعرف علاقات العمل بين الإدارات المختلفة ويوضح بدقة المستويات التنظيمية من خلال تحديد نطاق الاشراف و اعتماد مبدأ وحدة الأمر.

مزايا التنظيم:

.توضيح بيئة العمل من خلال التحديد الواضح و الدقيق للمسؤوليات و السلطات.

.تنسيق بيئة العمل و ذلك عن طريق تخفيض تأثيرات الفوضى و المعوقات المختلفة ، وتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما يحقق الاهداف و يعزز التكامل و التعاون بين وحدات التنظيم ، وكذا تحديد و تحديث العلاقات التفاعلية بين الأعضاء.

.الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات بتطوير العلاقات الرسمية بين الرؤساء و المرؤسين من خلال الاعتماد على البناء الهرمي في سريان الأوامر و التعليمات.

.تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

ولا يعتبر التنظيم مدعما للاهداف والأداء إلا إذا توفرت فيه شروط ومبادئ يتمكن من خلالها القائد من ضمان تحقيق غايات التنظيم وتتمثل في[1]:

.البساطة : بحيث يبين التنظيم الواجبات وطرق أدائها و كذلك العلاقات بطريقة سهلة.

.المرونة أو مبدأ الديناميكية: أي تكيف التنظيم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و الاستجابة عن طريق التعديلات بما يترتب عليها من النمو والاستمرار.

.الاقتصاد أوالفاعلية: ويقصد بها التكلفة المنخفضة بقدر الإمكان بما يعكس متطلبة الكفاية ، ويمكن قياس الكلفة بمقدار الأرباح أو قدرة التنظيم على البقاء و الاستمرار، فضلا عن مدى إشباعه لحاجات الأفراد و الجماعات و المجتمع بصفة عامة.

.التقبل من الغير أو مبدأ المشروعية : أي قدرة التنظيم على خدمة حاجات الأفراد المشروعة، ويرتبط ذلك بمدى تطابق الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية و الاجتماعية.

.التوازن : ويشير إلى ضرورة تحقيق العلاقات المتكافئة بين السلطات و المسؤوليات المخولة للأفراد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف، خطوط الاتصال الوظيفية، مبدأ وحدة الأوامر[2]،وإضافة إلى هذه المبادئ هناك :[3]

.مبدأ وحدة الهدف : و الذي يقصد به وجود هدف مشترك بين التنظيم من جهة ووحداته الفرعية ، فعلى الرغم من أن الوحدات الفرعية لها أهدافها الخاصة إلا أنها يجب أن تتسق مع الهدف العام.

.مبدأ تقسيم العمل : الذي يؤدي إلى استثمار محاسن التخصص و إدراك سمات العمل و مكوناته الأساسية و الجزئية.

.مبدأ الوظيفة : تركيز عملية إنشاء التنظيم على الوظائف والأنشطة بعيدا عن الأفراد باعتبار التنظيم يتميز باستمرار يته الزمنية في أداء مهامه مقارنة بالأفراد.

.مبدأ تحديد المسؤولية : أي التحديد الواضح للواجبات و الملتزمات لكل فرد أمام مشرفه المباشر، و مسؤوليته عن مستوى الأداء وكيفية استخدام السلطات المفوضة إليه.

---

1. عبد الغفار حنفي ، رسمية قريا قص ، مرجع سابق ،ص ص 655 ، 657
2. خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،مرجع سابق،ص165
3. عبد الله محمد عبد الرحيم،مرجع سابق،ص210
4. محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، الإدارة العامة المبادئ و التطبيق ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، مصر، دط ، 2000 ، ص 324

.مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: و يشير إلى ضرورة تبعية الفرد لرئيس إداري واحد ، بحيث يتلقى الفرد الأوامر و التعليمات منه و في المقابل يرسل إليه بالتقارير، مما يترتب عليه سهولة المراقبة و المتابعة وتجنب الصراع و التعارض.
.مبدأ نطاق الاشراف الإداري : ويقصد به حجم الأفراد الذين يمارسون أنشطتهم تحت إشراف رئيس إداري واحد ، إذ يساعد النطاق الميثالي في انجاز الأهداف بما لا يتصادم مع قدرات المشرف و إمكانيات المنظمة.

3.التنسيق:«هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية المشتركة بين المساعدين و المرؤسين و يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك»[4] ، وعليه فالتنسيق مهمته التأكد من أن الموارد و الأنشطة و الأفراد تعمل بنوع من التوافق والانسجام الموجه نحو توحيد الجهود و تحقيق الغاية المشتركة في إطار المحيط الداخلي أو الخارجي. وتتم ممارسة التنسيق من طرف القائد من خلال مجموعة من التدابير و الإجراءات أهمها.[1]

.إصدار التوجيهات و التعليمات.
.اجتماعات المجالس.
.الاجتماعات الدورية.
.هيئات التنسيق المتخصصة.
.لجان التنسيق.

و لممارسة العملية التنسيقية لابد من الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل[2]:

.درجة تقسيم العمل و التخصص في المنظمة حيث تزداد صعوبات التنسيق كلما كانت درجة تقسيم العمل كبيرة و تنامت معدلات الاعتمادية بين الوحدات الفرعية.
. مدى التجانس في المنظمة من ناحية الوظائف.
. استيعاب العاملين للأهداف فالتنسيق تبرز حتميته لتقليص الفجوة بين أهداف التنظيم و أهداف العاملين.
. طبيعة الاتصال و تفويض السلطة .
. حجم المنظمة.

وتسليما بان العملية التنسيقية تفرض ثلاث عناصر من مجهود جماعي ، تصرفات موحدة ، أهداف مشتركة فلابد لتأمين نجا عتها توافر مجموعة من الشروط أهمها: [3]

.الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في إطار مفهوم الإدارة الجماعية.
.الشمولية و التي تظهر في احتواء عملية التنسيق لكل الوحدات و المستويات الأفقية والرأسية.
.الاستمرارية.
.استخدام المدخل المباشر في التنسيق لاسيما بين الأفراد الأكثر اتصالا ببعضهم بحكم الوظائف و تساندها.
.تجاوز عملية التنسيق المجال الداخلي و علاقاته إلى المجال الخارجي على الرغم من صعوبته من ناحية الكلفة، الوقت، الجهد ،اختيار الأسلوب القيادي.
.العقلانية وتحديد الاهداف ووضوحها، علاوة على ذلك المرونة و التكيف تبعا للمستجدات.

---

1. عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ، مرجع سابق ، ص 368
2. طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص ص 45 ، 46
3. محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 339

4 .الرقابة : يعرف فايول (fayol) الرقابة بأنها «التأكد من حدوث شيء و فق العمل بخطة متفق عليها و محددة سلفا و تحديد التعليمات و المبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة[4]»، أما الدريج(Aldrich)فعرفها بأنها «عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلا ، و اتخاذ الإجراءات و التوجيهات اللازمة لذلك»[5].

وعليه فمفهوم الرقابة يشير إلى رقابة نشاطات و أعمال المنظمات بقصد تقييم ماتم إنجازه من أعمال و نشاطات في ضوء معايير متفق عليها ، و بالتالي تحديد مواطن الخلل و الانحراف بين ما هو قائم فعلا و بين ما يجب أن يكون عليه الوضع أو الحال.

أهمية الرقابة:[1]

.رصد الأخطاء و الانحرافات إن وجدت فضلا عن إمكانية التنبؤ ببعضها مستقبليا حتى يمكن تجنبها.
.ضمان نجاح العمليات الأخرى كالتخطيط ،التنظيم ، التنسيق .
.القضاء على الفوضى من خلال إلزام الأفراد باحترام القوانين واللوائح الرسمية.
.إدارة تكاليف العمل بكل رشد و عقلانية وتلافي أشكال الهدر و الضياع للطاقات المستثمرة.
.تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة .

خطوات عملية الرقابة: يمكن تحديد ستة مراحل أو عناصر في بناء النظام الرقابي الكفء:[2]

.تصميم اوتحديد المعايير و المقاييس الموضوعية للأداء المطلوب والتي تمثل أهداف الرقابة قد تكون ملموسة أو غير ملموسة ، كمية أو نوعية ، محددة أو غامضة ، إدارية أو تقنية ، ويشترط في تحديد المعايير الوضوح ، القابلية على التحقيق ،المرونة،و تنقسم المعايير الى اربعة اصناف :معايير خاصة بالتكلفة،معايير خاصة بالسلوك،معايير خاصة بالجودة،معايير خاصة بالجدولةاو الوقت.
.اعلان المعايير للعاملين.
.متابعة الاداء ومقارنته بالمعايير للتأكد من مدى مطابقة الاداء المتحقق مع الاداء المخطط.
.تحديد الانحرافات وتبليغها بواسطة التقييم للمسؤولين لاتخاذ القرارات الملائمة و يكون ذلك من خلال تحديد صنف او مستوى الانحراف.
.تحديد مسببات الانحرافات بدقة وموضوعية من خلال طرح مجموعة من التساؤلات مثل فى اى قسم وقع الانحراف ماهى تأثيرات الانحراف...
.اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ،ويعتمد تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه على ثلاث متغيرات: طبيعة المعيار ، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف ، كفاءة القائم بتحديد الإجراءات التقويمية ،والى جانب ذلك يتوجب متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

ويعتمد تحديد هذه المراحل على نظام المعلومات التى يمكن استقاؤها من مقابلات التقييم.

أنواع الرقابة [3]: هناك عدة تصنيفات للرقابة حسب المعيار المستخدم:

1.معيارالمستويات :. الرقابة على مستوى المنظمة ككل .
. الرقابة على مستوى العمليات اليومية.
. الرقابة على مستوى الأفراد.

4. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص 343
5. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ،ص 316
1. المرجع نفسه ، ص ص 316 ، 317
2. المرجع نفسه ، ص ص 318 ، 320
3. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ،مرجع سابق ، ص ص 377 ، 398

2. معيار على أساس توقيت الحدوث: .الرقابة السابقة (التنبؤية ، القبلية).
.الرقابة المستمرة (المتزامنة).
.الرقابة التاريخية (اللاحقة ، البعدية).
3. معيار المعايير: الرقابة على أساس الالتزام بالقواعد و الإجراءات (التفصيلة) ، الرقابة على أساس النتائج (الإدارة بالأهداف).
4.معيار العلاقات الشخصية:. الرقابة الموضوعية.
. الرقابة الغير موضوعية.

ويستوجب على القائد أن تتوافر في نظامه الرقابي مجموعة من الشروط [4]:
.الملاءمة بحيث يراعي نظام الرقابة طبيعة النشاط و احتياجات وحجم المنظمة و أهدافها.
.السرعة في اكتشاف الانحرافات الطبيعية و الغير الطبيعية السلبية والإيجابية و الإبلاغ الفوري عنها.
.وضوح نظام الرقابة و سهولة الفهم من ناحية الأهداف ووسائل القياس.
.تحديد القواعد و المعايير الصحيحة لمفهوم الحالة المنحرفة.
.الموضوعية : الاعتماد على مؤشرات و مقاييس غير شخصية لتحديد الانحراف كعدد الغياب، الميزانية النقدية.
.المرونة:و يقصد بها التكيف مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية عن طريق المراجعة الدورية لنظام الرقابة .
.الاقتصاد والتكلفة : أي المقارنة بين النفقات و العوائد.
.النظرة المستقبلية و الإستشرافية: أي مقدرة نظام الرقابة على توقع الانحرافات قبل وقوعها حتى و لو حدث هامش خطأ محدود.
.إمكانية تصحيح الانحرافات و تتجلي في القدرة على كشف أسباب الانحراف و اتخاذ التعديلات الملائمة .
.مراعاة الجوانب السلوكية النفسية والاجتماعية في إدارة نظام الرقابة عن طريق تفعيل مشاركة الأفراد في وضع الأهداف و المعايير ومراعاة الفروق الفردية في و ضعها و تدعيم منافذ الاتصال.
.التغذية العكسية: أي قدرة النظام الرقابي على تحصيل المعلومات و البيانات اللازمة لوضع الإجراءات المناسبة لتحقيق التفاعل بين أهداف المنظمة و البيئة.
.ارتباط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار.

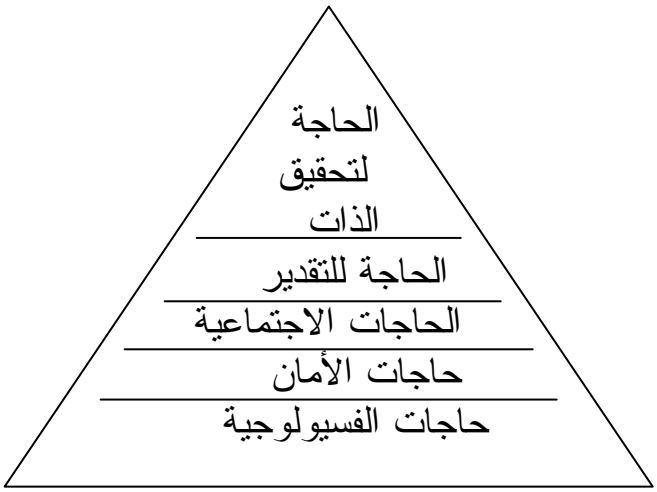
و إلى جانب الوظائف الإنجازية السابقة هناك وظائف أخرى لا تقل مكانة عنها وتلعب دورا هاما في أداء العمل القيادي كالتوظيف ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات، التدريب،و من المناسب التنويه الى ان العلاقة بين الوظائف القيادية علاقة تكاملية تفاعلية،حيث ان كل قصور او ضعف فى اى وظيفة يمارس تأثيرات على الوظائف الاخرى.

ب.الوظائف الإنسانية: إن تحفيز السلوك الإنساني في المنظمات نحو الأهداف المشتركة يتطلب أن يأخذ القائد في اعتبارات مسؤولياته سياسة المحاولة المستمرة في التعرف على اتجاهات و احتياجات و قيم و دوافع و أهداف العاملين وإشباعها بطريقة تخدم التماسك و التعاون المثمر و تخلق حيوية في الروح المعنوية حيث يصبح كل فرد ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها أهدافه و يسعى إلى توطيد ولائه و انتمائه إليها بشتى أشكال التضحيات ،وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات أساسية مرتبة في شكل هرمي:

4. محمد عبد الله عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص ص 212 ، 213

.الحاجات المادية الفسيولوجية : كالطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، الدفء.
.حاجات الأمان : تحقيق الأمن النفسي و المعنوي ، الاستقرار الوظيفي ، القضاء على مشاعر القلق و التهديد .
.الحاجات الاجتماعية : الحاجة للانتماء، الاحترام ، الحب.
.الحاجة إلى المكانة و التقدير : التقدير و الاعتراف بالمكانة و القيمة.
.الحاجة إلى تحقيق الذات : الطموح ، الإبداع ، الابتكار ، التميز.

شكل رقم (1.3) هرم الحاجات عند ماسلو



المصدر:احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية ، دون سنة نشر ،ص 142

وبعد استعراض هذه الوظائف فإنه من الأهمية بمكان ممارستها من طرف القائد بنوع من الموازنة و التكامل و التزامن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية التي لها تأثير في تحديد الوظيفة الممارسة[1]:

.طبيعة الجماعة ومدى حاجتها للقيادة : ففي التنظيم الرسمي ترتبط وظائف القيادة بطبيعة العمل الرسمي الذي يحدد الحقوق و الواجبات أما في الجماعة فتتأثر الوظائف باحتياجات و استعدادات الجماعة و قيمها و متطلباتها و طموحاتها و الموقف كحاجة أعضاء الجماعة للتبعية والاعتمادية و المساعدة في حل المشكلات.

.دوافع القيادة : وتقصد بها محركات السعي نحو الحصول على الممارسة القيادية فإذا كانت مثلا الدوافع اقتصادية فذلك قد يغلب ويصبغ باقي وظائف القائد و يحددها وينسحب نفس الشيء بالنسبة لباقي الدوافع النفسية والاجتماعية كالرغبة في السيطرة و إخضاع الآخرين.

.طبيعة العلاقة الانفعالية بين القائد و الإتباع و التي قد تكون مبنية على الحب أو قائمة على الخوف أو خليط بينها.

.طبيعة المستوى التنظيمي إذ قرر كل من كاتز وكاهن(katz.kahn) أن القيادة التنظيمية كلما تدرجت صعودا إلى المستويات العليا زادت نزعتها إلى الوظائف الأدائية بإدخال التغيرات الهيكلية ورسم السياسات العامة [2].

5.3 .المهارات القيادية: تتوقف مدى قدرة القائد على إنجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات القيادية اللازمة التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة ، فإذا ما كان لدى القائد المهارات المطلوبة فإنه من المتوقع أن يكون إنجازه ملائما ، أما إذا كان غير متوافر

1. عمرو غنايم ، على الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ص 497 ، 498
2. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص ص 171 ،172

المهارات فمن المحتمل أن يكون الأداء سيئا و النتيجة المترتبة على ذلك هي الإخفاق و قد حدد روبرت كاتز (R.katz) ثلاث مهارات قيادية أساسية: التقنية، الإنسانية، المعرفية[3].

أ.المهارات التقنية أو الفنية : تعني المقدرة على استخدام المعرفة الفنية و تطبيقها في تنفيذ العمل و الإلمام بالجوانب الفنية والأساليب و الإجراءات و الأدوات ، الآلات حسب نطاق التخصص ، كما تركز هذه المهارات على كيفية التعامل مع الأشياء المادية ، ويمكن تنميتها عن طريق التعليم و البرامج التدريبية الرسمية واكتسابها عبر الممارسة والخبرة ، ومن أمثلة هذه المهارات والمعارف التقنية معرفة مهندس الصيانة بأساليب الصيانة و مواعيدها ، ومعرفة المحاسب بكيفية إعداد دفاتر المحاسبة و التكاليف و المراجعة.

ب.المهارات الإنسانية أو السلوكية : باعتبار القادة ينجزون أعمالهم من خلال الآخرين فهم بحاجة إلى مجموعة من المهارات السلوكية لضمان تنفيذ وظائفهم الإنجازية ، و ترتبط هذه المهارات عموما بفن و أصول التعامل الإنساني حيث يتوجب على القائد التحلي بالمهارات التالية :

. القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية و اتجاهاتهم ، قيمهم ، معتقداتهم .... و السعي إلى المحافظة على استمراريتها و معالجة معوقاتها.

.القدرة التعبيرية التي تمكنه من التواصل مع الآخرين بطريقة سهلة وبسيطة و ذلك يتطلب مهارات اتصالية متباينة سواء في الإنصات ، الحديث ، الكتابة...

.القدرة على الاتصال بالآخرين و الاستماع إليهم.

.امكانية تحريك الدوافع للعمل و كيفية التأثير ، وتنمية القدرات.

.خلق أجواء التعاون والتضامن و التنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للأفراد و التنظيم .

ج. **المهارات العقلية أو المعرفية :**وتشير إلى المقدرة أو المهارة على الإدراك الشمولي المتكامل للمواقف المعقدة التي يواجهها التنظيم ، حيث يستطيع من يمتلك هذه المهارات من تحديد و تشخيص المشكلات بدقة انطلاقا من التحليل العقلاني للبيانات المتشابكة واستخلاص النتائج وتفسيرها ، فضلا عن ذلك القدرة على التنبؤ وإستشراف العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة بطريقة تحقق أهداف المنظمة،ولا شك أن تلك القدرات ستساند القادة في وضع الاستراتيجيات و السياسات وتحقيق التكامل بين أفراد المنظمة من جهة وبين المنظمة و البيئة الاجتماعية من جهة أخرى.

و كملحوظة فإن هذه المهارات متفاوتة الأهمية تبعا لعدة محددات موقفية أهمها: [1]

. ظروف وطبيعة المنظمة :حيث نجد أن مرحلة التغيير الجذري في المنظمة عادة تتطلب مهارات معرفية في حين مرحلة التنمية تستوجب الحاجة إلى المهارات الفنية .

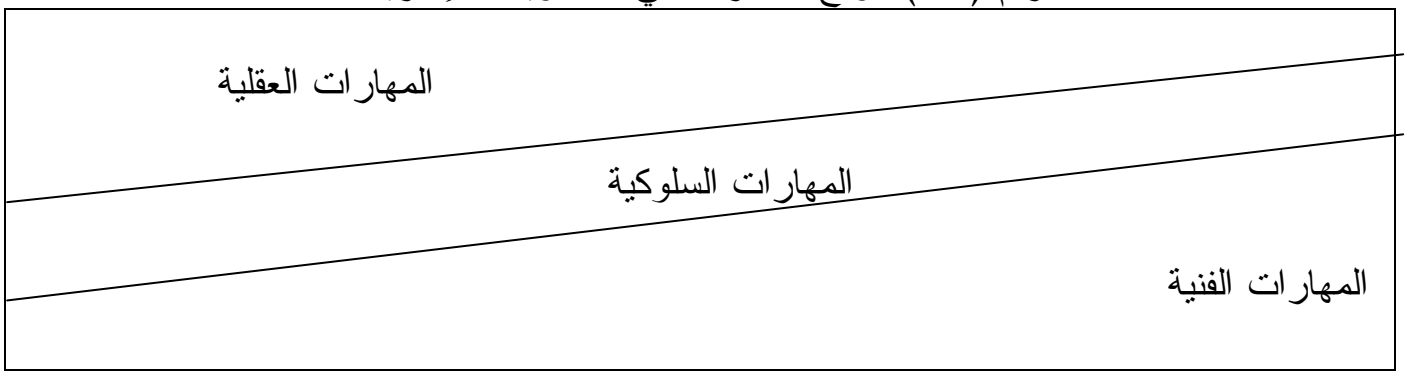
.طبيعة المستوى الإداري : تزداد حاجة القائد إلى المهارات الذهنية و المعرفية كلما تدرج في السلم الوظيفي بسبب عدم حاجة وظائف المستويات العليا إلى قدر كبير من المعرفة الفنية المتخصصة وتركيزها على نواحي الإدارة و التنظيم و بالتالي يمكن للقائد مزاولة مهامه في كل المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها ، نظرا لتماثل المهارات المعرفية في جميع أنشطة المنظمات ، أما المهارات الإنسانية فهي متساوية في مقدار الأهمية بغض النظر عن المستوى الإداري في حين المهارات الفنية فتعد ضرورية كلما اتجهنا تنازليا إلى المستويات الإدارية الدنيا و الشكل التالى يوضح ذلك.

---

3. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص ص 20 ، 21

1. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص ص 418 ،414

شكل رقم (2.3) أنواع المهارات في المستويات الإدارية المختلفة



المصدر:احمد ماهر ،السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،دون سنة نشر،ص44

6.3. خصائص السلوك القيادي (صفات القيادة الناجعة): تنحصر و تشترك مهام ووظائف رجل القيادة النهائية في كل الأحوال في تحقيق غاية تغيير السلوك و توجيهه الوجهة المرغوبة بما يخدم ويشبع حاجات التنظيم والمرؤسين ،ولضمان نجاح القائدفى الحصول على الاستجابات السلوكية لأسلوبه القيادى مراعاة مجموعة من القواعد و الاعتبارات المتفاوتة الأولويات و القابلة للتطويع تبعا للظروف بحيث تتضمن ما يجب أن يكون عليه القائد:

لقد تصور همفيل (hemphill) ان السلوك القيادى يتركب من تسعة ابعاد رئيسية هى:[1]

.المبادأة:و يقصد بها ان القائد يتوقع منه ان يكون ابرز واكثر الاعضاء اسهاما فى صناعة الافكار والافعال الواضحة والهادفة التى تساعد على ارساء السياسة العامة وخطة العمل ،وكذلك المبادأة فى الاداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الاهداف.

.العضوية(التفاعل الاجتماعى):و يشير الى المساهمة الايجابية فى خلق روح التفاعل بين القائد و الجماعة من جهة،وبين افراد الجماعة من جهة اخرى باستخدام المهارات الانسانية و الاجتماعية،والعمل من اجل زيادة الصلات والعلاقات وتبادل الخدمات فى جو من الالفة الغير الرسمية.

.التمثيل:ويعنى انغماس القائد فى الدفاع عن جماعته ومصالحها وفى العمل من اجلهاوتمثيلها فى كل المحافل باعتباره الناطق الرسمى باسم الجماعة.

.التكامل:يقصد به قدرة القائد على ادماج الافراد فى جماعته والعمل على اصدار القرارات المستهدفة للمصالح العامة ،واشاعة مناخ التماسك الاجتماعى ومحاولة ادارة جميع اشكال التوتر والصراع.

.التنظيم:ويعنى قيام القائد بتخطيط السلوك الجماعى للجماعة،وتحديد اعمال الاخرين مع تحديد علاقات العمل وتنظيمها وتنسيقها،فضلا عن تركيز انتباه الاعضاء على الاهداف.

.السيطرة:وتعنى مقدار النفوذ والسيادة التى يمارسها القائد فى تحديد وضبط سلوك الافراد و الجماعات من خلال توسيع سلطات مركزه و مكانته الاجتماعية.

[1].احمدعبد العزيز سلامة ،عبد السلام عبد الغفار ،مرجع سابق ،ص ص 197،198

.الاعلام:وتمثل درجة مساهمة القائد فى توصيل المعلومات الى اعضاء الجماعة ،وتسهيله لتبادل المعلومات بين افرادها وكذلك الجماعات الاخرى باعتباره قناة اتصالية مهمة لتفعيل ديناميكية الجماعة.
.الاعتراف:وتمثل قدرة القائد فى التعبير عن امتنانه وتقبله لاعضاء الجماعة وجهودها ،واحترام مشاعرهم وعواطفهم،وهو مايعد من عوامل توطيد العلاقات الاجتماعية الناجعة.
.الانتاج:وتعنى رسم القائد لمستويات الانتاج التى يتطلب من الجماعة بلوغها وتحفيزهم لهم على بذل المزيد من الجهد فى سبيل تحقيق الغاية المشتركة وبشكل افضل.

وفى اطار محاولة اختزال وتصنيف الابعاد التسعة السابقة حدد كل من هالبين و واينر (halpin and winer) سنة 1952 اربعة ابعاد جوهرية للسلوك القيادى كالاتى:[1]
.الاكتراث بالاخرين:ويقصد به درجة مبالاة القائد باتباعه و مستوى العلاقة الودية والايجابية معهم.
.فرض النظام على الجماعة:و تشير الى امتلاك القائد القدرة على الزام الاتباع بمستويات معينة من الاداء ،وتنظيم علاقات العمل.
.التأكيد على ضرورة الانتاج:وتتمثل فى تشجيع اعضاء الجماعة على بذل الجهد اللازم فى العمل وبلوغ الغاية المشتركة.
.الحساسية او الوعى الاجتماعى:وتعنى مقدار عناية القائد بالحصول على القبول الاجتماعى وسط جماعته،و لايتأتى ذلك الا من خلال تمتعه بالحس و الوعى الاجتماعى بما يحدث فى منظومة الجماعة لاسيما صور الخلافات و التوترات الناشئة بين افراد الجماعة نتيجة التفاعلات الاجتماعية.

7.3. أساليب أختيار القائد: هناك أساليب و طرق عدة لاختيار القائد أهمها [2]:

1.المنهج السوسيومتري: وهو من ابتكار عالم النفس مورينو(Moreno) حيث يقيس العلاقات الاجتماعية و درجات التنافر و التجاذب داخل الجماعة.

2.السمات : تعتبر هذه الطريقة من المناهج التقليدية في قياس تقدير و تقييم المرشحين لعدد من السمات التي يجب توفرها في القائد بواسطة المعرفة الشخصية بالمتقدمين للمناصب القيادية أو عن طريق الاختبارات و المقابلات، وتقسم السمات عادة مابين سمات عامة وسمات خاصة.

3.الاختبارات النفسية : تساهم الاختبارات في التخفيض لأدنى حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار القادة، وتتضمن مقاييس للخصائص والصفات المراد الحصول عليها عن طريق الملاحظة و التسجيل في ظل مواقف نمطية معينة ومن أمثلة الاختبارات النفسية:
.اختبارات الذكاء : تقيس درجة الذكاء، قوة الذاكرة ، المقدرة على الملاحظة، طريقة التفكير.
.اختبارات القدرة : تقيس سرعة الفرد فى الأداء وانسجام الحركات .
.اختبارات المهنة : تقيس المهارات النسبية المطلوبة في المهنة.
.اختبارات الشخصية : تقيس الانفعالات و السلوك العام.
.اختبارات الميل للعمل : قياس التوافق النفسي مع العمل.

ويتوقف نجاح الاختبارات على حسن اختيارها حسب المواقف والأهداف المرغوبة فضلا عن ثباتها و القدرة على القياس.

1.المرجع نفسه،ص198
2. طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص ص 66، 67

4. المقابلة : تعد من أقدم الوسائل و أكثرها نفعا لاختيار القادة و تتسم هذه الطريقة بالمواجهة المباشرة بين المكلف بالاختبار و المرشح القيادي بحيث يمكن التعرف على المعلومات،الميول، الاتجاهات، المعتقدات...عن طريق الملاحظة و الحوار.

ولضمان نجاح عملية المقابلة يتوجب أن تكون مخططة من ناحية تحديد الأهداف، تحديد المعلومات المرغوبة ، تحديد الوقت اللازم لها و توفر المقابل الخبير و الموضوعي المتميز بالمرونة و المهارة و الملاحظة.

5. الاختبارات الموقفية : تعتبر من الأساليب الأكثر فعالية التي تراعي عامل الموقف في اختيار القادة إذ يزج بالأفراد إلى مواقف محددة تتضمن أنشطة و فعاليات كمناقشة موضوع أو حل مشكلة بدون منح الفرد اى سلطات تعطيه القدرة على التأثير على الاخرين ،ثم تتم بعد ذلك ملاحظتهم من قبل افراد يمثلون خبراء خارجيين مدربين على الملاحظة او عن طريق تقييم أعضاء الجماعة لبعضهم البعض بهدف تحديد العناصر الفاعلة والحيوية في توجيه وضبط و تغيير تصرفات الآخرين.

6.التعيين: حيث يتولى شاغلوا المراكز القيادية الرسمية سواء أفراد أو جماعات تعيين القائد في الوظيفة بناءا على السلطة الرسمية المحددة بالهيكل التنظيمي و تعليماته و لوائحه ويمثل الأسلوب الشائع في أجهزة الدولة التنفيذية.

7.الاختيار: تتولى الجماعة أو لجان أو هيئات محددة متخصصة باختيار القادة الملائمين من مجموعة من المترشحين وفق معايير مضبوطة خاصة القدرة على القيام بعمل محدد.

8.الانتخاب: يتم استخدام هذا الأسلوب من قبل الجماعة و فق عدة نماذج بشرط مناسبتها لتحقيق الغايات .

9. التأثير الاجتماعي :وهي و سيلة من وسائل الاختيار القيادي بالاستناد إلى قاعدة التأثير الاجتماعي و الوزن النوعي و الكمي للخط الذي ينتمي إليه المتر شح و قد يكون بسبب النسب و المحسوبية أو التعاطف بتأثير ذلك الموقف.

10.التأثير الاقتصادي و النفوذ : ووفقا لهذه المنهجية عادة ما يختار المترشحين للقيادة ممن يتوفرون على خاصية القوة و التأثير بواسطة حيازتهم لمواقع و مراكز مالية أو نفوذ شخصي في طبقات المجتمع المؤثرة في مواقع السلطة العليا.

وقد قام غولدمان وفراس (Goldman.and Frass) سنة 1965 بدراسة أثار طرق اختيار القادة على سلوك الجماعة وهذه الطرق هي[1] :

.اختيار الجماعة للقائد بالانتخاب.

.اختيار القائد حسب القدرة على القيام بعمل معين و محدد في الجماعة (قائد مختار).

.تعيين القائد (قائد معين).

.لايوجد قائد في الجماعة (جماعة بدون قائد).

وطلبا من كل جماعة القيام بأعمال معينة حسب الزمن المستغرق في الأداء و المحاولات و كانت النتائج كا لتالي :

.أحسن وقت للأداء كان تحت نظام القائد المختار يليه القائد المنتخب يليه نظام بدون قائد ثم نظام قائد معين.

.فيما يتعلق بعدد المحاولات المستغرقة كان أحسن أداء تحت نظام القائد المختار يليه نظام القائد المنتخب يليه نظام القائد المعين ثم نظام بدون قائد ، وقد خلص الباحثان إلى أن نظام اختيار القائد يؤثر لى أداء الجماعة كما أن الجماعة ذات القائد أفضل من الجماعات بدون قائد و يتوقف تقبل الاتباع

1. حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق ، ص ص 319 ، 320

لقيادة قائدهم كلما اختاروه و كان أكثر هم أداءا أي أداؤه كان تلقائيا بدون رغبة في التنافس على القيادة، كما لاحظ الباحثان أن الجماعات ذات القائد المعين و بدون قائد قد يكون فيها القائد كفء أو غير كفء بالصدفة و في كلتا القيادتين لم تصل الجماعة إلى أحسن أداء .

8.3. مراحل النمو المهني للقيادة : مما لا يخفى على أحد أن أي عملية نمو تحتاج إلى المرور بعدة مراحل متدرجة و متكاملة لكل مرحلة سماتها العامة واحتياجاتها المعرفية و عراقيلها، ومراحل النمو المهنى كما قدمها طارق عبد البدري كمايلي[1]:

1.مرحلة الخوف: تتسم هذه المرحلة بعدم الثقة و الأمن بين القائد و المشرف القائم بالتدريب حيث يتصور القائد أن هدف المشرف المساءلة و الحط من قيمته و ليس تبادل المعرفة و الخبرة و التكافل في أداء المسؤوليات، غير أن هذه الاتجاهات السلبية سرعان ما تتغير و يلعب المشرف دورا كبيرا في تغييرها من خلال تركيز المشرف في هذه المرحلة على زيادة الشعور بالأمن والثقة لدى القائد و إثارة دوافعه من أجل رفع مستوى الأداء ومن الأعراض السلوكية للقائد في هذه المرحلة كثرة التبريرات، عدم الإنضباط في الاجتماعات ، الهدوء التام و الدائم أو الحديث المستمر من خلال تنويع الإجابات.

2.مرحلة الاسترضاء : ينصرف اهتمام القائد في هذه المرحلة إلى محاولة استمالة و استرضاء المشرف شخصيا كتقديم خدمات معينة خاصة إذا لاقت بعض سلوكيات القائد قبولا و رضي من المشرف ،وتستمر مهمة المشرف في حث القائد على تحسين مستواه و تدعيم مشاعر الثقة و الأمن بواسطة رفع مقدرته و كفاءته على تعلم المهارات القيادية فضلا عن تحويل محاولات استرضاء القائد للمشرف بالتركيز على محور العمل .

3.مرحلة الفهم و صعوبة التطبيق :ترتفع درجة الإدراك لدى القائد فيما يخص مواقف العمل المختلفة ، حيث أنه يدرك ما يجب أن يكون عليه لكنه يفتقر إلى المهارات والمعارف التي تسمح له بالأداء الجيد و هنا يكمن دور المشرف المستمر في تقديم المساعدة بتزويد القائد بالمهارات و المعارف مع زيادة الاعتماد على الذات لدى القائد بدفعه إلى مواجهة المشاكل و الظروف المتغيرة، وأهم مظاهر القائد في هذه المرحلة تقبله للنقد و التوجيه عن قناعة فضلا عن عدم حرجه و حماسه في طلب المساعدة.

4.مرحلة التفوق النسبي في الفهم و التنفيذ : يصل القائد في هذه المرحلة إلى درجة عالية من النضج الفكري نتيجة اتساع مداركه و خبراته و يحاول ربط مهاراته و معارفه التي أكتسبها في تحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها، ويتميز القائد في هذه المرحلة بمرونة و تنوع أساليبه حسب الظروف المحيطة دون أن يجد أي خلل في توازنه النفسي و الاجتماعي ، و تواجه القادة أحيانا فترة توقف فجائية عن النمو حينما يشعرون و يعتقدون ببلوغهم درجة الكمال لاسيما إذا لاقت أعمالهم و أساليبهم نجاحا و تقديرا و تسمى هذه الظاهرة بالغرور المهني . وتتعلق مهمة المشرف في هذه المرحلة بالتأكيد على ضرورة النمو المهني من خلال الحاجة المستمرة إلى التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات لمواجهة المواقف الجديدة .

5.مرحلة القدرة على توجيه الغير : في هذه المرحلة ينتقل القائد من مستوى التعلم واكتساب المهارات والخبرات و المعارف إلى مستوى التوصيل أو النقل للغير بعدما أثبت قدرته و كفاءته في استيعاب وإدراك ممارسة المهارات القيادية.

---

1. طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص ص 63 ، 65

9.3.أساليب و تكتيكات التأثير القيادي[1]**:**تتميز الأساليب المستخدمة من طرف القائد في كيفية حصوله على التأثيرات المرغوبة من سلوك المرؤسين بالتنوع و اشتقاقها من مصادر القوة و النفوذ القيادي التي تم شرحها سابقا، و كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن منها كلما زادت احتمالات قوة ونفوذ تأثيره و فيما يلي أهم التكتيكات القيادية التى يبقى استعمالها منوط بالأوضاع و المواقف:

1.استخدام المدعمات و العقوبات لتقوية السلطة : ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الايجابية و السلبية كا لأجور التشجيعية ، المكافآت، الشكر و التقدير، نقل ، توبيخ ....، وتعد من أهم الوسائل لفرض السلطة والنظام إلا أن فاعليتها متوقفة على مدى ملاءمتها للمواقف ومنها الآثار و الانعكاسات الناجمة عن تطبيقها فيما يخص سلوك المرؤسين مباشرة و باقي المرؤسين في الأعمال التنظيمية الأخرى، فضلا عن ذلك حجم العوائد المتحصل عليها لصالح المنظمة و العاملين وانخفاض مصاعب انتقاء المدعمات و العقوبات الملائمة واستعمالها بشكل مرضي كنقص السلطات والصلاحيات، فعلى سبيل المثال من الوصايا المنصوح بها أنه يتوجب على القائد استخدام العقوبات من فترة إلى أخرى بدون إسراف و بصورة عقلانية وعادلة لتأكيد القرارات و ضمان الانصياع للأوامر في المستقبل، فإذا كان الموقف أقل شدة وحجم الخطأ طفيف قد يستلزم ذلك مجرد محادثة أما إذا كانت المخالفة كبيرة فربما يحتاج إلى تحذير أو نقل، فصل، تخفيض رتبة...ومن الطرق التي تفرض بها العقوبات اختيار أولائك الأفراد الغير مهمين في العمل و الغير محبوبين من قبل زملائهم كمدخل تحذيرى مع قدرة القائد على تبرير العقوبات، و أحيانا ما تستخدم العقوبات كأسلوب لتحفيز الامتثال و تبيان أن أعباء مخالفة الأوامر تزيد عن أعباء القبول و الطاعة كما هو الحال في التدريب العسكري[2]، ومن المحددات الموقفية التي تؤثر في اختيار كم ونوع المدعمات و العقوبات طبيعة شخصية الرئيس و تأثير المستويات العليا في الإدارة.

2.تطويع القائد للمعلومات :يعتمد النفوذ العالي للقائد على مقدرته في السيطرة على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يمكن أن تترتب عنها تحقيق أهداف المنظمة، حيث يقوم بمعالجتها و تحليلها و انتقاء المؤثر منها على دافعية و أداء المرؤسين،ولا شك أن عملية تطويع المعلومات تتطلب من القائد القدرة على التحكم في مصادر المعلومات البديلة و عزلها عن التابعين، أضف إلى ذلك توضيح أساليب و خطوط الاتصال ومعالجة معوقات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية[3].

3.المشاركة في اتخاذ القرار:من الأساليب التي ثبتت فعاليتها في التأثير القيادي استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يمكن من خلاله زيادة الالتزام الطوعي للتابعين بتنفيذ القرارات باعتبارهم المساهمين في وضعها، و بالتالي تحسين الدافعية التي تظهر في صورة الاتجاهات الايجابية نحو أهداف المنظمة و السعي لتجسيد القرارات المتخذة بكل حماس.

1.ابراهيم عباس نتو،هنرى ه البرز،مرجع سابق،ص219

2.خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 234

3. المرجع نفسه ، ص 234

وللتنويه فإن فعالية أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية من آليات التأثير القيادي ترتبط بعدة عوامل منها كمية و نوعية القرارات المتاح اتخاذها من قبل الأفراد، شكل أو نموذج المشاركة المتبع من قبل الإدارة، عدم تعارض القرارات مع مصالح و أهداف الأفراد الذاتية...[4]

4. تطويع ظروف البيئة : يستند القائد في التأثير على مشاعر وسلوك الأتباع من خلال قدرة السيطرة على البيئة و تكييفها بما يحقق الاستجابات المرغوبة و تتمثل البيئة في هذا الإطار في الظروف المادية و الاجتماعية من قبيل تصميم مكان العمل عن طريق توفير و تحديد أدوات الأداء، ترتيب مستلزمات العمل المختلفة، تحسين الظروف الفيزيقية من إضاءة، تهوية، ضوضاء، نظافة، إطعام ... كذلك تصميم جماعات العمل بما يحقق فرص التفاعل و التنافس.

5.تحديد أساليب العمل : يمكن للقائد من خلال هذا الأسلوب أن يؤثر على ردود أفعال المرؤسين عن طريق تصميم و تخطيط العمل أي تحليله ووصف المهام المراد أداؤها، تحديد طرق و كيفية التنفيذ, ممارسة التدريب و التوجيه، إتاحة الإمكانيات و الموارد اللازمة للأداء، قابلية و سهولة ملاحظة سلوك الأعضاء بغية استخدامه كقدوة يحتذي بها الآخرون.

6.تحديد أهداف العمل: يستطيع القائد التأثير في التابعين و هو يضبط أهداف العمل، حيث يلتزم بجملة من المعايير كأن تكون محددة، قابلة للقياس، موضوعية، كمية بقدر الإمكان، و يتجاوز إلى استمالتهم و إغرائهم بتقمص هذه الأهداف وإقناعهم بعدم تعارض أهداف المنظمة مع أهدافهم الشخصية، وتتوقف قدرة هذا الأسلوب في تحقيق غاياته على مقدرة القائد في توضيح طرق إشباع حاجات و دوافع المرؤسين.

7.الإلهام و إلهاب الحماس :تعتمد هذه الصيغة في التأثير على تحميس ورفع دافعية المرؤسين لأداء سلوك معين من خلال تفهم الخصائص الاجتماعية و النفسية للمرؤسين من ناحية نمط الشخصية، الميول، المعتقدات، القيم، الاتجاهات ....، فيقوم القائد مثلا بدفع الأفراد إلى الأداء من منطلق تحفيز قيم الولاء، الإخلاص، المواطنة ... الراسخة في و جدان الفرد، و بقدر ما يسعى الفرد إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب يمكن القول أن تلك القيم تم تقمصها و أصبحت مثيرات و منبهات لاستجاباته، وفضلا على ذلك يتوجب على القائد أن يمارس دور الملهم فيرسم للأتباع الأهداف و يساعدهم على تحقيق توقعاتهم و طموحاتهم و إشباع حاجاتهم .

8.تنمية أو تغيير القيم و المعتقدات : يقوم القائد بالتأثير في سلوكيات المرؤسين و الحصول على إذعانهم من خلال المحاولة المستمرة لخلق و تنمية قيم و معتقدات متماشية مع أهداف المنظمة و التي لم تكن أصلا من موجهات السلوك الفردي والجماعي يتم استغلالها كأحد الوسائل العقلانية في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أمثلة تلك القيم احترام التقاليد، الولاء للمنظمة، نكران الذات و الطاعة، وقد تتشكل فيما يدعى بعمليات غسل الدماغ أو المخ المعتمدة في الجماعات الدينية والسياسية.

9.تقديم النصح و الخبرة و المشورة: يمكن للقائد أن يكسب نفوذا وتأثيرا على أتباعه وذلك بتقديم خبراته المتعلقة بالنواحي الفنية ،الإنسانية و حتى الإدارية في شكل مساعدات مجانية للآخرين حينما يواجهون مشاكل و عراقيل في أداء مهامهم، ولا شك أن فاعلية تلك الخبرات في معالجة المواقف المتماثلة التي يتعرض لها المرؤسون سيسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية من خلال بروز مظاهر الثقة و الاحترام.

10.الإعجاب والانتماء الشخصي:يستطيع القائد أن يمارس تأثيراته في ضوء استغلال الإعجاب الشخصي و محاولات المحاكاة و التقمص من قبل الأتباع في إنشاء و تطوير أنماط سلوكية معينة أو

من خلال تشجيع محاكاة نماذج معينة من السلوكيات لدى أشخاص آخرين و التي يراعي فيها تحقيق أهداف المنظمة[1].

9.3.أنماط القيادة التنظيمية: هناك عدة تصنيفات لأنماط و أشكال القيادة التنظيمية تختلف باختلاف المداخل التفكيرية و التصرفية للقادة (اتجاهاتهم، قيمهم، دوافعهم، ميولهم ،الخلفيات الاجتماعية و الثقافية...)، و تبعا ايضا لخصائص الجماعات التي يعملون فيها و العديد من المحددات الموقفية التي أشرنا إليها في الفصل السابق و سوف نستعرض أهم هذه التصنيفات الأكثر شيوعا و استخداما كالآتي :

.**التصنيف الأول** : و يمثل تصنيف النظريات السلوكية التي تركز على التصرفات و الأنشطة التي يتبناها القائد حيث تشكل في مجموعها أسلوبا عاما أو طريقة أو نمطا لقيادته[1]،وأشهر الدراسات التي اتخذت هذا التصنيف دراسات جامعة ايو(iowa)، جامعة أوهايو (ohio)، دراسة بليك و موتون(blake and Mouton)، وتقسم القيادة في هذا الإطار إلى ثلاث أنواع ديكتاتورية، ديمقراطية،فوضوية.

1.نمط القيادة الديكتاتورية :وقد سماها البعض بالقيادة التي تركز على شخص القائد و سماها البعض الآخر بالقيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة والإرغامية، و البعض الآخر سماها بالسلبية وهناك من سماها بالآمرة و غير التوجيهية.

و القائد في هذا النمط صاحب السلطة و المسؤولية المطلقة في تحديد ورسم سياسة الجماعة و أهدافها وهو الحاكم و الحكم يعتمد الأعضاء عليه اعتمادا كليا .و بشكل عام يمكن تلخيص ملامح القائد الاستبدادي وسلوكه فيما يلي [2]:

. مركزية القيادة و السلطة فالقائد واضع القرارات ومتحمل مسؤولياتها صنعا و نتائجا سواء الخاصة بالعمل او العمال .

.استئثار القائد ببرمجة السياسات ورسم الخطط، التحديد الدقيق لأنشطة الأفراد، توزيع المسؤوليات، تحديد الأهداف ونوع العلاقات بين الأعضاء.

.اعتماد القائد بشكل متزايد على أساليب التحفيز السلبي سواء بالمنع من الحوافز الايجابية (الترقية) أو تسليط الحوافز السلبية (خصم الأجر، الفصل...).

.تقليل الاتصال بين الأعضاء و كلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه و بإشرافه (الاتصال في اتجاه واحد).

.غياب الاهتمام بنمو و تطور العاملين من حيث المهارات المهنية باحتكار الخبرات و قمع المواهب المبدعة واستغلالها.

.اعتماد القائد في إدارة الأفراد و الحصول على الأهداف من خلال صلاحيات سلطة المركز الوظيفي و أحيانا على قوة الشخصية.

---

[1]. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،مرجع سابق ، ص ص297 ،298

1.نواف كنعان،القيادة الادارية،الرياض:دار العلوم،السعودية،ط1 ،1980،ص103

2. محمود فتحي عكاشة ، محمد شفيق ، مرجع سابق ، ص ص 225 ، 228

.القائد الديكتاتوري مرجعية ولائه الأساسية تعود إلى المستويات الرئاسية العليا و ليس للمرؤسين حتى و إن ساهموا في تبوئه للمنصب و نجاحه.
.الرقابة الشديدة على الأداء عن طريق كثرة الأوامر و التعليمات التفصيلية والإشراف الشخصي على تنفيذها و ضرورة التقيد الحرفي بها.
.عدم اهتمام القائد بتوفير المناخ و البيئة الإنسانية من احترام لشخصيات العاملين أو تفهم لظروف أحوالهم و مشكلاتهم، أو تعزيز العلاقات الشخصية سواء بين العاملين من جهة و بينه و بينهم .
.شخصية و ذاتية النقد و المدح للمرؤسين فهو مصدر الثواب و العقاب[3].
.إن المنظمات التي تسير وفق هذا النمط يكون هدفها منصب في الأساس على الناحية التنظيمية بالحصول على أكبر كفاية إنتاجية و أوفر ربحية من خلال الامتثال الصارم و الحازم للقوانين و النظم التسييرية .

.أشكال القيادة الديكتاتورية: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاستبدادية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية النابعة أساسا من المركز الوظيفي أداة تحكم و دفع للمرؤسين لإرغامهم على انجاز العمل .

إلا أن الممارسة الواقعية للقيادة الأوتوقراطية تكشف عن و جود سلسلة متدرجة ومتعددة تتكون من ثلاث أنماط لسلوك القائد الاستبدادي حسب فلبو(Edwin ,Flippo) [1]:

أ.القيادة الاستبدادية المتسلطة: تعتمد في إدارة المرؤسين على استخدام الحوافز السلبية كالعقاب و التخويف و إعطاء الأوامر الصارمة و التأكد من مدى التزام المرؤسين بتنفيذها .

ب.القيادة الاستبدادية الصالحة أو الخيرة : تستند في الحصول على ولاء المرؤسين و طاعتهم لقراراته على التوظيف الكثير للمثيرات الايجابية كالإغراء، الإطراء، تخفيف العقوبات.

ج.القيادة الاستبدادية المناورة أو اللبقة : يستعمل هذا النوع من القادة أساليب متباينة توهم العاملين بأن لديهم مكانة و مركز معتبر في اتخاذ القرارات في حين الحقيقة عكس ذلك تماما، غير أن هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منفصل عن الآخر تماما و إنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدودا بين كل نمط و آخر.

. مزايا القيادة الاستبدادية: على الرغم من و جود اعتقاد شائع في الفكر الإداري و التنظيمي بسلبية القيادة الاستبدادية و عدم فعاليتها و كفاءتها إلا أن هناك بعض الدراسات التي أثبتت نجاعتها بحيث قد تترتب عنها نسبيا محاسن إن تمت مراعاة مطالب الموقف العملية و أهم هذه المزايا[2]:

. فعالية القيادة الاستبدادية في التعامل مع مواقف الأزمات و الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم و العاملين، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها كل من ماك موري (Mc murry) وبروم ومان (b.woman).

. إحراز نمط القيادة الاستبدادية الخيرة لأهداف العمل و العمال في بعض الحالات التي تتوفر على المناخ التنظيمي والإنساني المناسب كتمتع القائد بالقدرات و المهارات .

. ملاءمة القيادة الاستبدادية في التعامل مع بعض النماذج من العاملين التي تحتاج إلى الرقابة و المتابعة اللصيقة .

3.محي الدين مختار ، علم النفس الاجتماعي ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، 1982 ، ص 176

1. محمود زكي هاشم ، مرجع سابق ، ص 247

2. نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 133

. يؤدي هذا الأسلوب إلى تنفيذ المهام و أحكام السلطة وانتظام العمل و زيادة الإنتاج و فقا لما جاء في نتائج دراسة جامعة أيو (iowa) .

مآخذ القيادة الاستبدادية [3]:

.غياب أسلوب المشاركة في مختلف العمليات و الوظائف القيادية من تخطيط،تحديد أهداف، تحديد المسؤوليات و توزيعها، تحديد أساليب العمل ، كيفيات الاداء،اتخاذ القرارات...يؤدى الى صعوبة لدى القائد ذاته فى التكفل بجميع الوظائف و المهام وتعطيل قدرات العاملين الإبداعية و الإبتكارية.

.اتصاف الجماعة العاملة تحت إشراف القيادة الأوتوقراطية بانخفاض الروح المعنوية، ضعف التماسك الاجتماعي، ارتفاع شكاوى الأعضاء، ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب ، ارتفاع نسب التلف و الفاقد ، ظهور مشكلات بين الأفراد ، التعصبية، تفشي ظاهرة التبعية الفكرية و العصيان.

.ضعف قنوات و محتوى الاتصالات بين الأفراد و عدم انتظامها و بروز ظواهر الروح السلبية ، وإشاعة النزعة الغير الملتزمة والاتصالات الغير هادفة.

.بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد.

.ارتباط سير العمل وانضباط الأفراد بوجود القائد و العكس يحدث في حالة غيابه.

2.القيادة الديموقراطية : يتصف هذا الأسلوب على وجه الاجمال بتنمية وتعميق العلاقات الإنسانية و تقدير العاملين من الناحية الشخصية و الإقرار بأهميتهم و دورهم في العمل ، فتح قنوات المشاركة ووسائلها أمام العمال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومن خصائصه :

.عناية القائد بتوطيد و تمتين العلاقات الشخصية و إزالة المسافات الاجتماعية و التقنية و التنظيمية حتى يعزز شعور العاملين بانتمائه كعضو منهم .

.إقامة و تنمية العلاقات الإنسانية بين القائد و أتباعه من خلال تحقيق التالف والاندماج بين الأفراد ، تفهمه لمشاعر مرؤسيه و مشاكلهم و السعي لمعالجتها، إشباع الحاجات الإنسانية الاجتماعية النفسية ، الاقتصادية[1].

.القائد الديموقراطي يعمل على تنمية و تطوير مهارات العاملين المهنية والمعرفية والإنسانية كل في موقعه أو مهمته و يظهر ذلك في الترحيب بالأفكار المبتكرة و المبدعة وتنفيذها الفعلي، و العمل على خلق قيادات جديدة ضمن أعضاء الجماعة.

.تفويض السلطة إلى بعض العاملين ممن تتوفر فيهم سمات ومهارات محددة حيث يمثل التفويض أسلوبا من أساليب التدريب و المشاركة والاتصال.

.موضوعية القائد في الثناء و النقد و محاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

.الاعتماد في ممارسة السلطة على الترغيب والاستمالة والقدوة بدل الضغط و التهديد.

.اعتقاد القائد بأهمية العمل الجماعي (العمل كفريق) في إنجاز المهمات.

.حرية المرؤسين في توزيع المسؤوليات وتعيين الأعمال واختيار زملاء العمل.

مزايا القياد الديموقراطية:

.تحسين مستوى العلاقات الإنسانية حيث يشيع مناخ الاحترام ، التعاون ، الأمن ،الطمأنينة ، الثقة بالنفس ،الحرية بالنسبة للقائد الإتباع.

---

3. عبد الرحمن محمد عيسوي ، علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، مصر ، (د ط) ، 1990 ، ص ص 373 ، 374

1.عباس محمود عوض ، علم النفس الاجتماعي ، مصر : دار المعرفة الجامعية، (دط) ، 1994 ، ص 86

.ارتفاع مستوى أداء العمل نتيجة شعور العاملين بمشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث تلعب المشاركة دورا مهما في التأثير على مستوى الإنتاج حسب ما أكدته دراسة كوتش وفرانش(kouch)(french)[2].
.ارتفاع الروح المعنوية والإحساس بالمسؤولية و الحماس لتحملها وتنفيذها فضلا عن ارتفاع روح الولاء و الانتماء.
.عملية المشاركة تزيد من اندماج العمال في أداء مهامهم و تحسينها كما ونوعا و ترفع من درجة الدافعية لتنفيذ القرارات .
.تسهيل مهام القائد من خلال تقليل اعتماد الأعضاء عليه و ذلك بتوفير الجهد و الوقت للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.
.ارتفاع مستوى التماسك و التكامل الاجتماعي من خلال شيوع مظاهر الحوار وتقبل الانتقادات كنتيجة المشاركة التي تمثل مجالا ملائما لحل الصراعات و تدعيم المعنويات و التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.
.تنمية مهارات الأتباع والاستغلال الأمثل لها.
.كثرة الاتصالات الصاعدة التي تحمل في طياتها الاقتراحات البناءة و التي قد تجد طريقها للمناقشة و التطبيق وقابلية استعمالها كعامل مساعد في عملية تطوير الخطط ، التنسيق، اتخاذ القرارات ، المشاركة. [1]

مآخذ النمط الديموقراطي: إن القبول بمسلمة القيادة الديموقراطية كأسلوب ميثالي في جميع المواقف تفتقد إلى البرهنة العلمية باعتبار القيادة الميثالية متعلقة بمجموعة من المحددات الموقفية ومن أهم مأخذ القيادة الديمقراطية التي تحول دون فعاليتها في بعض الحالات ما يلي [2]:

.يعتبر ماكجريجور(Mc Gregor) أن مبدأ المشاركة الذي تقوم عليها القيادة الديموقراطية تشكل مظهر من مظاهر تنازل القائد عن مسؤولياته و سلطاته ، فضلا عن ذلك قد تستخدم المشاركة من القادة كغاية في حد ذاتها بدل اعتبارها وسيلة ، بحيث تستخدم شكليا و صوريا للتأثير في المرؤسين كأداة مناورة.
.الآثار العكسية للقيادة الديموقراطية عل معدل الروح المعنوية ومستوى الإنتاجية وفق ما أكده ستاندلي و سيشور (standly.soechore) بسبب الاهتمام المبالغ فيه بالمرؤسين على حساب الإنتاج.
.إمكانية بروز الصراعات بين القائد والأتباع [3].
.احتمالية ظهور الفوضى و عدم تحديد المسؤولية بحيث يصبح لكل عضو الحق في إبداء رأيه النهائي فيما يتصل بعمل الجماعة.
.محدودية فعالية القيادة الديموقراطية في المواقف الاستثنائية الطارئة التي تتطلب الصلابة و الحزم و السرعة في اتخاذ القرارات المهمة، إذ أن النمط الديموقراطي ترتبط فعاليته غالبا في حالة الأوضاع المستقرة.

3.القيادة الفوضوية (المتساهلة والغير موجهة): تتسم ممارسات هذا النمط و كأنها رد فعل للنمط الديكتاتوري أو ممارسة مبالغ فيها و متطرفة للنمط الديموقراطي و تظهر عادة في مراحل الضعف و

2.قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة و العلوم السلوكية ، الإسكندرية : منشأة المعارف ، مصر ، (د ط) ،1982 ، ص 541
1. إبراهيم عبد العزيز شيحا ، الإدارة العامة ، مصر : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، (د ت) ،ص 241
2. نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 101 ، 105
3. حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق ، ص 330

عدم الاستقرار والصراع بحيث تتميز القيادة السائبة بالحرية المطلقة لكل من القائد و الاتباع ويمكننا الإشارة إلى أهم سمات القائد الفوضوي وسلوكه فيما يلي[4]:
.إعطاء الحرية الكاملة و الغير منضبطة للمرؤسين في تحديد الأهداف، تحديد المسؤوليات ، إصدار القرارات، إتباع الإجراءات و الكيفيات الملائمة للأداء، التقييم.
.القائد يتخلى عن أداء العمليات القيادية من تنظيم، توجيه، تخطيط، رقابة ...و يدفعها إلى العاملين.
.تفويض السلطة إلى بعض العاملين يتم وفق معايير عامة و غير محددة و تتسم بالاتساع و الكثرة .
.عجز القائد عن اتخاذ القرارات و إصدار الأحكام بحيادية.
.عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة [5].
.عدم اهتمام القائد المتساهل بفرض العقوبات المحددة في لوائح و سياسة المنظمة إزاء الأفراد الذين يرتكبون المخالفات البسيطة و الجسيمة، وقد يعمل على احترام تقاليد الجماعة ويسعى إلى حمايتها ولو على حساب المنظمة.
.عدم المشاركة في أعمال المرؤسين و أدائهم و إن حدثت المشاركة فتتسم بضعف الاستعداد للتعاون و التعليقات السطحية [6].
.القيادة المتساهلة غالبا ما تعتمد في تبؤ المنصب القيادي على أساس المهارات الفنية على حساب المهارات القيادية [1].
.مزايا القيادة الفوضوية :
. فاعلية القائد المتساهل مقارنة بالمتشدد كما يوضح الاستاذ بلاو(Blau) :«قد يكون التساهل في الاشراف و سيلة فعالة تستخدم – بعمد أو دون عمد – لفرض السلطة على المرؤسين و هذا هو السبب في نجاح بعض الرؤساء المتحررين»[2].
.نمو معدلات الولاء و الانتماء و تقوية مشاعر الالتزام و الطاعة نحو الرئيس من خلال سعي المرؤسين إلى الحفاظ على العلاقات الشخصية الطيبة و ظهورهم بمظهر المدافعين عن الرئيس في مواجهة الإدارة العليا و تقديم الخدمات له بكل إخلاص.
.إتباع سياسة الليونة المبنية على الثقة المتبادلة و حسن النية بين الرئيس و المرؤس خدمة لأهداف المنظمة ومن أساليبها امتصاص النزعة السلبية لدى المرؤسين بتوجيه اللوم نحو المستويات العليا (النزعة التخلصية)[3].
.ارتفاع الروح المعنوية و مستوى الإنتاجية نتيجة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات و إشباع الحاجات الإنسانية من خلال حرية اختيار المسؤوليات والأصدقاء وطرق العمل.
.مآخذ القيادة الفوضوية:هناك اتجاه في الفكر الإداري و التنظيمي يعتقد باستحالة تطبيق الأسلوب الفوضوي في القيادة عمليا نظر للمآخذ الآتية :
.انخفاض الروح المعنوية خاصة بالنسبة للعاملين المتميزين بدرجة عالية من التبعية و الاعتماد في أداء مهامهم على مركز توجيه و رقابة بسبب شعورهم بالضياع و الفراغ مما يؤثر أيضا على روح الولاء و الطاعة.

4. صلاح الدين محمد الباقي ، مرجع سابق ، ص ص 227 ، 228
5. عبد الحميد احمد رشوان ، المجتمع و التصنيع ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، د ط ، 1996 ، ص 100
6. عبد الحميد المعايطة ، علم النفس الاجتماعي ، عمان : دار الفكر للطباعة و النشر ، الأردن ، د ط ، 2000 ، ص 225

1. عبد الرحمن محمد عيسوى ، دراسات في علم النفس المهني و الصناعي ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، د ط ، 1997 ، ص 230
2. إبراهيم عباس نتو ، هنري ه أبرز ، مرجع سابق ، ص 219
3. المرجع نفسه ، ص 220

.فقدان القائد للسيطرة و تقلص حجم دوره الحقيقي بسبب المبالغة في تبني فلسفة المشاركة في العمليات القيادية مما يترتب عنها بروز بعض الظواهر كالتسيب، اللامبالاة، الروح التواكلية و الارتجالية ....
.ارتفاع كمية الاتصالات و عدم القدرة على مراقبتها مما يشجع كثرة الاقتراحات و المناقشات التي تشكل عبئا على أداء المنظمة.
.إخفاق القائد في متابعة و تنفيذ القرارات التنظيمية بسبب النزعات النفسية والاجتماعية من قبيل الحاجة إلى محبة الآخرين و التي تجعل القائد ضعيف الاستعداد و القابلية للسيطرة على الآخرين مما يدفعه إلى تعويض هذا النقص في بنيته الشخصية والاجتماعية باستخدام مركزه الوظيفي للحصول على محبة المرؤسين مما يعرضه للاستغلال[4].
.التفكك الاجتماعي بسبب ظهور و انتشار النزعات العدوانية المترتبة عن غياب سلطة الضبط و التوجيه.
.الغوغائية في العمل الإداري بحيث تتميع القيم و التوجيهات و يصبح كل عضو قائد في مكانه.
.تولد بعض المظاهر السلبية مثل الرشوة، الاختلاس، استغلال النفوذ، اكتساب الثروة بطرق غير مشروعة بسبب غياب الرقابة.
.ضعف الكفاية الإنتاجية بسبب تأخر و تعثر العمل بغياب القائد.
.غياب النظام و ضياع الوقت و عدم استثمار الجهد و الزمن لخدمة الأهداف.
.ضعف الدافعية والاثارة للعمل فضلا عن تبرم العاملين و عدم تحمسهم لتحمل المسؤوليات.

التصنيف الثاني: يقسم أنماط القيادة إلى أربعة أنواع [1] :

أ.الأسلوب المتجه نحو العمل (الأسلوب التكريسي): و يتمثل باتجاه و اهتمام ضعيف نحو العلاقات الإنسانية مع العاملين، و القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب يتصف بمايلي:
.الاهتمام بالعمل يحتل الأولوية لديه.
.الاعتماد في تأدية العمل على تركيز كل النشاطات و المهمات تحت سلطة القائد من وضع أسلوب العمل، تحديد المسؤوليات، كيفية الأداء، المتابعة ، التنفيذ...
.يتسم قائد هذا الأسلوب بمجموعة من السمات الشخصية كالطموح ، الاستقلالية ، الشدة ، السيطرة ، الانضباط، الحزم ...
.ميال للعلاقات الرسمية.

ب.الأسلوب المتجه نحو العلاقات : صفاته و خصائصه عكس الأسلوب المتجه نحو العمل و أهمها:
.الأولوية في الاهتمام متجهة نحو الأفراد.
.يفضل العلاقات الشخصية الغير رسمية.
.تشجيع أساليب التشاور و الحوار البناء.
.يمتلك ميول ورغبات نحو تنمية قدرات و مهارات العاملين.
.الاهتمام بتماسك الجماعة من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية كالاحترام، الانتماء، الولاء، مواجهة بؤر الصراع و حلها...

ج.الاتجاه التكاملي : يتميز القائد بتوازن مستوى الاهتمام بكل من العلاقات و العمل على قدم المساواة و يستمد سلطته من الأهداف الموضوعة و السياسات المعتمدة و أهم خصال قائد هذا الأسلوب :
.الحرص على التكامل بين أهداف و متطلبات التنظيم والأفراد.
.العناية بتوسيع و تنويع مستويات المشاركة في صياغة الأهداف كأسلوب تحفيزي للعمل.

4. المرجع نفسه ، ص 219

.يعمل القائد على تطويرمهاراته فيما يخص معالجة التوترات والمشكلات المختلفة الصيغ سواء تنظيمية اجتماعية،نفسية.

التصنيف الثالث : يقسم أنماط القيادة حسب معيار طبيعة أساليب إثارة الدافعية و معتقدات و تصورات القائد عن الطبيعة الإنسانية للأتباع و كيفية إدارتها و إدراكها.

عرض دوجلاس ما كجري يجور(Mc. Gregor) الذي شغل منصب استشاري في مجال الإدارة في كتابه المعنون الجانب الإنساني في المنظمة الصادر سنة 1960 رؤية فلسفية متطورة للإدارة تضمنت بلورة و تلخيص للنماذج الإدارية الكلاسيكية و في المقابل تقديم المدخل التطويري للإدارة الحديثة.

انطلق ماكجريجور في فلسفته للإدارة من التسليم والافتراض بوجود نمطين من المرؤسين لكل منهما خصائص و سمات متضادة و تتطلب أسلوبا محددا للقيادة و أسمى الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية X و الافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية Y و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3.3) نظرية X و Y لما كجريجور.

نظرية (X) افتراضات متقادمة تجاه الأفراد في العمل	نظرية (Y) افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
1- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك 2- معظم الإفراد لا بد من إجبارهم و تهديدهم بالعقاب قبل قيامهم بالعمل 3- يتطلب الأفراد رقابة وإشراف وتوجيه شديد عندما يعملون 4- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهون ويميلون إلى تجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض وهم فقط يهتمون بتحقيق الأمان	1- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة 2- الأفراد قادرون على التوجيه و الرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف 3- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على هذا 4- الفرد يمكنه تعلم قبول المسؤولية 5- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر :راوية حسن ،السلوك فى المنظمات ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،2000،ص19

انطلاقا من الجدول السابق تبدو افتراضات المجموعة الأولى(**X**) سلبية متشائمة في رؤيتها للأفراد و للتخفيف من مساوئ النظرة السلبية للإدارة تجاه الأفراد قدم ما كجريجور افتراضات المجموعة الثانية(**Y**) كمقترح بديل و فعال بحيث تتصف نظرية الإدارة بالايجابية و المرونة و الديناميكية ،فكلما غير القادة معتقداتهم نحو العمال زادت احتمالات تحقيق مستويات عليا من الرضا والأداء باعتبار الأفراد يملكون القدرة على الالتزام ، احترام المسؤولية ،الابتكار و التعلم ، الطموح

تقييم النظرية [1] :

.ان عملية تقسيم أسلوب القيادة و اختيارها وفقا لمقدرات و مؤهلات الأفراد عملية تبسيطية و تصنيفية لا يقرها الواقع حيث لا يوجد أي قائد يتبع نموذجا محددا في قيادته سواء النظرية (**X**) أو النظرية (**Y**) بل يتم استخدامهما بالتزاوج أو التزامن .

.اغفال نظرية ما كجريجور للمواقف و الظروف الطبيعية و الطارئة المؤثرة في اختيار أحد الافتراضات من بينها طبيعة الناتج و القدرة على قياسه كميا ، فنجد إذا كان بالإمكان قياس الناتج كميا وموضوعيا كحالة رجل المبيعات فالنظرية (**X**) أكثر ملاءمة في حين إذا ما تعذر قياس المنتج

1.طارق عبد الحميد البدرى،مرجع سابق،ص ص127،128

كالأعمال الإبتكارية على سبيل المثال الباحث الفني فإن النظرية (Y) أفضل و أنسب ، ومن الظروف و العوامل المؤثرة مستوى المهارات و الخبرة لدى الفرد التي تحدد درجة التوجيه الرقابة من طرف القائد، إذ نجد أن النظرية(X) تتلاءم مع الأفراد المفتقدين للخبرة و المهارة أما شبه مهرة أو الأكثر مهارة فيفضل استخدام النظرية(Y).

.التصنيف الرابع : و يقوم على تقسيم أنماط القيادة وفق معيار السلطة أو مصدر وقوة مشروعية التأثير، و في هذا الصدد نجد نوعين من القيادة[2]:

.القيادة الرسمية : تستمد سلطتها و مشروعيتها من المركز الوظيفي و علاقاته ومسؤولياته المحددة بموجب التنظيم الرسمي ، وتنشأ القيادة الرسمية في المنظمة بطريقة مقصودة و مخططة بحيث ترتكز إلى منصب يتمتع بمجموعة من الصلاحيات و مساحة نفوذ تؤثر في استجابات الأفراد من خلال جملة من اللوائح و القواعد القانونية،و عملية الاختيار للقائد تتم وفق أسس و معايير موضوعية متعلقة بالبناء الرسمي يتأكد منها بالاختبارات و التدريب، أو قد يتم تعيينهم من طرف مسؤولي المنظمة.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات كحجم المنظمة ، درجة تعقيدها ، مستوى وضوح التعليمات و الأوامر، نطاق تفويض السلطة ، كفاءة التنسيق.

.القيادة الغير رسمية : وهي قيادة لا ترتبط بالبناء الرسمي للتنظيم أي الوظيفة، وتتكون داخل المجموعات العاملة تلقائيا و عفويا نتيجة التفاعلات الاجتماعية المرتبطة ببعض المواقف ، حيث تمنح الجماعة فردا من داخلها سلطة تمثيلها و التأثير فيها نظرا لتمتعه بالسمات الشخصية و المهارات و الخبرات المشبعة لحاجات الجماعة النفسية و الاجتماعية في مواقف معينة و محددة ، ولذلك يتمكن القائد من التوجيه و التحفيز و الضبط داخل الجماعة في اتجاه مؤيد أو معاكس للقائد الرسمي ،ومن أجل تفادي التعارض و تحقيق التعاون يمكن اختيار القيادات الغير الرسمية و تمكينها واحتوائها رسميا لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة هذا من جهة ، ومن ناحية أخرى توسيع سبل التكامل بينهما (القيادة الرسمية و الغير الرسمية)تحقيقا لأهداف المنظمة و الأفراد في آن معا و تجنب التصادم والصراع .

وفضلا عن هذه التصنيفات الأربع الشهيرة توجد أسس تصنيفية كثيرة منها [1] :

.تصنيف أنماط القيادة على أساس طريقة الاختيار : قيادة مختارة من صفوف الجماعة، قيادة معينة من السلطة التنفيذية.

.تصنيف أنماط القيادة على أساس اتجاهاتهم و ميولهم الاجتماعية :قيادة محافظة غير شخصية ، قيادة شخصية.

.تصنيف أنماط القيادة على أساس نوعية العلاقات مع الأتباع :قيادة ذات ميول تحكمية ، قيادة ذات ميول انسانية تقوم على الإقناع.

10.3.مظاهر الفشل القيادي (أمراض القيادة)[2]:تتعرض الممارسة القيادية في تأدية مهامها إلى جملة من المعيقات و العراقيل التي تؤثر في مدى كفاءتها و فعاليتها مما ينعكس سلبا على صلابة و قوة المنظمة، ولعل عملية التشخيص الدقيق و المحكم لها من خلال كشف الأسباب و الأعراض و النتائج سوف يسهم في بناء إستراتيجية تخطيطية بإمكانها احتواؤها و التعامل معها، و ربما تعود أغلب هذه

1.عبد الغفار حنفى،مرجع سابق،ص522

2.عمرو غنايم ، علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ص 495 ، 496

1. صلاح الدين محمد الباقي ، مرجع سابق ، ص 224

2. طريف شوقى ،عبد المنعم شحاته،محمود ابراهيم،شوقى عبد الحميد،مرجع سابق،ص ص 240،250

العوائق إلى الأخطاء المرتكبة أثناء عملية الاختيار،و تجدر الإشارة أن بعض هذه الأمراض نتاج خلفية ثقافية خاصة و ترتبط بالمجالات السلوكية و الانشطة الرئيسة الممارسة فى المهام القيادية،ويمكن تقديم التصور المقترح لأمراض القيادة من خلال تقسيمه إلى ثمانية فئات تشكل الأبعاد السلوكية و المجالات الجوهرية والمركزية لنشاط القادة:

1.الأمراض المتصلة بالجوانب الفنية في العمل :

أ.العجز عن حل المشكلات الفنية : أثناء أداء العمل و يظهر التعامل في صورة التجاهل ،التحويل إلى الغير، التأجيل في المعالجة، تفضيل مواجهة مجموعة من المشاكل جملة واحدة بدل حلها بعد وقوعها مباشرة.

ب.عدم تنمية كوادر تالية: و تظهر في رغبة القائد في بث السلوك الاعتمادي و التحجيم والتهوين لمهارات وقدرات الأتباع من خلال مثلا احتكار الخبرة و اتخاذها مصدر قوة و تأثير في ممارسة مهامه، و يتجلى هذا العنصر في ظاهرة افتقاد المنظمات إلى أفراد أكفاء ينوبون عن القائد في مراكزهم بعد تركهم لها بدواعي إرادية أو لا إرادية (الفراغ القيادي).

ج.عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل : و تتعلق بعدم كفاية عنصر التنبؤ لدى القائد فيما يتعلق بالوقائع قبل حدوثها حيث يفتقد إلى الطاقة الحدسية و الاستشرافية بالمستقبل و متطلباته.

د.عدم الترحيب بالأفكار الأصلية : إن عملية غلق قنوات و مساحات الابتكار و الإبداع في أوجه بعض القيادات ذات المستويات الإبداعية والعقلية المرتفعة فيما يخص معالجة بعض المشاكل المتعلقة بأساليب العمل و إدارة العمال تخلق حالة من الإحباط و التذمر نتيجة عدم الجدية و جمود القيادات العليا في تفهم أفكارها و تصوراتها التي يمكن أن تهدد مصالحهم مما يخلق جو عدائي، أو نتيجة الاستغلال اللاشروع لمهاراتهم و قدراتهم و هذا ما أفرز ظواهر سوء التوافق النفسي، النقل، الهجرة.

هـ.عدم تفويض السلطة : و المقصود بالتفويض أن يمنح القائد لبعض مرؤسيه ممن تتوافر فيهم بعض الخصائص و السمات القيادية جزء من صلاحيات مسؤولياته والتخويل لهم بتنفيذها، و ما يلاحظ أن القيادة ترتكب أخطاء فيما يتعلق بمعايير اختيار المرؤسين ، نوعية و كمية المهام المخولة، وعدم مراعاة المحددات الموقفية في عملية التفويض كتكلفة القرار الملموسة و الغير الملموسة، وحدة السياسة، ثقافة وفلسفة المنظمة، حجم المنظمة، توافر وسائل الرقابة، درجة توافر المديرين، تأثير البيئة، كفاءة المرؤسين.

2.امراض تتصل بعملية اتخاذ القرار:تمر عملية اتخاذ القرارات بست مراحل متعاقبة وهي التعرف على المشكلة و تحديد مظاهرها، طرح البدائل الممكنة، اختيار الحل، واختباره، الاعداد لتنفيذ القرار، و متابعة ذلك التنفيذ.

و يتوقف نجاح القرار على ثمانية عناصر: غموض الموقف، طبيعة المعلومات المتوافرة لدى متخذ القرار، تعقد المتغيرات المتصلة بالمشكلة، طبيعة العواقب، مدى خبرة متخذ القرار، مدى الصلاحيات الممنوحة له، مقدار مشاركة الآخرين فيه، القدرة على التيقن من نتائج القرار.

أما أهم أمراض اتخاذ القرار:

أ.التردد : إن التردد حينما يشكل سمة غالبة في سلوك القائد يفقده فعاليته في اتخاذ القرار و يقلل من هيبته و سيطرته على المرؤسين لاسيما في المواقف الخاصة التي تتطلب مراعاة عامل الزمن.

ب.التسرع : من الآفات التي يعاني منها القائد لاسيما في الظروف الحرجة التي تتطلب الموازنة بين السرعة في القيام بمتطلبات اتخاذ القرار(المقارنات، المعلومات، التنبؤات، الاستشارات) إلى جانب كفاءة ودقة القرار في التكيف و تحقيق الأهداف.

ج.العجز عن اتخاذ القرارات ابان الأزمات :إذ أن بعض الأزمات في بعض الأحيان قد تشل مقدرة القائد في التصرف و مواجهة المواقف مما يخلق فراغا في الإدارة و يرفع من تكاليف الموقف على جميع النواحي الإنسانية و التنظيمية.
د.الأخذ بالأحوط و ليس بالأفضل (إيثار السلامة) : هناك من القادة من يتبع المعايير الموضوعية في اتخاذ القرار لكن البعض قد يفضل انتهاج معايير ذاتية مختلفة قد تنعكس على كفاءة القرار إيجابا أو سلبا ومن المعايير السلبية تجنب اتخاذ القرارات التي تدخل القائد في صراعات مع المستويات العليا حفاظا على أوضاعهم في السلطة و النفوذ و إيثار التوافق و التكيف و التعاون بدل الصراع.

3.أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية :

أ.العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: تتوقف سلطة القائد على مدى إدراكه للمسافة النفسية الفاصلة بينه و بين مرؤسيه، حيث أن فشله في تحديد و المحافظة على المسافة الميثالية التي تجمع و توفق بين الانعزال والاندماج تؤثر في فعالية قيادته فمثلا كثرة الاندماج مع المرؤسين تهدد هيبته في جانب اصدار التعليمات و تحديد الأوامر، و كذلك الانعزال الذي يمارس انعكاساته السلبية في تحريف التعليمات أثناء انتقالها عبر قنوات مراكز الاتصال داخل التسلسل الهرمي و تراكم القرارات نتيجة اختناقات قنوات الاتصال.
ب.فقدان الدور : و الذي يكون أمرا منطقيا لتراجع مساحة صلاحيات القائد قسريا أو إراديا و ذلك نتيجة تنامي قدرات و مهارات بعض المرؤسين مما يضعف دور القائد واقعيا أو يجعله شكليا في أحسن الأحوال.
ج.تقديم الجزاء على أسس شخصية و ليس بناءا على سياسة محددة: نتيجة تدعيم السلوكيات ذات الطبيعة الواحدة من الفرد الواحد على أساس غير موضوعي ومبرر.
د.الفشل في مواجهة الصراع : الذي يهدد تماسك الجماعة ويؤثر على مدى استغلال الوقت من طرف القائد و هناك عدة أساليب لإدارته و التخفيف من آثاره يتوقف انتقاؤها على طبيعة الموقف و يشكل الانسحاب أقل الأساليب في المواجهة إلى جانب أنظمة أخرى متفاوتة الدرجات مثل التهدئة ،الحلول الوسط، المواجهة وهذه الأخيرة تعتبر أنجع الوسائل.

4.أمراض تتصل بالعلاقة مع الرؤساء الحاليين و السابقين:

أ.الخنوع : إن الارتباط بين الرؤساء و المرؤسين قد يتحول أحيانا من رابطة الطاعة الطوعية للأوامر و التعليمات الهادفة لخدمة المنظمة إلى طاعة تفتقد في بعض المواقف إلى المشروعية و تتجاوز إلى الرضوخ الكامل المبني على أسلوب التهديد أو استثمار ضعف الجانب الاستقلالي لدى القادة.
ب.مناطحة الرؤساء : ميول القائد إلى إتباع أسلوب المجابهة الاستفزازية للرؤساء من خلال الاستهانة بمكانة وشخصية الرؤساء و إعاقة قراراتهم إما بالتحريف أو عدم التنفيذ بدون مبررات كافية.
ج.بخس جهود السابقين: التقليل من جهود القادة السابقين من خلال نقدهم و كشف مساوئهم و أخطائهم.

5.أمراض خاصة بإدارة الوقت : و تشير إلى كيفية توزيع القائد لوقته في إدارة الوظائف المنوطة بمهامه حسب موقع الأولويات، فالوقت يشكل الثروة الحقيقية بالنسبة للقائد و أهم أفاته:
أ.الاستغراق في التفاصيل : أي طغيان استغلال الوقت في المهام النوعية الخاصة ذات الطابع التفصيلي على حساب المهام العامة، و يعود ذلك إلى الغياب التام لتوزيع الوقت المخطط الذي ربما يؤدي في أحيان كثيرة إلى القيام بتوسيع هامش العمل خارج الساعات الرسمية.
ب.عدم الوعي بمرور الوقت : أي تعرض استغلال الوقت للتبديد في مرحلة التنفيذ رغم دقة مخطط توزيعه و تظهر بعض مصادر تضييع الوقت في سوء استخدام وسائل الاتصال المكلفة من حيث الوقت مثلا استخدام الاتصال التلفوني بدل الاتصال عن طريق المقابلة الشخصية.
ج.العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه اللقاءات على حساب مهام رئيسية أخرى.

6.أمراض تتعلق بتطبيق القوانين و اللوائح و نقل الخبرات:

أ.الحرفية:الالتزام الشكلي و الجامد في تنفيذ القوانين واللوائح في مختلف المواقف دون الاعتبار لأي متغيرات كالاعتبارات الإنسانية، المحيط ...وتعميم طريقة اكتساب الخبرات و نقلها و تطبيقها على الأفراد بدون مراعاة للفروق بين المواقف.

ب.عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة: الاقتصار على نمطية القرارات في مختلف المشاكل حتى ولو استدعت إلى قرارات إبداعية إستراتيجية.

ج.كثرة الرجوع للقيادة دون مبرر: و التي تعمل على زيادة تضييع وقت القائد و رئيسه بسبب المراجعات المستمرة،إلى جانب إضعاف فرص التدريب لدى القائد فمن خلال هذا السلوك يعبر عن عدم تحمل المسؤولية والاعتمادية.

د.العجز عن تطبيق القوانين و المبادئ العامة على الحالات الفردية: الناتجة عن ضعف المقدرة الاستدلالية و المرونة العقلية التي تسمح له بالاجتهاد و القياس و التكيف في تطبيق القوانين العامة على الحالات الفردية واستبعاد حرفية اللوائح و القوانين.

7.امراض التواصل :

أ.ضعف المقدرة الاجتماعية والاستدلالية في الدفاع عن أفكاره و تصوراته أمام مرؤسيه.

ب.ضعف تأثير مهارة الاتصال.

ج.العجز في المقدرة التعبيرية مما يؤثر على التفاهم و التواصل الحسن مما ينجم عنه صعوبة فهم مرؤسيه لما يريده بل قد يفهمون ما لا يريد.

د.السرعة في تقديم الفتوى و المشورة بدون سند من معرفة أو خبرة ، مما يشكك المرؤسين فى الثقة و المصداقية للأراء.

هـــ.جمود وصلابة التمسك بالرأي حتى و لوتبينت المغالطة فيه.

8.الفساد و الانحراف الأخلاقي:

أ.المحاباة و تأثيرها على مدى الالتزام بتطبيق اللوائح و القواعد وبروز والصراعات و ازدياد مشاعر الإحباط و التذمر وأهم مؤشراته السلوكية العصيان و التمرد على الأنظمة، التباطؤ ، الاستهانة بالمال.

ب.تأويل القوانين واستغلالها للمنافع الذاتية.

ج.استغلال امتيازات المركز الوظيفي و إمكانياته للمصالح الشخصية.

د.اللامبالاة و انخفاض مستوى الطاقة الحماسية المبذولة من طرف القائد بسبب الثبات الوظيفي الطويل، واعتقاد القائد أن استمراريته في مركزه لا تتطلب أداء كفء.

هـــ.إعاقة الإطارات الواعدة إراديا أولا إراديا من خلال احتكار الخبرات أو وضع العراقيل.

و.الأنانية و الاستفراد الذاتي من خلال نسب نجاح و تطور كل مشروع إلى نفسه.

ز.الإقناع المغلوط الرامي إلى تحقيق غايات خاصة و إن بدت عامة و ذلك بتزويد المرؤسين بمعلومات مشوهة وكاذبة مع استعمال مهارات الإقناع.

12.3.أسباب القصورالقيادي [1]: بعد وصف أهم مظاهر الفشل القيادي لابد من الكشف عن بعض الأسباب المسؤولة عن هذه المظاهر و تدني فعالية القيادة و بصورة موجزة هي كالتالي :

1.نقص الخبرة : التي تمثل أحد مصادر القوة لدى القائد و تشمل الخبرة التقنية المتعلقة بالنظم و القوانين و كيفية أداء المهام و الخبرة النفسية و الاجتماعية و لاشك أن إساءة استخدام الخبرات أو نقصها قد تقف كعائق أمام فعالية القائد و تفرز مظاهر سلبية في الممارسة القيادية.

2.ضعف المهارات الاجتماعية: و التي يمكن أن نقسمها إلى ضعف مهارات توكيد الذات مثل العجز عن التحكم و الحفاظ على المسافة الاجتماعية بين القائد و مرؤسيه، عدم القدرة على الاحتفاظ بدوره، الفشل في إدارة الوقت.

3.الخوف من تحمل المسؤولية و المساءلة : العزوف من قبل القائد عن تبوء المراكز القيادية لأسباب تنظيمية معيقة أو خبرات سابقة متعلقة بالغير ربطت بين قبول المسؤولية و الأضرار التي لحقت بها.

4.ضعف القدرة على تشخيص المواقف: مما لا يخفى أن إدراك المواقف من قبل القائد لا يتم في إطار موضوعي محض بل يتأثر بخبراته وإدراكاته وتفسيراته الذاتية، و عليه كلما ساءت عملية ادراك القائد للموقف أثرت في استجابته و تعامله و مدى فعاليته في حين العكس لو أدرك القائد أن تفوق مرؤسيه دلالة على نجاحه فإنه يؤثر على استجابته من خلال دفع و تنمية المرؤس بكل تعاون و إخلاص.

5.المعوقات و القيود التنظيمية : من أهم العوامل التي يمكن ردها إلى المنظمة:

. ضعف سلطات المركز الوظيفي للقائد.

. عدم الثبات في نظم الجزاء و طبيعتها القيمية التي تفرض على القائد التردد في تطبيقها أو تحويلها للمستويات العليا فضلا عن التغير السريع في القوانين و اللوائح المنظمة للعمل.

6.نقص مرونة السلوك القيادي : و المقصود به غياب الطريقة القيادية المتعددة الرؤى في تحقيق الأهداف التي تسمح بإدخال التعديلات و التحلي بروح تقبل النقد و مواكبة المواقف و التطورات و نبذ التصلب الفكري و النظرة الأحادية و الميثالية، والثبات في أسلوب التعامل في كل المواقف حتى و لو أثبت إخفاقه.

7.عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام و الأفراد:بافتقاد القائد إلى القدرة على التخطيط بمختلف مستوياته وإجراءات تنفيذه، و لاشك أن غياب أو ضبابية الاستراتيجيات تنعكس على مدى استقرار العلاقة بين الرئيس و المرؤسين و اتساقها و التنبؤ بسلوك القائد.

8.امتصاص القيم الثقافية السلبية : باعتبار القائد طرف من المنظومة الثقافية بسلبياتها و إيجابياتها فإنه من خلال تشبعه مثلا بالقيم السلبية كعدم احترام الوقت و التسامح مع المخطئ، عدم تشجيع الحوار النقدي، التمييز العنصري أو الديني، انخفاض الوعي البيئي ...فلنا أن نتوقع أن يكون موجه رئيسي لسلوك المرؤسين توجيها هداما يؤثر على فعاليته.

9.بعض السمات الشخصية للقائد : مثل انخفاض ثقته بالآخرين، و الإفراط في ثقته بالذات، الخوف من نجاح الآخر، عدم تحمل المشقة، انخفاض مرونته الفكرية وقدرته الاستدلالية، عجزه عن التحليل و الاستفادة من سلوك النماذج المحيطة،عزوفه عن تحصيل المعرفة، و تنمية ذاته ، انخفاض وعيه الديني.

1.المرجع نفسه،ص ص 250،253

13.3.تدريب القادة :يعتبر التدريب من المستلزمات الأساسية و الدائمة في أي منظمة بحيث يتضمن نقل و تزويد المتدرب بمختلف المهارات التقنية ، الإنسانية ، المعرفية الضرورية لأداء العمل على الوجه الأمثل ، مستهدفا في النهاية زيادة كفاءة الفرد و تأهيله لوظائف أفضل ، ويتسم التدريب بتعدد مناهجه و طرقه التي يبقى اختيارها مرتبط في الأساس بالإمكانيات المادية و البشرية والأهداف المراد تحقيقها ، و فيمايلي أهم المناهج التدريبية الأكثر استخداما في إعداد و تكوين القادة[1]:

1.طريقة المحاضرة : تعد من الوسائل اللفظية الشائعة الاستعمال في ميدان تدريب القادة، حيث يكلف مجموعة من الخبراء و المختصين بالقاء محاضرات تتضمن معطيات و معلومات عن قضية من القضايا المتعلقة بمبادئ و قواعد الإدارة.وتتطلب المحاضرة جملة من الشروط لتأمين فعاليتها من بينها: خبرة القائم بالمحاضرة في الموضوع من ناحية المادة العلمية و القدرة على الإلقاء ، مراعاة خصائص و سمات الجماعات النفسية والاجتماعية من ميول، حاجات، سن ، عدد ، الجنس، الخبرة ، ...، التمهيد للمحاضرة و التهيئة لها ، الوضوح و البساطة وعدم التكرار ، الالتزام بموضوع و هدف المحاضرة، احترام زمن المحاضرة[2]،وعلى الرغم من تمتع طريقة المحاضرة بمجموعة من المزايا كالتكلفة الاقتصادية المنخفضة من ناحية الوقت و الجهد بتمكين عدد كبير من الدارسين في وقت محدود بكم معتبر من المعلومات المشبعة لاهتمامات واتجاهات المستقبلين ، فضلا عن مقدرة المحاضرة على عرض المعلومات الجديدة بأسلوب منظم ومنطقي إلا أن ما يعاب عليها أنما عاجزة عن تغيير الاتجاهات الداخلية للقادة بسبب الافتقاد إلى المواقف الواقعية المثيرة إلى جانب محدودية المحاضرة فى تحقيق التفاعل الشخصي بسبب حجم المشاركين الكبير ، ومن زاوية أخرى من الصعوبة الحفاظ على استمرارية تركيز المستقبلين وقصورها في تنمية المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية على وجه التحديد.

2.طريقة المؤتمر : والمقصود بها اجتماع عدد كبير من الدارسين و المشرفين في شكل مؤتمر حيث يتم إثارة الاهتمام بمواضيع معينة ذات علاقة مباشرة باهتمامات و مشكلات المشرفين مع العمال ، إذ يتاح لكل مشرف تقديم أرائه و تصوراته إلى جانب المدعوين مع مراعاة المستوى التعليمي و العقلي للمشرفين أثناء المناقشات ، و الهدف من هذه الطريقة تشجيع التعاون و التبادل الفكري الموحد و تنمية الاعتماد على النفس لدى المشرفين في الإحساس بالمشكلات و التعرف عليها و حلها . أما رئيس المؤتمر فتتمثل وظيفته في توجيه مسار الحوارات و حفز المشاركين على المساهمة الفعالة، كذلك تكليف بعض المؤتمرين من المشرفين ببعض الأعمال التي تتعلق بدراساتهم في أماكن عملهم، وفي الأخير يتم تقديم ملخص للقرارات و التوصيات المجمع حولها في شكل مكتوب كالمطبوعات مثلا.

3.المنهج الحر : يعد هذا المنهج كأسلوب تدريب باعتباره أصلا منهج علاجي ابتكره عالم النفس كارل روجرز(karl RoGers) يهدف إلى علاج الحالات التي تعاني من سوء التكيف النفسي من خلال أسلوب الاستبطان، ويقوم هذا المنهج على تجميع عدد كبير من المشرفين فقط في إطار مؤتمر يتم فيه تفعيل المناقشات حول عدد من المواضيع المقترحة من قبلهم مع الاستعانة بوسائل الإيضاح السمعية و البصرية ، أما مهمة رئيس المؤتمر فتقتصر على تقديم بعض التدخلات من حين لآخر و حياديته في اختيار المواضيع و التعبير عن وجهات نظره إلى جانب إتاحة الفرصة لكل المشرفين للمشاركة في الحوار ، و لكي يتمكن الرئيس من أداء وظيفته فإنه يقتضي منه التمتع بالاستقلالية ، التكيف النفسي ، الأمان الانفعالي.

---

[1].عبد الرحمن محمد عيسوى ،دراسات فى علم النفس المهنى و الصناعى ،مرجع سابق ،ص ص197 ،218

2.هناء حافظ بدوى ،مرجع سابق ،ص 163

4.منهج لعب الدور : يعد من طرق العلاج النفسي واحد الوسائل التربوية والتعليمية حيث يشيرإلى التمثيل التلقائي الحرللمواقف المتضمنة لمشكلات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية بدون الإستعانة بنصوص مكتوبة أو تدريبات لإتقان الأداء،وتمثل هذه الطريقة إمتدادا لأحد انجازات مورينو(moreno) التي كشفت عن نوعين من قضايا تمثيل الدور:

.السوسيودارما : و يقصد بها تناول المواقف الاجتماعية التي تشكل اهتماما للجماعة من خلال تمثيل الأفراد لمجموعة من الأدوار المتفاعلة و التعبير عن اتجاهاتهم و أرائهم.

.السيكودراما: ويدور مجال اهتمامها حول مشاكل الفرد الشخصية و تفاعله مع ذاته بحيث تساعد في تسليط الضوء على خواصه النفسية .

وتتطلب عملية تمثيل الدور إلى جانب الممثلين تواجد الجمهور كمدعم للأداء الواقعي و فعاليته.

تمر عليه تمثيل الدور بمجموعة من الخطوات الأساسية كالتالي :

. التعريف بالموقف أو المشكلة و تحديدها.

. توزيع الأدوار : تحديد دور كل فرد في التمثيلية و اختيارهم على أساس قاعدة القدرة في مواجهة المواقف والاتقان في الأداء.

. التمثيل : التزام الممثلين بأداء الأنشطة المحددة في الدور تبعا للهدف المراد الوصول إليه.

. تحليل المشهد التمثيلي: يقوم المشرف على إدارة التمثيل بمناقشة و تحليل المشهد التمثيلي بعدة طرق:

.التعرف على المواقف الشخصية للممثلين اتجاه أدوارهم و ادوار غيرهم إما بشكل انفرادي أو جماعي امام الجمهور.

.استعراض موقف المشاهدين نحو مضمون الأدوار و تفاعلها مع الموقف بشكل عام.

.تثبيت الدروس المستفادة : و تتضمن صياغة ملخص بعد المناقشات يشتمل على المعلومات و الحقائق المرتبطة بتطور خبرة معينة للجماعة بالنسبة للموقف و القيام بأداء التمثيل النموذجي لتدعيم المعلومات و الدروس.

مزايا تمثيل الدور :

.أداة تتميز بالتنوع من ناحية تناول مشكلات العلاقات الإنسانية في مختلف الميادين بحيث تنمي في الفرد الاعتماد على الذات في مواجهة المواقف و اكتساب المهارات و الخبرات خلال مواقف محددة.

.وسيلة فعالة في تحقيق تفاعل الفرد مع الواقع و إدراك حقائقه و معانيه أكثر من المحاضرة.

.زيادة عملية التقمص لمشاعر الآخرين و التعمق فيها و فهمها من خلال أداء مواقفهم.

.تطوير المهارات الإنسانية.

عيوب التمثيل الدور:

.التكلفة الزمنية الطويلة.

.الشكوك حول مصداقيتها بسبب الأدوار المصطنعة.

.الافتقاد إلى الاتزان الانفعالي باعتبار الموقف غير طبيعي.

.ضعف التأثير في المهارات السلوكيات.

5.منهج الخطوات الأربع : و يتضمن:

.خطوة الاعداد : يتم إخبار المتدربين بكل ما يتعلق بالوظيفة و الهدف منها.

.خطوة العرض : وتشتمل على بيان كيفية أداء الوظيفة من توضيح لكيفية استخدام الآلات و المعدات وكيفية مناولة المواد وخطوات العمل ، هذا مع تشجيع المتدربين على توجيه ما يتراءى لهم من أسئلة.

.خطوة التطبيق : و تتضمن السماح للمتدربين بالتجربة وذلك للتأكد من أن المتدرب يتبع الأسلوب السليم للخطوات الصحيحة مع التصحيح أول بأول لأي أخطاء.

.خطوة الاختبار : للحصول على أفضل النتائج لابد من القيام من وقت الآخر بفحص أداء المتدرب و متابعته حتى يصل إلى المهارات المنشودة.

6.منهج تنمية الحساسية لدى المشرف :و يمثل منهج إكلينيكي في الأصل استعملته جامعة كاليفورنيا و يقوم على استبطان الفرد لذاته من ناحية الميول ، الدوافع ، الاتجاهات ، القيم ... مما يسهم في تكوين المشرف لإدراك ذاتي عن نفسه و ينمي لديه قدرة التعامل مع المشكلات الإنسانية ، ومن خلال هذا المنهج يمكن للمشرف تحقيق عدة أهداف من بينها:

. معرفة نمط الشخصية المرغوبة.

.المراجعة المستمرة للمشرف لتصوراته و معتقداته عن شخصية الآخرين.

.الحصول على المعطيات و البيانات الدقيقة عن الأدوار.

.تنمية المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية لاسيما المتعلقة بمعالجة الصراعات.

.إدراك و معرفة القوى الكامنة و الظاهرة في الجماعة و التي لها تأثير في فعالية الاشراف.

وفي الأخير يمكن أن نصنف طرق تنمية القيادات و تدريبها إلى فئات ثلاث نلخصها فيما يلي [1]:

.طرق تستهدف تنمية قدرات من لديهم الاستعداد للقيادة لمحاولة مجابهة المواقف المختلفة و حل المشكلات.

.طرق تستهدف تهيئة الفرص و المواقف لمن لديهم الاستعداد للقيادة.

.طرق تستهدف تحريك و تقوية الدوافع لمن لديهم الاستعداد للقيادة.

والخلاصة تنمو القدرات و القيادات بالتربية النظرية ووضعها موضع الممارسة الواقعية.

1. سعد جلال ،علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ، ص ص 251 ، 252

1.4.نظريات الاتصال[1]:

نظرية التعلم : تعتبر نظرية التعلم إحدى أهم النظريات السلوكية في علم النفس عموما وعلم النفس التعليمي خصوصا، ولا يرتبط توظيفها بحقل التربية و التعليم فقط حيث يمكن في ضوئها فهم و معرفة الفعل الاتصالي ،و مبدأ تفسير عملية الاتصال من وجهة نظرية التعلم منطلقها العلاقة الترابطية الشهيرة بين المثير و الاستجابة ، فالإنسان أثناء تواجده في البيئة المحيطة به سواء كانت كائنات حية أو أشياء يمارس علاقة تفاعلية منظمة معها هادفا من وراء ذلك تحقيق مقاصد فعلية أو متوقعة، و لا يتأتى ذلك إلا بالفعل الاتصالي الذي يظهر أساسا عبارة عن استجابات تلقائية أو مقصودة لمثيرات ملحوظة وغير ملحوظة، و بصيغة أخرى فإن الموقف الاتصالي يفرض ضغط على أحد الأطراف المشاركة في أي علاقة اتصالية أداء دور المثير أو المنبه من خلال إرسال أو استقبال المعلومات المشبعة لبعض الاحتياجات للأطراف المعنية للحصول على استجابات مقصودة و مخططة و في هذه الحالة تكون العلاقة بين المرسل و المستقبل علاقة ذرائعية ووسيلية، حيث يتلقى المرسل ردود الفعل الملائمة عن طريق التأثير بواسطة المكافأة و العقاب إحدى أهم أشكال التدعيم و التعزيز وقد تكون أحيانا الاستجابات تلقائية عفوية لا تحقق منافع محددة.

و تجدر الإشارة إلى تعدد الصيغ المفسرة لعملية الاتصال في علم النفس و تتحرك دوما في خط نظرية التعلم ، فنجد سكنر (skinner) قدم نموذجه السلوكي لفهم الاتصال في صورة نظرية المثير والاستجابة ، معتبرا الاتصال عبارة من استجابة لاحقة لمثير سابق أو عبارة عن عناصر موقفية جديدة لبناء العلاقة بين المثير والاستجابة و عليه قام إدراكه للاتصال على أساس التعزيز و التدعيم لضمان قوة و استمرار الاستجابات المرغوبة.

أمانيوكمب (Newcomb) فقدم رؤيته للفعل الاتصالي كنتاج لعملية التغير في نسق العلاقة بين كلا أو أحد أطراف الاتصال فيما يخص الأهداف و الموضوعات.

أما عالم النفس الاجتماعي ماسلو(Maslow)فيميز بين نوعين من نماذج السلوك الاتصالي السلوك التوافقي يعبر عن التفاعل الايجابي بين الشخصية والعالم و السلوك التعبيري المرتبط بالشخصية و بنائها و الناشئ عن ظاهرة معينة ومرافقة لها.

نظرية المعلومات :يقوم المدخل النظري للمعلومات على المعالجة الإحصائية و الرياضية الموضوعية للنشاط الاتصالي ، فطبقا لرأي فرك(Frick) يمكن تحييد تأثير عناصر الغموض و عدم التنظيم والانتقائية في المعلومات و غياب الهدف البين لدى المشاركين من خلال تحويل تلك المشكلات إلى مجموعة من الأسئلة الكمية تتناول قياس عناصر العملية الاتصالية الأساسية من قياس محتوى الرسالة، قياس القدرة الاستيعابية للوسيلة، فاعلية الترميز، عملية الاستقبال، عملية فك الرموز، ولاشك أن ذلك يساهم في الضبط والسيطرة على الموقف الاتصالي وتحقيق أهداف المشتركين.

وتفترض نظرية المعلومات طبيعة التفاعل بين المصدر و المتلقي تفاعل وسيلي ذرائعي يماثل نسبيا نظرية التعلم.

نظرية النسق الاجتماعي:يعد تالكوت بارسونز(Talcot parsons)أحد أهم رواد هذه النظرية إذ قدم فيها تفسيرا و تحليلا للفعل الاتصالي يشابه إلى حد ما التصورات و الرؤى السيكولوجية، ومن القرارات والاستنتاجات المستخلصة حول دراسته للاتصال و إن لم يمثل اهتماما جوهريا في كتاباته:

أنطلق بارسونز من اعتبار الفعل الاجتماعي سلوك غرضي تحركه أهداف و دوافع واهتمامات و أسباب بالاضافة إلى ذلك فإن الفعل لا يحدث في فراغ بل يحتاج إلى موقف يمارس فيه الفاعل أفعاله متأثرا و مسترشدا بمختلف عناصر البيئة الاجتماعية من عادات و تقاليد وقيم و أعراف ... التي

1. هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق ، ص ص 100 ، 123

اكتسبها أثناء عملية التربية و التنشئة الاجتماعية إذ تلعب دورا موجها في تحديد الأهداف و الوسائل أما بالنسبة لتفاعله مع المواقف فيتخذ أربع وضعيات:

.وضعية السعي الذاتي للفاعل إلى احداث التغييرات و السيطرة على الواقع (ايجابي ، سلبي).

.وضعية السعي الذاتي للفاعل إلى احداث التغييرات و تطويعها لمصالحه (ايجابي ، ايجابي).

.وضعية النظرة الايجابية للفرد المستقبل و محاولة تحقيقها (الهدف).

.وضعية النظرة السلبية للفرد للمستقبل (التوقع).

و الفعل الاجتماعي طبقا لما تقدم في علاقاته مع البيئة يندفع نحو تنمية نظام التوقعات بما يتكيف مع عناصر الموقف.

وفي سياق متصل حينما تناول قضية الثقافة و ميلادها رد علة ذلك إلى التفاعل الاجتماعي و دوره في تشييد نسق من الرموز والإشارات المشكلة لوسائل الاتصال المساهمة في الحفاظ على التراث الفكري و انتقاله عبر الأجيال و تطويره، كما أشار بارسونز إلى ارتباط أنساق الاتصال بالأهداف الاجتماعية و التأكيد على و جود علاقة بين متغيري تطور السلوك الاجتماعي و الضبط الاجتماعي بمتغير الاتصال باعتبارها تحتاج على الأقل إلى حد أدنى من الإجماع على معاني و دلالات الرموز وثباتها ، وهكذا فإن الفعل الاجتماعي يرتبط و ظيفيا بالموقف الاجتماعي و بدت تصورات بارسونز كمحاولة للمزاوجة بين أفكار اميل دوركليم (e durkheim) وماكس فيبر(Max weber) هذا الأخير الذي ميز بين نوعين من المعاني للأفعال الاجتماعية المعنى الذاتي و المعنى الموضوعي.

النظرية التفاعلية الرمزية :تشكل هذه النظرية استمرارية و تطور لنظرية النسق الاجتماعي إذ برزت بوضوح في أعمال هربرت ميد (Mad) و تلميذه هربرت بلومر(Herbert Blumer)، وكما يستنتج من التسمية فإن جوهر اهتمامها مركز على التفاعل الاجتماعي المؤسس على الرموز و الإشارات كوسيلة اتصال.

و يوجز بلومر أسس هذا المدخل في النقاط التالية :

. الفعل الاجتماعي يقوم على التفاعل الرمزي بين المشاركين من أجل تحقيق التكيف استنادا على عملية التفسير.

.تؤكد النظرية التفاعلية الرمزية على حرية اختيار الفعل الاجتماعي في إطار التنظيم الاجتماعي تبعا لمحددات الموقف، و هكذا فالفعل الاجتماعي في حالة تغير و تطور متسقا مع نمو المفاهيم الاجتماعية

.التنويه إلى فكرتين محوريتين في أرائه حول السلوك الاتصالي أولية الاتصال التي يقصد بها أن الذات مصدر الاتصال بصورتيه النفسية والاجتماعية أما الفكرة الثانية انعكاسية الفعل الاتصالي و المراد بها إمكانية الإنسان على مخاطبة ذاته بأسلوب معين و طبقا لخلفية المجتمع دون أن يتدخل هذا الأخير في الأسلوب مما يستدل به على المقدرة الإبداعية للفرد في اختراع الأساليب الاتصالية و يساند في الوقت ذاته أهداف الفعل الاجتماعي و خاصية التنوع فيه .

النظرية التوافقية :و تدعى أحيانا بنظرية التوازن و تشكل امتدادا للنظرية الجشتالتية و من بين أوائل الباحثين الذين يعود لهم الفضل في التأصيل لهذه النظرية يبرز اسم هويدر(Heider) فقد اعتبر عملية التوازن الإدراكي مرتبطة بوجود تماثل و تطابق بين أطراف العلاقة الاتصالية نحو موضوع ما في الاتجاهات و الاهتمامات حيث يقومون بمجابهة أي محاولة تغيير في حين كلما غاب التوافق زادت مجهودات البحث عن سبل إعادة التوازن.

أما نيوكمب (New comb) فقد تصور الاتصال استجابة مكتسبة هدفها خفض التوتر و تحقيق التناغم فكلما تعرض النسق لاختلال التوازن سعى باستمرار إلى استقبال المعلومات الملائمة لإعادة التوازن مما يؤثر بدوره على فعالية الفعل الاتصالي.

و مبدأ التوازن أو التناسق يستوجب النظر من خلاله للسلوكيات والاتجاهات على أنها متناغمة و متسقة من الناحية الموضوعية بالنسبة للملاحظ الخارجي و من الناحية الذاتية بالنسبة لملاحظة الأفراد لأنفسهم وذواتهم و هو ما أكد عليه زاجونيك (Zajonic) و يشكل عامل التناسق الذاتي وظيفة بارزة في أسلوب الاستقبال وفهم مضمون الاتصال.

أما فستنجر(Festinger) فقام بتصميم نموذج لنظرية التوازن ملخصه حسب زاجونيك (Zajonic)كما يلي:

.أن عملية عدم الاستجابة بين أحد عناصر العلاقة تكون في حالة تعارض المصالح والاهتمامات والإدراكات.

.استعادة حالة الانسجام و التناسق يحاول الإنسان فيها التقليل أو تجنب المعلومات و الظروف المحفزة لظهور التنافر وعدم التناغم.

انطلاقا من القضايا السابقة يمكن استنتاج عدد من المعاني المتعلقة بالاتصال أهمها:

.الافتراض بأن الناس سيهتمون بالمعلومات المدعمة لاتجاهاتهم و سلوكا تهم و قيمهم مما يرفع من نسبة تفاعلهم مع الأفراد الذين تجمعهم بهم علاقة ودية و يزيد من احتمالات التناغم والانسجام.

.الافتراض بأن الناس سيقللون أو يتجنبون المعلومات المتعارضة مع اتجاهاتهم و أرائهم و حاجاتهم و تتسم طريقة استقبالهم للمعلومات وتفسيرها بالانتقائية وفقا لخلفياتهم الاجتماعية و النفسية.

.الاتصال عملية ثانوية و غير مستقلة وظيفتها المحافظة على النسق الاجتماعى و تطويره فى حالة توازن و اعتماد متبادل في ظل ظروف و ضغوط معينة داخلية كانت أو خارجية.

النظرية الظاهراتية: تمثل مناقشات ألفرد شوتز(shutz)من الأعمال الرائدة في مجال دراسة الفعل الاتصالي ، إذ يتصور الاتصال فعل هادف و حر موجه للمستقبل مكتسب من تفاعل الإنسان مع الآخرين ، و تراكم الخبرة و التجربة و محاولة إعطاء الفرد الفعل الاجتماعي معاني وفقا لتجاربه و تفسيرها عن طريق عملية الترميز بحيث تكون المعاني مشتركة الدلالة مع الآخرين،و لذلك فالاشتراك بين أطراف الاتصال في الخبرة التي قد ترتبط بالأهداف ، الاهتمامات ، المصالح تحدد مدى فعالية المعلومات ودرجة تأثير عوائق التفاعل ، كما ميز شوتز(shutz) بين نوعين من الاتصال المتعمد و المخطط المقصود والاتصال التلقائي .

و في موقع آخر و ضع شوتز مجموعة هامة من الشروط لتأمين نجاح الفعل الاتصالي على النحو الآتي :

.وجود إشارات و رموز مشتركة بين أطراف الاتصال حاملة لمعاني مجمع حولها.

.وجود إطار تفسيري توافقي بين المرسل و المستقبل فالقائم بالاتصال يجب أن يدرك معنى رسالته و الغرض منها فضلا عن توقع استجابة المستقبل طبقا للخبرات و التجارب المشتركة و المكتسبة.

2.4.أهمية الاتصالات:تمثل الاتصالات عملية دينامية و حيوية لوجود واستمرارية أي منظمة مهما كان مجال نشاطها ، طبيعتها ، حجمها ، أهدافها إلى درجة أنها نعتت بعدة مسميات من قبيل عصب المنظمة، شريان المنظمة، قلب الإدارة ، فقد اعتبر شستر برنارد(C.barnard) الاتصالات الفعالة أحد المقومات الثلاثة الهامة في بناء المنظمة إلى جانب الأهداف الواضحة و رغبة و دافعية الأفراد نحو تحقيقها[1].

كما ربط سيمون(Simon) وجود التنظيم بوجود الاتصالات بقوله «بدون اتصال لا يكون هناك

1.عبد الكريم درويش،ليلى تكلا،مرجع سابق،ص 465

تنظيم»[1] ، و بناءا على هذه المنطلقات يمكن بإيجاز تحديد أهمية الاتصالات مهما كانت صورتها رسمية و غير رسمية ، داخلية و خارجية لفظية وغير لفظية في النقاط التالية :

1.الحجم الزمني المستغرق فى عمليات الاتصال داخل المنظمة و التي تتراوح حسب تقدير الباحثين بين 70% و 85% من حجم الزمن الكلي للعمل ، أما فيما يخص الحجم الزمني في استخدام الأساليب الاتصالية النوعية فقد تباينت الدراسات حولها «على سبيل المثال و جد كل من نيكولاس و ستيفنر(Nicolas Stevens) أن العاملين يقضون 45% من الوقت المخصص للاتصال في الإنصات مقابل 30% في الحديث ، 16% في القراءة 9% في الكتابة ،أما دي بونت (Dupont)فحلل الوقت الذي يستغرقه المديرون في الاتصال إبان العمل كالتالي 53% في لقاءات شخصية وجه لوجه ، 15,4% في الكتابة 14,9% في القراءة 8% في المكالمات التلفونية 8,7% في أعمال أخرى»[2].

2.ضرورة المعلومات التي توفرها الاتصالات لكافة الوظائف و المستويات التنظيمية حيث أن كل العمليات من التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ،اتخاذ القرارات تقوم على وجود شبكة من المعلومات و الحقائق والأفكار ، فمن خلال الاتصالات تنساب المعلومات التي يقدمها الرؤساء إلى الجمهور الداخلي (العاملين)في مختلف المستويات التنظيمية متضمنة تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ، تحديد الاختصاصات و المسؤوليات ، كيفيات الأداء الميثالي ، تعريف المشاكل و سبل معالجتها ، تقييم الأداء و الإنتاجية ، التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة ، تحديد معايير ومؤشرات الأداء، إلقاء الأوامر والتعليمات،توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم، التأثير في الآخرين و قيادتهم ، حفز و تحميس العاملين وفي المقابل تمكن الاتصالات المرؤسين من تقديم انشغالاتهم وتفسيراتهم .

أما بالنسبة للجمهور الخارجي الذي يضم كافة فئات الأفراد التي لها علاقة بنشاط المنظمة بشكل مباشر كالعملاء، الموردين ، المساهمين ، المستهلكين .... أو بشكل غير مباشر وعام كالعلاقات مع المنظمات الأخرى في السوق فتلعب الاتصالات دورا مهما في تزويد المنظمة بالمعلومات عن المستحدثات التقنية وحالة أسواق المنتجات و الموارد ، السياسات و اللوائح الحكومية ، ميول المستهلكين... مما يسمح بالتفاعل الايجابي بين المنظمة و البيئة المحيطة بها.

3.تعرضت النقطة السابقة إلى أهمية الاتصالات من الناحية التنظيمية و الاقتصادية المرتبطة بالعمل اما بالنسبة للناحية النفسية و الاجتماعية فيمكن اجمال دور الاتصالات في [3]:

. القيام بعملية التنشئة التنظيمية للأفراد و التي تتضمن زيادة تقمص الأفراد لأهداف المنظمة و رفع دافعيتهم من خلال غرس أنساق القيم واتجاهات التنظيم .

.ترقية الصحة النفسية للأفراد من خلال فسح إمكانيات التعبير الحر والتلقائي عن المشاعر والأفكار الإنسانية بحيث تساهم في تخفيف التوترات وتسمح بتداول نتائج السلوكات من خلال المعلومات مما يقلل مواطن الضعف في الأداء و تطويره.

.يسمح الاتصال خاصة الشفوي بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالحاجة إلى اقامة العلاقات الاجتماعية مثل الصداقة و الزمالة ، تأكيد الذات من خلال المشاركة في النشاطات الجماعية، الحصول على المعلومات التي توضح الرؤية أمامهم وكذلك المدعمة لمواقفهم واتجاهاتهم الشخصية.

4.ارتباط انخفاض كفاءة الاتصالات بالعديد من الانعكاسات السلبية على جميع المجالات التنظيمية و النفسية والاجتماعية ، وأهم هذه الأعراض المعبرة عن المستوى المتدني للاتصال حوادث العمل، العيوب الفنية في الأداء ، العجز عن انجاز المهام وفق الطريقة المطلوبة ، ضعف العلاقات الاجتماعية

1.عمرو غنايم،على الشرقاوى،مرجع سابق،ص272

2. طريق شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 261

3. المرجع نفسه ، ص 262

نتيجة الصراعات الشخصية و اتساع المسافة النفسية بين الرئيس والمرؤس ، الشائعات ، سوء الفهم نتيجة الأساليب و الصياغات الغير الصائبة للمعلومات، تدني الكفاية الإنتاجية ، انخفاض الروح المعنوية [1]، دوران العمل ، عدم كفاءة الثقافة التنظيمية ،انخفاض روح الولاء والانتماء ...

5.مساهمة الاتصالات في تشكيل هوية الجماعة و الحفاظ عليها و يبرز ذلك في تكوين كل جماعة عمل للغة خاصة و متميزة بما ذات دلالات و معاني بين أصحاب المهنة مما يسهل في عملية التفاهم و بالتالي يرفع من مستوى التماسك و التمايز عن بقية الجماعات المهنية.

6. الدور الحيوي لفحص وتشخيص عملية الاتصالات من حيث المضمون، المسار ،الكم في الكشف عن الاختلالات الأولية التي تحد من كفاءة المنظمة و فعاليتها من قبيل تفسير عملية تحريف القرارات من خلال متغيرات و جود قوى غير رسمية أوعجز في النمط القيادي مما يستوجب اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة للتقويم[2].

7. تأثير الاتصالات في ممارسة القائد لمهاراته المختلفة الفنية ،السلوكية ، المعرفية فبدون تمتع القائد بمهارات الاتصال المتنوعة كالاستماع ، الكتابة ، القراءة ، المحادثة من المتعذر أن يتفاعل إيجابيامع المحيط الداخلي مع الرؤساء ، الزملاء، المرؤسين أو مع المحيط الخارجي باعتباره الممثل الرسمي للمنظمة أمام الجهات الخارجية.

3.4 .وظائف الاتصالات : ترتبط وظائف الاتصال بقابليته الواسعة للاستخدام في شتى المواقف بغية الحصول على الأهداف المرسومة، و تتعلق انعكاسات الاتصال بمحتوياته و تشاهد تأثيراته على مختلف المستويات التنظيمية و الوحدات و الاقسام و لعل من أهم هذه الوظائف الرئيسة التي يسهم الاتصال في تحقيقها و التأثير فيها سواء تنظيميا و سلوكيا ما يلي[3]:

1.السيطرة على السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمنظمة: ويتم ذلك في صورتين الأولى رسمية حيث تؤدي الاتصالات المفروضة نتيجة صلاحيات المركز الوظيفي في التسلسل الهرمي للتنظيم إلى إلزام الأفراد بأنماط معينة من السلوكيات خدمة لأهداف التنظيم، و هكذا تتضمن (أي الاتصالات) مجموعة من التعليمات والأوامر كضرورة الاتصال بالرئيس المباشر في حالة وجود مشكلات ، إتباع أسلوب و كيفية معينة في العمل ... أما الصورة الثانية فتتمثل في الاتصالات الغير الرسمية التي تقوم بوظيفة السيطرة انطلاقا من مجموعة من المعايير السلوكية النابعة من التفاعلات الاجتماعية التلقائية بين العاملين كتعريض الفرد الذي يتجاوز مستوى إنتاجية الجماعة للعقوبات المادية و المعنوية كالضرب و النقد .

2. تغذية الدافعية : تعمل الاتصالات على إشباع الحاجات الأساسية و المتنوعة للأفراد بعدة طرق من بينها تحديد العمل و أهدافه ، تزويد الفرد بالمعلومات المرتدة عن مدى تقدمه في الأداء وتحقيق الأهداف ،تعزيز السلوك المرغوب فيه عن طريق الحوافز الملائمة ، المشاركة ، تفويض السلطة ، التدريب ، التنسيق...

3.التعبير عن المشاعر الوجدانية : تؤدي الاتصالات وظيفة تبادل المشاعر و العواطف الإنسانية بين الأفراد مما يترتب عنها نشأة العلاقات الغير الرسمية كالصداقة و الزمالة ، وتمكن الأفراد من التعبير عن إحباطاتهم و مشاعر السخط و القلق و التذمر.

1.صلاح الدين محمد الباقى،مرجع سابق،ص255

2. طريق الدين شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 264

3. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص ص 169 ، 170

4.اتخاذ القرارات : تساعد المعلومات المتبادلة بين الأفراد والجماعات أثناء عملية الاتصالات في صناعة واتخاذ القرارعبر مختلف مراحله بداء من تحديد المشكلة والأهداف مرورا بوضع الخيارات و تقييمها و انتهاءا باتخاذ القرار و متابعة تنفيذه و تقييم آثاره.فالمعلومات و البيانات المتدفقة و الدقيقة تساهم بشكل ايجابي في عملية اتخاذ القرار في البيئة المتسمة بعدم التأكد التي تفتح هامشا واسعا للمخاطرة بحيث تستطيع بلورة القرار و توقع نتائجه، وفي المقابل هناك علاقة عكسية بين قلة المعلومات و اتخاذ القرار المناسب و الصائب في بيئة عدم التأكد فكلما كانت المعلومات غير كافية ودقيقة زاد ذلك من احتمال اخفاق القرار و تنشأ مواقف عدم التأكد المعيقة لاتخاذ القرار نتيجة تضافر عدة عوامل منها التطورات الدينامكية في بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية، زيادة التساند الوظيفي بين وحدات التنظيم مما يستلزم زيادة التنسيق و بالتالي تداول المعلومات ، فضلا عن حجم المنظمة الكبير و التحولات التي تطرأ على المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا مستهلكين ، ممونين ، مساهمين... مما يستدعي مواكبتها عن طريق الإبداع و الابتكار في مختلف المتطلبات و الحاجات.

أما بالنسبة لمصطفى عشوي فحدد وظائف الاتصالات التنظيمية في ثلاث نقاط أساسية[1]:

1.الإنتاج : تساهم الاتصالات بدور فاعل في التحكم في الإنتاج وضبطه من الناحية الكمية و النوعية ، و يتأتى ذلك بواسطة التوجيهات و التعليمات المتعلقة بالتنفيذ والارتقاء بمستوى الأداء باستخدام الإنذارات ، الإعلان عن مكافآت عن أحسن أداء ... هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية، أما بالنسبة لتأثير الاتصالات الغير الرسمية بين جماعات العمل و التي تتحرك بمنطق عاطفي غير رشيد فإنها تساهم في السيطرة على الإنتاجية وهو ما كشفته أبحاث ودراسات هاوثورن عن دور الاتصالات اللارسمية في تخفيض الإنتاج من خلال ظاهرة التحديد أو التقنين ووضع مبادئ و أسس سلوكية اجتماعية تتم على أساسها الاتصالات التي قد تكون لفظية في شكل شائعات أو غير لفظة في صورة إيماءات و إشارات لها دلالات حسب ثقافة وقيم كل جماعة عمل ، أضف إلى ذلك تأثير هذه النوعية من الاتصالات على جانب الرضا الوظيفي للعاملين.

2.الإبداع : و يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة بغرض التطوير التنظيمي ، فمما لاشك فيه أن المنظمة لا تعيش في فراغ بل في عالم دائم التغير و الحركة مما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات و الأساليب التنظيمية الروتينية و النمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نموها وتطورها ، وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسلة إلا وتعرض إلى تيار عنيف من المقاومة يتلاءم مع درجة ثورة التغيير المرغوب احداثها ، ولعل من اهم اسباب المقاومة تتمثل فى الخوف من التغيير و اختلال التوازن ،ويبرز الابداع من خلال مجالين يتمثل الأول في استقبال الأفكار و الاقتراحات ، المشاريع ،المخططات الجديدة و المجال الثاني تجسيد تلك الاقتراحات و الأفكار ميدانيا في هيئة أنماط سلوكية ، و يظهر دور الاتصال في اقناع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في تبني سياسات ابداعية تواكب مستجدات المحيط الداخلي و الخارجي و تدفع عناصر المقاومة من موقع العائق إلى موقع الدافع للنمو والابتكار و المبادرة.

3.الصيانة : تمارس الاتصالات ثلاث أدوار أساسية فيما يتعلق بوظيفة الصيانة:

.المحافظة على الذات الفردية و الجماعية من خلال توفير و سائل التعبير العاطفي التي تعمل على امتصاص النزعات العدوانية و التخريبية و الحيادية السلبية ، و المحافظة على هوية الجماعة و استمرارية تماسكها.

.رفع مستوى التفاعلات الاجتماعية الأفقية و العمودية الرسمية و الغير الرسمية بما يحقق التماسك والاندماج الاجتماعي من خلال التأثير في اتجاهات و دوافع العاملين.

---

1. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص ص 142 ، 143

.تأمين ديمومة الوظيفة الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.
ولابد من الإشارة الي ان كل تلك الوظائف و غيرها متساوية القيمة والاهمية بالنسبة لعملية التفاعلات الاتصالية التى تستوجب تحقيق واحد أو أكثر من هذه الوظائف.

4.4.مكونات و وديناميات عملية الاتصالات :إن محاولة فهم و إدراك آلية الاتصالات تجرنا بالتأكيد إلى التعرف على العناصر المكونة لها ، و لا يمكن أن يتم ذلك بدون الإشارة إلى المحاولات الأولى التي سعت إلى وضع نماذج تفسر و تحلل الواقع العملي للاتصالات بحيث كانت متأثرة في بداياتها بمساهمات علماء الهندسة و الميكانيكا ثم أعقبتها أبحاث و دراسات العلوم الاجتماعية ومن أشهر تلك النماذج نذكر ما يلي :[1]

1.نموذج كولمان ومارش (kolman – March): حددا عناصر العملية الاتصالية في خمسة خطوات وهي :
.المتصل
.الرسالة
.الوسيلة
.المستقبل
.المعلومات المرتدة

2. نموذج كلود شانون ووارن ويفر(Weaver–Shannon): المستوحي من هندسة الاتصالات حيث حدد خمسة عناصر أساسية :
. المصدر
. المرسل
. الرمز
. المستقبل
. الوجهة

إذ يفترض هذا النموذج أن هناك مصدر للمعلومات يقوم بوضع معلوماته و بياناته في شكل رسالة أو قناة معينة كالصوت ، الصورة مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل التشويش التي تحول دون مصداقية الرسالة سواء كانت ميكانيكية ، تقنية ، اجتماعية ، وعند استقبال المتلقي تلك الرسالة يقوم بتفكيك رموزها و إشاراتها و إيصالها إلى الوجهة المقصودة في شكل رسالة أخرى.

3. نموذج ولبر شرام(wlbur shram) : و ينطلق في تصوره للاتصالات باعتبارها عملية نقل و فهم معاني مشتركة بين المرسل و المستقبل تتكون من :
.المصدر : و يشترط فيه كفاية المعلومات .
.الرسالة : و يتوجب فيها الاعداد الترميزى الدقيق و قابليتها للانتقال بكفاءة من ناحية السرعة و الدقة.
.الوجهة أو المقصد مع حدوث التغذية العكسية : حيث لا بد أن يكون هناك تطابق و توافق تفسيري للرسالة بين المرسل و المستقبل بمعنى تماثل مقاصد ومعاني الرموز و الحصول على الاستجابة المرغوبة .

1. محمود عودة ، أساليب الاتصال و التغير الاجتماعي ، بيروت : دار النهضة العربية ، لبنان ، دط ، 1988 ، ص ص 11 ، 16

4.نموذج دافيد بيرلو(David berlo) [1]:يبدأ من اعتقاد أن الاتصالات عملية تشمل مجموعة مكونات كالآتي :

.المصدر
.المرسل
.الرسالة
.الوسيط (الوسيلة)
.فك الرموز
.المستقبل

يفترض هذا النموذج و جود مصدر لعملية الاتصال لديه أفكار ومعلومات يرغب في التعبير عنها ، ثم تأتي مرحلة ترميز و صياغة المعلومات المرتبطة بالقدرات العقلية و الحواسية و العضلية للفرد في صورة رسالة ، ثم يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال و بعدها استقبالها من طرف فرد آخر يقوم بفك رموزهاو تفسيرها و يتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية و الحواسية، و في المرحلة الأخيرة ينقل الفرد المعاني و الدلالات المتوصل إليها إلى وجهة الوصول.

و على الرغم من تباين النماذج النظرية المقدمة حول عدد العناصر و درجة التركيز على بعضها فإن معظم الجهود البحثية و الدراسية في تناولها لموضوع الاتصالات تجمع و تؤكد عموما أن قيام أي عملية اتصالية لابد و أن تتوافر على ثلاث عناصر كحد أدنى وهي المرسل ، المستقبل ،القناة الموصلة و فيمايلي نتطرق لمراحل و مكونات الاتصالات التنظيمية كالآتي :

1. المرسل : و يقصد به المصدر أو المتصل الحامل لمجموعة من المعلومات و الأفكار و قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، حيث يرغب المتصل في تبليغ تلك المعلومات لطرف آخر في صورة أمر ، عرض بيانات ، إبداء اقتراحات و توصيات و ملاحظات ، وترتبط فاعلية القائم بالاتصال بالعديد من المتغيرات و المحددات المساهمة في تشكيل و معالجة الأفكار المرغوب نقلها من بينها مستوى الإدراك من فهم ، تفسير ، تذكر، حكم، مقارنة ، وتوافر المهارات الاتصالية من قراءة، كتابة، محادثة، إصغاء، تعليل، نمط شخصية بما تتضمنه من ميول، قيم ، رغبات ، حاجات، توقعات، انفعالات ، قدرات، طموحات، أهداف ، فضلا عن الخبرة و المعرفة المكتسبة عن المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة إلى جانب موقع المتصل في النظام الثقافي والاجتماعي.

2. الترميز أو التشفير: يقصد بها العملية التي يقوم فيها المرسل بتحويل المعلومات و البيانات والأفكار إلى مجموعة شفرات أو رموز يفهمها الآخرون ، وهي تأخذ عدة أشكال مثل الكلمات ، الأصوات ، الحروف، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه و الجسم ، التلامس و المصافحة.... و تتأثر هذه الخطوة الأساسية بعدة عوامل أهمها [2] :

. الثقة والمصداقية المتبادلة بين المرسل و المرسل إليه.
. قدرة المرسل على الاختيار الحسن للرموز و الشفرات المناسبة و كيفية صياغتها.
. قدرة المرسل إليه على فك الرموز.
. الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل و المرسل إليه حيث لابد أن تحمل الرموز معانى متطابقة و تتلافى التباين في الدلالات باختلاف الأفراد و الثقافات ، فقد تحتوى الشفرات على معاني خفية و ضمنية أو مترادفة و متعارضة أو مقصودة و غير مقصودة.

1.احمد ماهر ،كيف ترفع مهاراتك الادارية فى الاتصال،مرجع سابق،ص ص38،39
2. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 206

3. الرسالة :بعد عملية تشفير الأفكار تبرز تلقائيا الرسالة كنتاج مادي فالكتابة رسالة شفرتها الحروف و الكلمات، و الحركة رسالة شفرتها الإشارات و الإيماءات و المحادثة رسالة شفرتها العبارات و الصور رسالة شفرتها الرسومات . و تمثل الرسالة موضوع الاتصال و محتواه الجوهري بل يمكن اعتبارها الهدف الرئيسي من وراء العمل الاتصالي ، وتتأثر في وضوحها وفهمها بنسق الرموز المستخدمة لنقل المعاني و طريقة ترتيبها ، و محتوى الرسالة ذاتها ، ووسيلة الاتصال المستعملة لنقلها فمثلا الرسالة التي تتضمن معلومات عن مستويات الإنتاج و الإعلان عن الإقالة الجماعية لعدد من الأفراد لا تناسبها و سيلة المذكرات الروتينية.

و تصنف الرسائل على العموم إلى فئتين أساسيتين[1]:

أ . **الرسائل اللفظية الشفوية** : و تشتمل على التعليمات ، الاستشارات ، التفسيرات ، الانتقادات مصاغة في شكل كلام شفهي.

ب . رسائل غير لفظية : و تتفرع إلى جزئين:

.رسائل اشارية: تعتمد على المواجهة المباشرة بين أطراف الاتصال و تتضمن حركات البدن من قبيل الإيماءات، و التعبيرات الوجهية، حركات العيون ، إشارات اليدين ، هزالأكتاف، تحريك الرقبة، فضلا عن الأصوات التي تحوي عناصر فرعية مثل نبرة الصوت، معدل سرعة الكلام، التمتمة ، الصمت ، الإيقاع ، التوقف عن الكلام و مدته و معدل حدوثه.

.رسائل مكتوبة أو مصورة : و تمثل المفاهيم و الأفكار و الآراء مصاغة في شكل مكتوب كالمذكرة، الدليل، نشرة دورية، ملصق دعائي ، صورة.

ويقضي القادة معظم أوقاتهم في الاتصال اللفظي مقارنة بالاتصال الغير اللفظي و يمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب أهمها تفضيلات القادة الشخصية للحصول على ردود الأفعال من مستقبلي الرسالة مباشرة سواء لفظيا أو غير لفظي (تعبيرات الوجه)، تدعيم الرسائل اللفظية بالرسائل الغير اللفظية لإحداث التأثير و لاشك أن استجابات الأفراد تختلق تبعا لتفضيلاتهم ، كما أن عامل الانسجام بين محتويات الرسالة اللفظية و الغير اللفظية عامل مؤثر في تحقيق الرسالة لأهدافها، كما ترتبط مهارات الاتصال الغير اللفظي بالفروق الجنسية بين الرجل و المرأة.

4 . الوسيلة : وتمثل الواسطة أو القناة التي تحمل الرسالة بين المرسل و المستقبل و قد تكون ميكانيكية أو بشرية ، و للوسيلة دور مؤثر في طريقة صياغة الرسالة و الهدف منها،كما يرتبط اختيارها بتفاعل مجموعة من العوامل سنتناولها لاحقا، و يمكن تصنيف الوسائل الاتصالية إلى عدة فئات حسب معيار التصنيف فمن ناحية أسلوب الصياغة تقسم إلى:

.وسائل شفوية : و تتشكل من الأحاديث، الاجتماعات ، الندوات ، المقابلات ، المؤتمرات، التليفونات، الشائعات، النكات.

.وسائل كتابية : الخطابات ، المذكرات ، التقارير ، المجلات ، المنشورات الدورية، الفاكس ،التلكس، اللوائح، أدلة وإجراءات العمل، الكتيبات ، الشكاوى ، ومسوح الاتجاهات ، البحوث و الدراسات ، الخرائط و الرسوم البيانية.

.وسائل تقنية مسموعة ومرئية : وتشمل الشرائح الفيلمية ، الأفلام ، التلفزيون ، الفيديو ، التليفون، الإذاعة الداخلية ، جهاز الإجابة الآلي ، جهاز التسجيل، البريد الالكتروني، شبكة المعلومات بالكومبيوتر.

.الحيز المكاني : و الذي يحمل دلالة اتصالية وينقل معلومات معينة و يظهر ذلك في عدة جوانب مثلا تصميم الحجرات ، ترتيب جلوس الأفراد في الاجتماعات، المسافة الفاصلة بين المتحدثين، فنجد من

1. طريف شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ،شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 267

ناحية موقع الجلوس الفرد صاحب المكانة العليا في مصلحة ما يكون موقعه بعيدا عن باب الحجرة في حين الأدنى منه يكون أقرب.

كما تصنف الوسائل حسب درجة رسميتها فنجد الوسائل الرسمية المعترف بها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتسير في قنواته الرسمية كالتقارير، الخطابات، إصدار الأوامر ، المنشورات الدورية، والوسائل الغير الرسمية التي تحمل المعلومات في قنوات غير معترف بها في الهيكل التنظيمي مثل الأحاديث الودية ، الإشاعات،حفلات الشاي،المناقشات أثناء فترات الراحة، النكات و تبادل الرأي و الطرائف و التي تمثل أنواع ضرورية من وسائل الاتصال الغير الرسمي [1].

5. المستقبل أو المتسلم : و يمثل الفرد أو الجماعة المستقبلة للرسالة المتضمنة للمعلومات والأوامر و التوجيهات و الاقتراحات والشكاوي، ولاشك في أن عملية الاستقبال للرسالة و تفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بنفس مؤثرات المرسل من التمتع بسلامة الحواس (السمع،البصر،الشم، الذوق، اللمس) أو توافره على كفاءة العمليات الإدراكية من اختيار ، تنظيم ، تفسير ، تقييم ، تذكر، حكم ،الإضافة، الحذف، الربط ، المقارنة..... إلى جانب تأثير نمط الشخصية و المعرفة بموضوع الاتصال وطبيعة ثقافة المجتمع.

6 . ترجمة الرسالة و استيعابها : تشمل هذه المرحلة محاولة ترجمة وفك الرموز للحصول على المعاني و الدلالات المتضمنة في الرسالة و التي قد تتطابق مع معاني و مقاصد المرسل وفي حالة عدم التطابق فإن ذلك قد يفسر بالمعالجة المشوهة الذاتية من طرف المستقبل مما يترتب عنها توقع زيادة التحريف ، ويمكن التغلب على زيادة احتمالات التحريف و التأويل بواسطة التنويع في الوسائل المستخدمة بغية تدعيم المعاني لدى المستقبل مثلا تدعيم موضوع مناقشة جدول العمل بوسيلتي التلفون و المذكرات ، و تعتمد عملية الترجمة على العوامل السابقة الذكر في عنصر المستقبل.

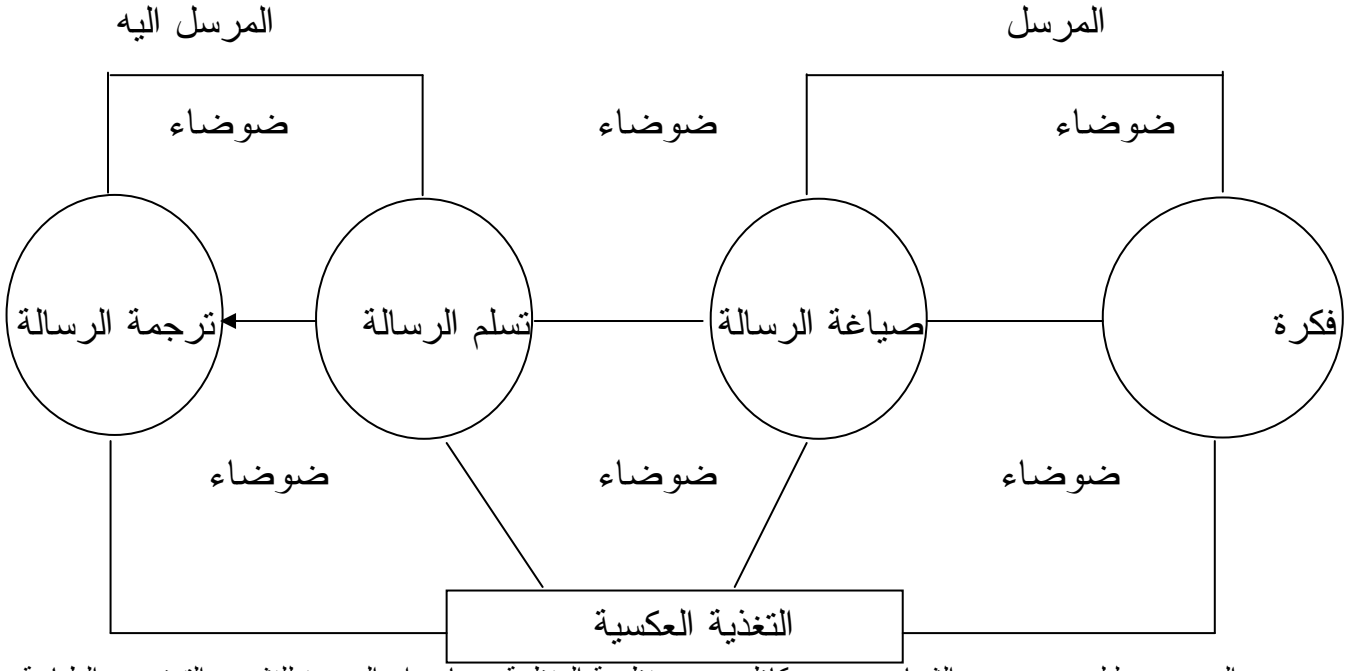
7. التغذية المرتدة : أو العكسية و يعنى بها حصول المرسل من خلال رسالته على التأثير المطلوب الذي يتمثل في فهم و استجابة المستقبل ، مثلا تغيير خلفيات فكرية و شعورية حول قضية ما، إعطاء الأوامر و التعليمات حول كيفية الأداء ، تقديم معلومات حول موضوع ما ، و لا يمكن للمرسل من التحقق من نجاح عملية نقل الرسائل و مدى فهم المستقبل دون نظام المعلومات المرتجعة التي بموجبها يتحول المستقبل إلى مرسل يتأثر في اختيار صياغة رسالته و الوسائل بما يتأثر به أي مرسل

8. الضوضاء و التشويش : وتشير إلى بيئة الاتصال و العوامل المتداخلة ، إذ تعترض الرسالة في مختلف مراحلها معوقات متباينة تحول دون تنقلها واستيعابها و الرد عليها، وتنطوي الضوضاء على عدة مدلولات منها المدلول الفيزيقي كالأصوات المرتفعة أثناء استقبال الرسائل السمعية ، مدلول فردي شخصي مرتبط بالعمليات الإدراكية وأنماط الشخصية و المعارف الخبرات و المهارات، مدلول لغوي متعلق بطبيعة الرسالة كالغموض في استخدام الرموز و الألفاظ ... إلى غير ذلك.

وانطلاقا مما سبق تتضح أن عناصر الاتصال تشكل مجموعة حلقات مترابطة متكاملة العلاقات تلعب دورا حاسما بشكل انفرادي أو جماعي في التأثير على كفاءة و فاعلية الاتصالات.

1.صلاح الدين محمد الباقي،مرجع سابق،ص ص258،259

شكل رقم (1.4) مراحل عملية الاتصال



المصدر :خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة ،عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،ط 1 ،2000،ص205

5.4 .أنماط الاتصالات : تشتمل الأنشطة الاتصالية السارية داخل المنظمة على أنواع متباينة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية و الغير الرسمية السائدة فيها متفرعة من حيث مضمونها و مصدر سلطتها إلى :

1.الاتصالات الرسمية : و تتضمن تلك المعلومات و البيانات المتداولة الخاضعة للرقابة بأسلوب مخطط ومقصود و ملزم ، بحيث تتبع و تحترم خطوط السلطة الرسمية الموضحة و المحددة في الخريطة التنظيمية التى ترسم الادوار و السلطات والعلاقات بين مختلف الوظائف والمستويات وتوجه السلوك التنظيمى نحو الغايات، فضلا عن بيانها لقنوات الاتصال المتوقع إتباعها و الممكن التنبؤ بها و يتخذ تدفق الاتصالات الرسمية أربع مجاري أو اتجاهات و مسالك أساسية كالآتي :

أ.الاتصالات العمودية (الرأسية): و تنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة (من أعلى لأسفل) و صاعدة (من أسفل لأعلى).

.الاتصالات النازلة (الهابطة): وتشكل العمود الفقري للمنظمة و أكثر أشكال الاتصالات ممارسة واستخداما حيث تنساب المعلومات، الأوامر ، التوجيهات ، الخطط، القرارات، الحقائق، الثناء وغير ذلك من الصور والأشكال من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كا لاتصالات التي تتم بين رئيس مجلس الإدارة و المستويات الأقل منه ، أما مضمون و أهداف هذه الاتصالات فتتمثل في [1] :

.توجيهات و إرشادات متعلقة بتعريف العاملين بعملية الاختيار و طبيعة العمل و كيفية أدائه.

.التعريف بالسياسات ، الاهداف، الإجراءات و الأنظمة التي تتعلق بالترقية ،الأجور، الحوافز.

.تقييم مستوى أداء العاملين ومدى تقدمهم في الإنجاز (التغذية العكسية).

.حفز السلوك التنظيمي للمرؤسين من خلال الإرشاد و التوجيه و الرد على المشكلات وحلها.

.تدريب المرؤسين ورفع مستوى مهاراتهم.

2. احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق ، ص 32

.تحقيق التكامل والاستقرار بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي عن طريق المشاركة في توفير المعلومات.
.إمداد المرؤسين بمعلومات ذات طابع عقائدي إيديولوجي بغرض زيادة تقمصهم لأهداف المنظمة[1].
وتستخدم الاتصالات الهابطة صور عديدة من وسائل نقل المعلومات شفوية، مكتوبة، مرئية، ومسموعة إلا أن الصيغ المألوفة في العادة تتمثل في المذكرات، اللقاءات الجماعية ، مناقشة الموازنات، منشورات المنظمة ....، كما تتميز بضعف فاعليتها باعتبارها قائمة في الأساس على إصدار الأوامر و تسليمها للمرؤسين لغرض تنفيذها.
.الاتصالات الصاعدة:و تمثل نظام المعلومات المرتدة فمن خلالها تنتقل المعلومات صعودا من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا مثل اتصالات العمال في خطوط الإنتاج بمجلس الإدارة في المنظمة و يشتمل مضمونها على [2] :
.التعريف بالمعوقات و الصعوبات التي تتعرض العمال مهنيا و شخصيا أثناء عملية تنفيذ الخطط و القرارات كالاستفهام عما يجب عمله و كيفية أدائه ، الاستفسار عن سياسة المنظمة وظروف العمل...
.الحصول على معلومات عن مدى تقدم المرؤسين في الإنجاز وتحقيق الاهداف و الخطط ، وكيفية العمل بالإجراءات و السياسات.
.التعرف على ملاحظات و مقترحات المرؤسين المتعلقة بتحسين العمل و تطويره كطلب اتخاذ إجراءات تعديلية وتطويرية مثل زيادة الاشراف ، إدخال برامج تدريبية ، إعادة التنظيم ، سياسة الحوافز...
.التعرف على اتجاهات ومشاعر العاملين نحو الزملاء، العمل ، المنظمة بشكل عام.
وبالنسبة للوسائل التي تستخدمها المستويات العليا لتشجيع تدفق المعلومات من مختلف مراكز التنظيم بحيث تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وضبط العملية الإنتاجية و التنظيمية صناديق المقترحات ، مسوحات اتجاهات العاملين،مقابلات الشكاوي و التظلم ، الباب المفتوح ، اشتراك العاملين في الإدارة و اللجان، الاستشارة، اللقاءات الدراسية التي تسمح للعاملين بتحديد و مناقشة المشاكل مع رؤسائهم أو مثلي الإدارة العليا، النقابات ، التقارير العامة والاستفسارات ...
ب . الاتصالات الأفقية (الجانبية) : تضم عملية إرسال و استقبال المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي بين الأفراد و الجماعات التي تشغل نفس المستوى التنظيمي مثل الاتصالات بين رؤساء الأقسام و مدراء الوحدات، وتهدف أساسا إلى تعزيز العلاقات التعاونية و التنسيقية بين المستويات الإدارية المتماثلة ، اما بالنسبة لمحتويات الاتصالات الأفقية فتمثل في:
«. تزويد الأفراد و الجماعات بالمعلومات الضرورية الخاصة بالمهام و كيفية أدائها
.نقل البيانات ذات الطابع الشخصي والاجتماعي
.التعرف على مشاعر و أراء الآخرين حول قضايا حيوية تتصل بسياسات المنظمة و نظم العمل فيها على نحو يسهم في تكوين اتجاهات الأفراد نحو تلك العناصر[3]».
وتبرز أهمية هذه الاتصالات في مقدرتها الفائقة في الحصول على المعلومات بشكل غير رسمي حينما تتعذر إمكانية الاتصال العمودي خاصة في المنظمات التي يعتمد فيها القادة على التسلط و احتكار المعلومات التي تشكل مصدرا أساسيا من مصادر القوة و السلطة مما يؤدي بطبيعة الحال إلى نشوء العلاقات الشخصية الغير الرسمية ، وعليه يمكن اعتبار الاتصالات الأفقية عامل مسهل و مسرع لحركية المعلومات لكونها أقل التزاما بالإجراءات التنظيمية الروتينية المحددة ، و على الرغم من هذه

1. بو فلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 37
2. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 174
3. طريف شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 280

الإيجابية التي أحيانا ما يدعمها القادة إلا أن الاتصالات الأفقية قد تترتب عنها مساوئ كظهور الصراعات نتيجة عدم الالتزام بصلاحيات التسلسل الهرمي و ما ينجر عنها من انتشار الشائعات و تحطيم المعنويات و تلويث سمعة الآخرين و تعويق الأداء، و يرى هنري فا يول(Fayol) ضرورة تدعيم هذا النوع من الاتصال المباشر لتفعيل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الشرطين التاليين[1]:

.ضرورة حصول الموظف على إذن رئيسه المباشر قبل تقديم المعلومات ويمكن التحكم في هذا الشرط من خلال إنشاء سياسة لتحديد أنواع الاتصالات المسموح بها.

.ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بردود الفعل الناجمة عن الاتصالات الأفقية .

توظف الاتصالات الأفقية عدة وسائل لضمان تبادل المعلومات أشهرها اللجان ، الندوات،المؤتمرات، الاجتماعات، إرسال التقارير إلى مرؤسي المستوى الإداري الواحد في نفس الوقت....، و تزداد عوائقها مع كبر حجم المنظمة حيث تميل الاتصالات الأفقية الرسمية على وجه الخصوص إلى التمركز على مستوى القمة[2].

ج .الاتصالات المحورية أو القطرية (النجمة) :تشتمل على نشاطات الاتصالات القائمة بين الإفراد و الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية بدون التزام بالتسلسل الهرمي و نطاق السلطة والإشراف المحددة في الخريطة التنظيمية، حيث تتم التفاعلات في مختلف الاتجاهات عمودية، أفقية، مائلة وتستخدم في العادة وفق صيغ مألوفة و متعارف عليها في الظروف الطارئة والاستثنائية ، فتظهر أهميتها لدى بعض الإفراد الذين يفتقدون المقدرة على استقبال و إرسال المعلومات عن طريق المنافذ و الاتجاهات الأخرى لأسباب متعددة، فنجد مثلا في المنظمات المتميزة بتعدد السلطات الإدارية و الوظيفية يقوم مراقب الحسابات المكلف بدراسة تكاليف المبيعات بالاتصال مباشرة وفورا برجال البيع و طلب تقارير منهم دون احترام سلسلة القيادة التي تحيله إلى مدير المبيعات وذلك بغرض الحصول على المعلومات أو تنفيذ تعليمات محددة وسريعة بصورة مستعجلة[3].

وبناء عليه تبدو الاتصالات المحورية من الأشكال المعقدة و المتطورة للاتصالات تماشيا مع تعقد التنظيمات و مشاكلها.

د . الاتصالات الخارجية :و تشير إلى تلك الاتصالات القائمة بين القادة باعتبارهم ممثلين للمنظمة والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين ، المستهلكين، المستعملين الصناعيين،المساهمين...وتلعب الاتصالات الخارجية دورا كبيرا في رفع فاعلية وكفاءة الأداء ، رفع ولاء العاملين و انتمائهم، التعريف بالمنظمة ومساهماتها الاقتصادية ، الثقافية ، الاجتماعية، الحصول على المعلومات عن المنافسين، إمكانيات الاستثمار المتاحة...

ومن أشهر و سائل الاتصالات الخارجية الرحلات و المصايف، المعارض و المهرجانات، تقديم خدمات عينية مثل بدل و ملابس، قبعات الشمس، أدوات مكتبية عليها شعار المنظمة ، دعم المشاريع الخيرية و إنشاء قنوات تلفزيونية ، دعم النوادي الرياضية ، دفع مصاريف بعثات التعليم والتدريب، القيام بزيارات ميدانية للمنظمة ، ملصقات إعلانية...

ملاحظات :

.إن كفاءة مسارات الاتصالات السابقة معتمدة على التزامن و التعدد في استخدامها حيث أن التفاعل بين مختلف المسارات يرفع من مستوى دقة الرسالة ويزيد من احتمال الفهم والإدراك المتبادل بين المرسل و المستقبل ، فالمعلومات الهابطة من الرؤساء قد تحتاج إلى إيضاحات و تعديلات من قبل المرؤسين

1. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 148
2. عبد الغفارحنفي ، عبد السلام ابوقحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، د ط ،2002 ، ص 98
3. المرجع نفسه ، ص 98

في شكل رسالة ارتدادية للرؤساء أو قد يضطر المرؤسين للاتصال الأفقي أو المحوري أو الخارجي لكشف الغموض واستجلاء الموقف.

.لايوجد مسار اتصالي كفء و ميثالي إذ أن لكل منها مزايا و عيوب ، وأهم المحكات و المؤشرات التي تسمح لنا بالمقارنة للكفاءة النسبية للمسارات الأربعة هي:

جدول رقم (2.4) يبين محكات المقارنة بين المسارات الأربعة للاتصالات

المحك / نوع المسار	معدل سرعة تدفق المعلومات	حجم المعلومات المنقولة عبر المسار	مدى الدقة في المعلومات	إمكانية الحصول على عائد
1- العمودي - الهابط - الصاعد	سريعة بطيئة	كبيرة جدا أقل	كبيرة جدا أقل	مرتفعة جدا منخفضة
2- الأفقي	سريعة جدا	كبيرة نوعا ما	أقل نوعا ما	مرتفعة نوعا ما
3- المحوري	سريعة جدا	كبيرة نوعا ما	أقل نوعا ما	مرتفعة نوعا ما
4 – الخارجي	بطيئة	كبيرة جدا	أقل نوعا ما	منخفضة

المصدر :بتصرف ماجدة العطية ،سلوك المنظمة ،عمان :دار الشروق للنشر و التوزيع ط 1 ،2003 ،ص176

العوامل المتحكمة في فاعلية الاتصالات الرسمية[1]:

1.امتلاك الاتصالات الرسمية لقنوات و خطوط منظمة وواضحة معلومة للجميع مع صلاحيتها وفعاليتها في نقل المعلومات.

2. إدراك أفراد المراكز الاتصالية في مختلف المستويات والأدوار المنوطة بهم فيما يخص حركية وانسياب المعلومات والبيانات و تأثيرها على فاعلية المنظمة و تحقيق أهدافها.

3.استمرارية قنوات الاتصال في أداء عملها وتجنب توقفها بسبب تغيب الرؤساء أو خلل في نظام التسلسل الوظيفي كشغور المناصب.

4.العوامل الإنسانية مثل طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤسين، بنية شخصية الرئيس و المرؤس.

5.حجم المنظمة ودرجة التخصص حيث أن الحجم الكبير و التخصص العالي تستوجب زيادة تخطيط و تصميم الاتصالات والإشراف على تنفيذها، متابعتها، تقييمها.

6.أسلوب العمل و العادات والتقاليد المناسبة مثل درجة تفويض السلطة.

الاتصالات الغير الرسمية: ان الممارسة الواقعية للاتصالات في المنظمة لا تقتصر على مجرد الاتصالات الرسمية فهناك بالموازاة و التلازم اتصالات غير رسمية تظهر تلقائيا و عفويا بين الأفراد و الجماعات التي بينها نوع من التجانس و التألف وإشباع الحاجات مثل التقارب المكاني ، مشاكل، أهداف، سمات شخصية متماثلة... في مختلف المستويات التنظيمية ، فتتخذ عملية تبادل المعلومات قنوات غير رسمية لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة و مكتوبة ورسمية كطلب مدير إدارة ما معلومات عن الميزانية من خلال اتصاله بأحد أصدقائه العاملين بمصلحة الميزانية قبل صدور أي بيانات رسمية أو بدون تقديم أي طلب رسمي، و بطبيعة الحال فإن هذه الاتصالات تعتمد على قواعد و مبادئ غير

1. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا، مرجع سابق ص ص 475 ، 476

محددة و ثابتة و مرتبطة أساسا ببناء الجماعة وقيمها و معاييرها كاحترام أنساق القرابة، الصداقات ، المكانة ،الأقدمية ... ومن خلال هذه المعايير تفرض اتجاهات و أنماط محددة للاتصال تخدم بشكل رئيسي وأولوي أهداف الجماعة ، وبمقدار طاعة الفرد لتلك الطقوس و التقاليد وولائه لها يصبح أكثر اندماجا ومكانة في الجماعة.

كما يمكن أن تستغل الاتصالات الغير الرسمية الخطوط الرسمية الموضحة في البناء التنظيمي مع الاتجاه نحو اختصار طريق الاتصال و تجاوز التسلسل الرئاسي كأن يقوم احد العاملين بتكليف احد أقاربه في إدارة ما و الذي يشغل منصب نائب مدير بتبليغ شكوى و تظلم مباشرة إلى المدير معتمدا في ذلك على طبيعة العلاقة والمكانة الجيدة للقريب بالنسبة لشخصية المدير دون المرور عبر كامل خط الاتصال الرسمي.

أهمية الاتصالات الغير الرسمية : تمثل الاتصالات الغير الرسمية حقيقة مسلم بها في أي منظمة باعتبارها قائمة على ثلاث خصائص حسب كاهن و كاتز(Kahn –Katz) [1]:

1.صعوبة السيطرة عليها من طرف الإدارة بسبب تخطيها لمستويات السلطة.

2.المصداقية، الثقة، الوفرة، والسرعة في نقل المعلومات وبثها نظرا لحرية حركتها في جميع الاتجاهات.

3.إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية للأفراد و الجماعات، وفي هذا الصدد توصل هربرت شبارد(H.shepard)من خلال دراسته لتنظيم جامعي و على عينة من الأساتذة إلى أن الاتصالات الغير الرسمية تؤدي مهام ضرورية ومتنوعة من بينها إشباع الحاجة إلى إثبات القدرات و المعارف و الخبرات في الجماعة[2].

وتتميز مضامين الاتصالات الغير الرسمية بالاختلاف من معلومات متعلقة بمشاكل العمل و العمال، مسائل وقضايا الاهتمام العام كالنكت ، السياسة، القصص.... و التي يتم تداولها داخل المنظمة في مختلف المراكز الوظيفية سواء في الدوام الرسمي أو في فترات الراحة في المقاهي، المطاعم، النوادي.... أو خارج المنظمة، إلى جانب اعتماد هذه الاتصالات على الأسلوب الشفهي غالبا مما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على مستوى الأداء و الروح المعنوية بسبب انتشار الشائعات لاسيما في المواقف الهامة التي يكتنفها الغموض و القلق (تعيين رؤساء جدد ، توزيع المكاتب ، تنظيم العمل...)، تشويه المعلومات، تهديد العلاقات الاجتماعية ببروز الصراعات وظهور المشاكل التنظيمية والإنتاجية ، الإنسانية، وعلى الرغم من هذه المساوئ إلا أن ذلك لا يعني سلبيتها المطلقة حيث يمكن للقيادة من إدارة مشاكلها والاستفادة من مزاياها بما يخدم تكامل أهداف المنظمة والإفراد على الشكل التالي [3]:

.استغلال الاتصالات الغير الرسمية كقناة ووسيلة بديلة أو مدعمة لقصور فعالية نظام الاتصالات الرسمية من خلال بث المعلومات ودحض الشائعات.

.استعمال الاتصالات الغير الرسمية كآلية لحل المشكلات بصورة سريعة و فعالة.

.تعزيز سلطة وقوة الرؤساء الرسمية من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية مع الأفراد الذين يحتلون مراكز اتصالية و إستراتيجية مهمة مما يسمح لهم بالحصول على المعلومات و التعرف على الاتجاهات بالنسبة لطبيعة القضايا التي يعتبرها العاملون مهمة ، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار، غير أن المبالغة في الاعتماد على الاتصالات الغير الرسمية قد يؤدي إلى العكس و يقوض السلطة الرسمية بنقل المعلومات الخاطئة و المشوهة(الشائعات).

---

1. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 149

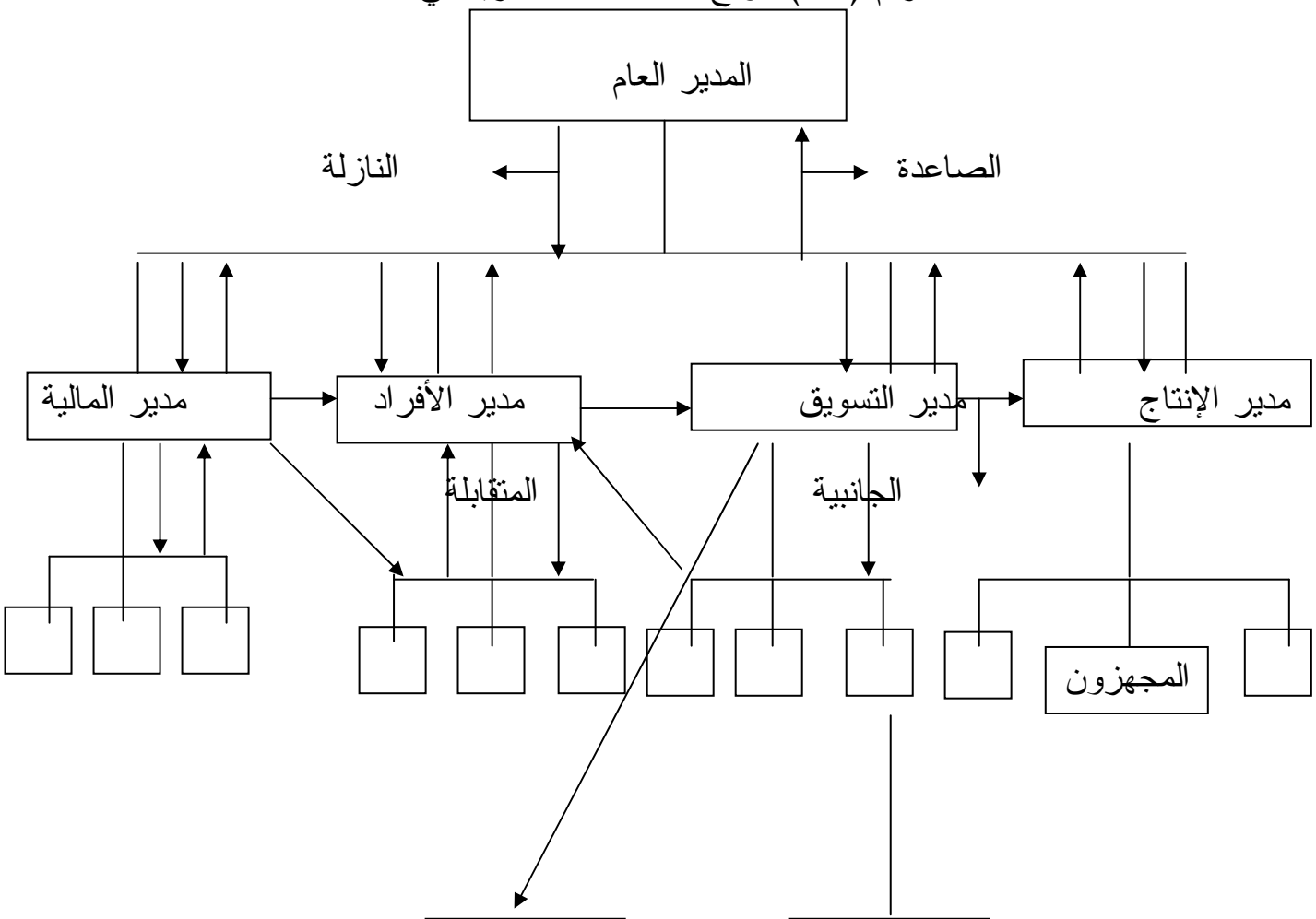
2.محمد على محمد،مرجع سابق،ص218

3. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص ص 480 ، 481

.يعتقد ماك موري(Mc . Murray) حتمية الكشف عن مراكز الاتصالات الغير الرسمية و ضرورة إعداد خريطة لها بحيث تسهم في إجراء التعديلات على الخريطة الرسمية بما يتوافق مع مصالح و أهداف التنظيم ، وذلك باستخدام أساليب مختلفة كمقاييس الاتجاهات ، الاختبارات السوسيومترية.[1]
.دراسة و تحليل الاتصالات الغير الرسمية من ناحية المضمون، المسلك، الحجم بما يسمح بتوقع مجرى المعلومات و طبيعة مواضيعها وتقدير حجم الأفراد الذين ينقلون هذه المعلومات توطئة لتقييمها و تقويمها .
.مراعاة الإشباع النفسي والاجتماعي من خلال سياسة الاتصال والإعلام .
ويرتبط مدى توظيف الاتصالات الغير الرسمية بعدة عوامل من بينهما حجم المنظمة، أهدافها، التفضيلات الشخصية للرؤساء، فالمنظمات الكبيرة الحجم يزداد اتجاهها نحو رسمية الاتصالات بسبب أن القادة لكثرة انشغالاتهم وضيق وقتهم لا يمكنهم من التواصل الشخصي مع مختلف الأفراد في كل المستويات التنظيمية المتباينة بأساليب متنوعة كالاجتماعات الفردية و الزيارات الدورية... و التي بفضلها يتمكن القائد من الوقوف على المعلومات و الرد عليها مهما كانت المواضيع المطروحة للمناقشة سواء متعلقة بشكاوى ذات طابع شخصي أو مرتبطة بالعمل و لابد من الإشارة أن التوجه نحو اقامة علاقة تكاملية تعاونية بين كل من الاتصال الرسمي واللارسمي مثلما يفترض كاهن و كاتز سوف يسهم في استقرار و تطوير المنظمة و إدارة مختلف الظروف التي تخلق الصراع و التناقض[2].

1.عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 85
2. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 150

شكل رقم (3.4) أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة [1]



المصدر :خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة ،عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط 1 ،2000،ص209

6.4 . بنية الشبكات الاتصالية:تتوقف قدرة المنظمة في تأدية نشاطها جزئيا على مدى كفاءة و فاعلية بنية شبكة الاتصالات التي تؤثر في سرعة و دقة المعلومات المنتقلة عبرها، و تبعا لذلك تتحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة و أنماط القيادة.

و المقصود بشبكة الاتصالات «سيلان المعلومات أو الرسائل عبر قنوات مكونة من أشخاص يعملون كمراكز للاتصالات و كل واحد من هذه المراكز بؤرة لاستقبال وإرسال المعلومات»[1] ، فتنساب المعلومات إلى جميع الأطراف في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي عبر قنوات رسمية و غير رسمية.

و للتعرف أكثر على الدور الفاعل الممارس من قبل الشبكات الاتصالية في المنظمة من الجدير دراسة الجوانب الآتية:

.أشكال شبكات الاتصال في الجماعات الصغيرة الحجم.

.الأدوار و الأنماط الاتصالية داخل شبكات الاتصال.

.قياس كفاءة شبكات الاتصال.

1.ابراهيم عباس نتو،هنرى ه البرز،مرجع سابق،ص178

1.شبكات الاتصال : تؤدي المتابعة الدقيقة لسريان المعلومات في الجماعات الصغيرة الحجم إلى الحصول على ستة نماذج محتملة و ممكنة لعلاقات الاتصال مع قابليتها للزيادة و هي كالتالي[1]:

أ . الاتصال على شكل السلسلة : وهي شبكة ذات طابع رأسي متدرج صاعد أو نازل يكون فيها الأفراد على خط واحد ، حيث يشغل القائد ثلاث وضعيات محتملة :

.يحتل القائد قمة السلسلة فيقوم بإصدار التعليمات إلى من هم أسفله في شكل خط مثلا اتصال القائد بمساعدين لكل منهما مساعد يقوم بالاتصال بشخص و احد و هكذا.

.يشغل القائد وسط السلسلة بحيث يقوم بإرسال واستقبال المعلومات إلى المستويات العليا أو الدنيا في غياب تام لأي اتصال أفقي مع الزملاء ، و يعد القائد هنا الأكثر نفوذا و تأثيرا.

.يشغل القائد نهاية السلسلة بحيث يتم تبادله للمعلومات مع المستويات العليا بمراعاة ترتيب مراكز الاتصالات في السلسلة.

و يبدوا أن هذا الفرع من الاتصال تظهر صلاحيته في المنظمات الصغيرة الحجم حيث يتمكن القائد من ممارسة دوره من خلال عدد من المساعدين.

ب. الاتصال على شكل العجلة : و في هذا النموذج من الاتصال يحتل القائد مركز و محور الاتصالات بحيث أن كل فرد ملزم بالتفاعل معه و عن طريقه فقط باعتباره القناة الوحيدة و لا يجوز تبادل المعلومات مع الزملاء دون وساطته، و هو ما يؤثر في توجيه نمط القيادة إلى الأسلوب الاستبدادي فيما يتعلق باتخاذ القرار ، و فضلا على ذلك يعاب على هذا النوع من الاتصال صعوبة توظيفه في المنظمات الكبيرة الحجم بشكل واسع.

ج . الاتصال على شكل الدائرة :يسمح هذا النمط بتدفق المعلومات بين فرد مع فردين آخرين على شكل دائرة دون الحاجة للاتصال بالقائد ، مما يترتب عليه توفير الوقت و يستحسن استخدام هذا النموذج بين أفراد يقعون في نفس المستوى الوظيفي مثلا الاتصال الأفقي عن طريق اللجان كما يمكن أن تظهر في اتصال القائد بمساعدين اثنين اللذين بدورهما يمكنهم الاتصال بأفراد آخرين إلا أن المعلومات المتبادلة بين القائد و الجماعة لا تكون إلا من خلال المساعدين، و تعد بهذا الشبكة ديمقراطية إلى درجة كبيرة.

د. الاتصال على شكل نجمة : يمكن في هذه الصورة من الشبكة الاتصال المباشر بين مختلف المستويات دون مراعاة ترتيب مراكز الاتصال في التسلسل الرئاسي ، و يطبق هذا النموذج عادة في المنظمات التطوعية الغير الرسمية.

هـ.الاتصال على شكل حرفy أو الزهرة :و هي شبكة يمكن تفسيرها اعتمادا على الحالات الممكنة:

.الحالة الأولى : تتمثل في احتلال القائد مركز الوسط بحيث يمكنه الاتصال اتجاه الأعلى بطرفين و في نفس الوقت يمتلك إمكانية الاتصال بطرف ثالث لديه القدرة على الاتصال اتجاه الأسفل بغيره في شكل سلسلة.

.الحالة الثانية: احتلال فردين لمركز القيادة حيث يقومان بتوجيه المعلومات إلى فرد ثالث الذي بدوره يستطيع التواصل مع غيره على شكل خط.

و أحيانا ما يتم الاتصال بقلب الشبكة على صورة قمع λ أين يتصل فردين كل منهما على حدا بفرد ثالث يشغل محور اتصالاتهما و الذي بدوره يتصل تصاعديا مع الآخرين في السلسلة و على العموم تمثل هذه الشبكة أقل ديمقراطية مقارنة بسابقتها بسبب انحصار التفاعلات فيها على ثلاث أفراد رئيسيين.

و. الاتصال المتعدد و المتشابك (النجمة ، العجلة) :و تشكل عملا تطويريا لمزايا كل من شبكتي النجمة و العجلة حيث تتيح لكل أفراد التنظيم القدرة على تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات كما هو

1. طريف شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم،شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ص 270 ، 272

الحال في اتصالات الجماعات الغير الرسمية المفتقدة لهيكل رسمي و قيادة واضحة و تقسيم محدد و مضبوط للمهام ، لذلك نجد توجها متزايدا نحو لامركزية المعلومات من خلال استبعاد احتكار مراكز معينة للاتصالات.

ملاحظات:

.إمكانية المزاوجة بين شبكتين للحصول على فعالية الاتصال بحيث تتدعم مزايا القوة من قبيل المزج بين شبكة الدائرة و العجلة فيصبح الاتصال أقل مركزية و سرعة انتقال المعلومات متوسطة.

.المرونة في تطبيق أشكال شبكة الاتصالات على المستوى الواقعي وفق التغيرات و العوائق الحاصلة و مدى استجابتها لأهداف الاتصال.

.وجود علاقة بين شكل شبكة الاتصال و مضمون العمليات الاتصالية فتجد شبكات محددة تزيد من الممارسات الديمقراطية للقيادة ،تشجيع وتنمية المبادرات الإبتكارية و الإبداعية كشبكة الدائرة في حين شبكات أخرى كشبكة العجلة تحد من هذه الممارسات مما يستدعي التفكير في ابتكار شبكات تتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها.

.هناك عدة معيقات و محددات لفعالية شبكة الاتصال باعتبارها نتاج التفاعل الطبيعي و التلقائي بين الأفراد و الجماعات مما يجعلها في حالة ديناميكية و متغيرة تخضع لسيطرة و حكم عدد من العوامل أهمها :

.الهيكل التنظيمي : الهيكل التنظيمي الرأسي الهرمي يفرض اعتياديا شبكة السلسلة التي تقوي من مركزية الاتصالات في حين البناء التنظيمي المفرطح (المسطح) فعادة ما يستعمل شبكة الدائرة أو النجمة أين تتم القرارات بطريقة لا مركزية و يتم تداول المعلومات بكثافة على مستوى مجموعة الأفراد التي تقع في نفس المستوى الإداري و التنظيمي.

.ملاءمة الشبكة لطبيعة مهمة الجماعة و حجم جماعة العمل في المنظمة: و تشير إلى نوعية الواجبات التي تتكفل الجماعة بأدائها و عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم القائد ففي حالة المهام البسيطة و جماعة العمل الصغيرة يمكن الحصول على تداول سريع و دقيق للمعلومات باستخدام شبكة العجلة أو السلسلة كما هو الحال في مهام متابعة تنفيذ العمل ، أما في حالة المهام المعقدة كاتخاذ القرارات وحجم العمال الكبير فبالإمكان توفير المعلومات الضرورية و الكافية عن طريق شبكة الاتصال المتعدد الاتجاهات.

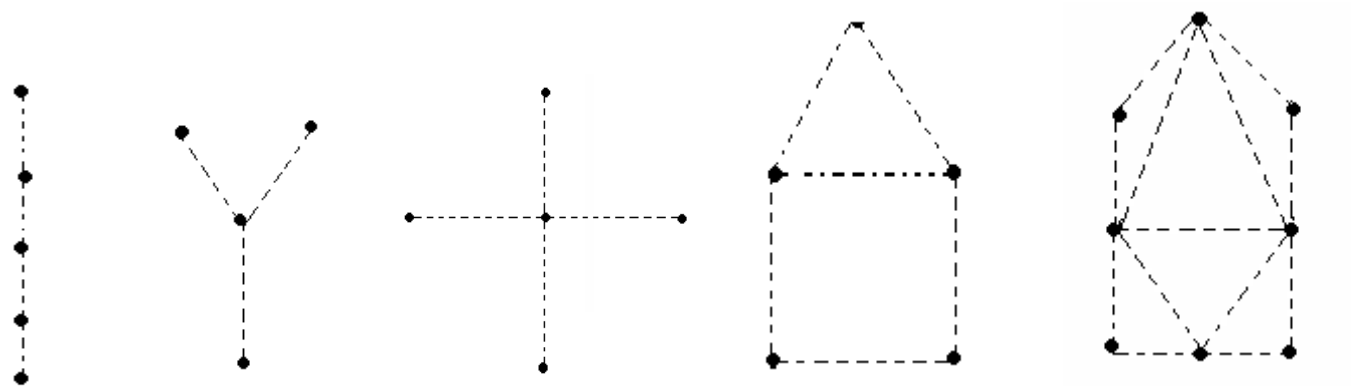
.البيئة : و يقصد بها كل العناصر المادية التي تلعب دورا مؤثرا في استمرارية عمق التفاعل بين أطرف الاتصال كالوضعية المكانية ، طريقة تصميم و ترتيب الأشياء ...، فنلاحظ أن الأفراد الذين يمارسون وظائفهم في نفس الطابق في المبنى أكثر تفاعلا فيما بينهم مقارنة بتفاعل الأفراد الموزعين على مختلف الطوابق.

.العوامل الشخصية : تمارس الخصائص الفردية كالخبرة ، الانفتاح ، مهارة المحادثة ...تأثير ملحوظ على تدفق سير المعلومات، فغالبا ما نجد أن المواقف التي تتعرض لها الجماعة و تتطلب سمة معينة متوافقة مع احتياجات الظروف تؤدي إلى بروز فرد يتمتع بخاصية محددة تمكنه من السيطرة على سريان التوجيهات و البيانات، مثلا إذا واجهت الجماعة موقف ما و لتكن مشكلة فنية فالفرد الأقرب إلى إدارتها لا بد و أن يحوز على خبرة فنية في معالجة المشكلة مما يحوله إلى منفذ حيوي للمعلومات.

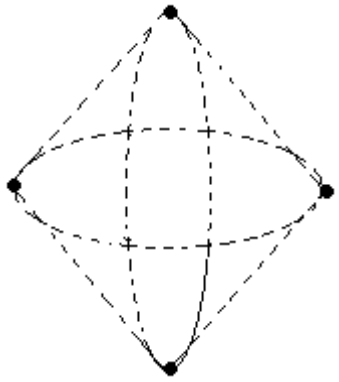
.العوامل المتعلقة بأداء الجماعة : و تعد من العناصر الفاعلة في التأثير على شبكات الاتصال و تشير هذه العوامل إلى عدة جزئيات كأسس تكوين الجماعة ، تماسكها، أهدافها، معاييرها ، حجمها...، فعلى سبيل المثال الجماعة التي تسعى إلى تمثيل قائدها في مجلس الإدارة عادة ما تتجه إلى إتباع شبكة

العجلة حيث كل اتصالات الأعضاء متوجهة للقائد الممثل، و عليه فإن اختيار النموذج الاتصالي متوقف على مدى دعم أو رفض معايير الجماعة للنموذج و مدى تحقيق الأهداف.[1]

شكل رقم (4.4) أشكال شبكات الاتصال



النجمة الدائرة العجلة الزهرة السلسلة



النجمة العجلة

المصدر :طريف شوقى ،عبد المنعم شحاته ،محمود ابراهيم ،شوقى عبد الحميد ،علم النفس و مشكلات الصناعة ،القاهرة :دار غريب للنشر و التوزيع ،1996 ،ص272

2. الادوار و الأنماط الاتصالية:

أ . الادوار الاتصالية داخل الشبكات [2]: ان الشبكة الاتصالية تتطلب أولا مراكز وظيفية محددة ذات ادوار و نشاطات واضحة، ثم يتم اختيار الأفراد لهذه المواقع بالاعتماد على مدى و جود توافق بين سمات الفرد و متطلبات العمل لبلوغ أفضل أداء للأفراد، و تبعا لذلك تنشأ مجموعة من الأدوار المتباينة في شبكة الاتصالات أهمها:

.حارس المدخل(البوابة): يشغل موضع استراتيجي في الشبكة بحيث يسمح له بالسيطرة على حركية المعلومات الواردة و الخارجة من الموقع الاتصالي المركزي مثل دور السكرتير في تخطيط و تنظيم أعمال المدير من خلال التحكم في المعلومات بالإرجاء ، التلخيص ، الاستبعاد، الإحالة إلى جهات أخرى .

.المطلع : أو الفرد المهتم بالشؤون الخارجية المتميز بتعدد وقوة علاقاته داخل المنظمة (مرؤسين، رؤساء، مدير، زملاء) أو خارجها، حيث يتصف بكثرة الصداقات مع الشخصيات المهمة، حب السفر، خلفية معرفية واسعة نتيجة القراءة و المطالعات و انخراطه في العديد من المنظمات المختلفة الأنشطة،

1. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص ص 239 ، 240
2. طريف شوقى ،عبد المنعم شحاته ،محمود ابراهيم ،شوقى عبد الحميد ،مرجع سابق ، ص ص 274 ، 276

ونظرا لهذه السمات توكل له مهمة تمثيل المنظمة في المؤتمرات و المعارض التجارية كما تخول له متابعة الابتكارات التكنولوجية الخارجية و التواصل مع المجتمع الخارجي المتكون من منظمات مماثلة أو مكملة أو ذات صلة بأي صورة من الصلات كالممونين ، المستهلكين، منظمات سياسية، جمعيات مهنية ... و بطبيعة الحال فإن مقدرة الفرد المطلع في الحصول على المعلومات المفيدة و تمتعه بتلك السمات تفوضه احتلال موقع ومركز مؤثر داخل المنظمة.

.قائد الرأي : محتل هذا الموقع لديه علاقات وثيقة بالقنوات الغير الرسمية في المنظمة حيث يزودهم بالمعلومات في مقابل الحصول على خدمات قد تكون ذات طابع شخصي أو تنظيمي تسمح له بترقية مركزه الوظيفي والاجتماعي داخل المنظمة.

.همزة الوصل أو المنسق: تنحصر وظيفته في نقل المعلومات الرسمية بشكل غير رسمي للآخرين و السعي إلى تمثيل دور الجسر و المنسق للعلاقات بين أنشطة الأقسام و الجماعات داخل المنظمة، على الرغم من عدم انتمائه إليها وتنتشر ممارسة هذا الدور و تزداد مكانته في مناخ غياب المعلومات المتنقلة عبر القنوات الرسمية.

.الفرد المنعزل : يتصف بميزة الانفرادية في العمل و محدودية اتصالاته مع الآخرين، ويستطيع المدير أو القائد انطلاقا من تفهمه و معرفته لهذه الأدوار و خصائصها أن يستثمرها في تفعيل الاتصالات و تيسير سيولة المعلومات من خلال حسن اختيار الفرد الممثل للدور مثلا إذا أراد المدير نقل معلومات لرئيس مجلس الإدارة يتوجب عليه الاتصال بحارس المدخل. [1]

ب.الأنماط الاتصالية داخل الشبكات:انطلاقا من افتراض أن كل شبكة اتصالية تستلزم مجموعة أدوار اتصالية تتوافق مع طبيعة متطلبات العمل و بطبيعة الحال فان كل دور اتصالي يستلزم صورة معينة من الأنماط الاتصالية في شاغلها «و يشير سيتون وبورتر(sutton - & portter)إلى و جود عدة أنماط اتصالية داخل الشبكات وهي:

المعزولون: وهم من يتلقون قدرا ضئيلا من المعلومات مقارنة بزملائهم

الصامتون : وهم من يعرفون معلومات كثيرة و لكنهم لا يبوحون بها للآخرين

الثرثارون: وهم من لديهم معلومات وفيرة عن الكثير من الأوضاع في المنظمة و ينقلونها للآخرين» [2].

إلى جانب هذه الأنماط نجد أنماط أخرى كالمتصيدين للأخطاء، المجاملون، الفضوليون، المنصتين الحكماء، ومما يزيد احتمال فعالية الأفراد اتصاليا في مواقعهم داخل المنظمة اختيارهم على أسس و أساليب مقننة و فق ما تفرضه طبيعة المهام المنوطة بهم، إضافة إلى وضع برامج تدريبية للأنماط الاتصالية للعاملين و المناسبة لأهداف المنظمة مثلا وضع دورة تدريبية لتنمية النمط المنصت للعاملين في أجهزة المخابرات، أو النمط الناقذ للصحافيين. [3]

3. قياس كفاءة شبكة الاتصالات:في الحقيقة لا توجد شبكة ميثالية و ذات فعالية كبيرة في مختلف المواقف، و قد قدم الباحثون المختصون في دراسة شبكة الاتصالات أمثال بافلاس و باريت (Bavelas&Barrât) مجموعة من المحكات و المؤشرات للمقارنة بين الشبكات بحيث تعد المحكات أهداف في نفس الوقت لكل الشبكات، و الغاية من ذلك هو تحديد أكثرها فعالية من خلال الدرجات الممنوحة لها فيما يخص كل محك، وفيمايلي مقارنة بين خمسة أشكال من الشبكات الدائرة، الزهرة ، العجلة ، السلسلة ، كل القنوات على مجموعة من المحكات.

---

1. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 241
2. طريف شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 276
3. المرجع نفسه ، ص 276

جدول رقم (5.4) يبين محكات المقارنة بين خمسة أشكال لشبكة الاتصالات

المحك أو معيار المقارنة	الدائرة	الزهرة	العجلة	السلسلة	كل القنوات
السرعة	بطيئة	عالية	سريعة	متوسطة	سريعة
الدقة	منخفضة	جيدة	عالية	عالية	متوسطة
ظهور القائد	لا يوجد	ظاهرة	ظاهرة تماما	متوسطة	لا يوجد
رضي الأعضاء	عالية جدا	منخفضة	منخفضة جدا	متوسطة	عالية
المرونة في تغيير العمل	مرتفعة جدا	بطيئة	منخفضة	منخفضة	متوسطة

المصدر :بتصرف طريف شوقي و اخرون ،ص277 ،ماجدة العطية،ص176 ،صلاح الدين محمد عبد الباقي،ص 266 ،مصادر سابقة.

وبالإضافة إلى المحكات السابقة توجد محكات أخرى تسمح بقياس كفاءة شبكة الاتصالات مثل مدى المشاركة المسموح بها للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ، إمكانية تدارك أخطاء الاتصال ومن خلال هذه المحكات يمكن تقدير و تقييم موضوعي لكفاءة و فعالية شبكة الاتصالات بصورة عامة في المنظمة أو بصورة خاصة في أحد مصالحها ووحداتها و الذي يسمح بالكشف عن جوانب الضعف و إعادة النظر فيها من خلال تقديم المقترحات.

7.4. وسائل الاتصالات :تستخدم قيادة المنظمة وسائل متنوعة في نقل و تبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية و الاتجاهات بغض النظر عما إذا كانت الوظائف متماثلة أو متباينة حيث وضعت في هذا الصدد عدة تصنيفات للوسائل في شكل ثنائيات أشهرها:[1]

.التصنيف حسب اللغة المستخدمة: الاتصال اللفظي، الاتصال الغير اللفظي.

.التصنيف حسب التفاعل : و ينقسم بدوره إلى قسمين : التفاعل بين المرسل و المستقبل بما يتضمنه من تفاعل شخصي وغير شخصي ، التفاعل مع موضوع الاتصال و يتفرع إلى التفاعل مع الواقع المباشر ، التفاعل مع يماثل الواقع و يشبهه، التفاعل مع الرموز.

.التصنيف حسب معيار الأسلوب: اتصال مباشر، اتصال غير مباشر.

.التصنيف وفق معيار الاتجاه : اتصال في اتجاه واحد ، اتصال في اتجاهين.

.التصنيف حسب معيار درجة التأثير : اتصال شخصي مباشر،اتصال جماهيري.

.التصنيف حسب الاتجاهات : صاعد ، نازل ، تمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها.[2]

.التصنيف حسب المضمون : رسمي ، غير رسمي.

.التصنيف حسب التخطيط : اتصالات مخططة ، اتصالات غير مخططة .

وعلى الرغم من تنوع تلك التصنيفات فالوسائل تتراوح عموما في أربع فئات أساسية:

1. الاتصالات الشفوية (الصوتية) :وتمثل صورة من صور الاتصال الأكثر شيوعا واستخداما و تأثيرا على المتلقى بالاعتماد على اللغة المنطوقة أو المسموعة ، حيث يتم انتقال الأفكار و المعاني في إطار علاقات أولية بسيطة و مباشرة وجها لوجه كالمحادثة أو بطريقة غير مباشرة كالمحادثات التلفونية «و تدل الدراسات الميدانية لأعمال المديرين و سلوكهم على أن الجزء الأكبر من وقت المدير تستغرقه

1 . هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق ، ص ص133،150

2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 352

الاتصالات الشخصية مع المرؤسين و غيرهم ، فقد يستهلك المدير في المتوسط ما بين 50 إلى 70% في المائة من وقته في الحديث و الاستماع مع الأشخاص»[1].

ومن أمثلة وسائل الاتصالات الشفوية المقابلات الشخصية المحددة الأهداف مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب ، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى ، مقابلة الإجراءات التأديبية ، مقابلة تحليل الوظائف ، المكالمات التليفونية ، اللجان ، الاجتماعات ، المؤتمرات ، الندوات ، الإذاعة الداخلية ، الزيارات، البرامج التدريبية، نظم الاستشارات ،الاجتماعات الغير الرسمية...

مزايا الاتصالات الشفوية:

. تشجيع عملية انتقال المعلومات بسهولة و مباشرة في الاتجاهين بتبادل الآراء و تعديلها.

. حل الخلافات و سوء الفهم و الإدراك أثناء الاتصال .

. تمكين الرؤساء من معرفة ردود أفعال المرؤسين اتجاه الخطط، السياسات ومختلف القضايا.

. تمكين الرؤساء من استعمال الحوافز والدوافع و الأنماط القيادية لكسر الحواجز و لمزيد من التعاون المثمر.

. تنعكس هذه الاتصالات على الروح المعنوية لدى المرؤسين و ترفع من مشاعر الانتماء و الولاء للمنظمة و تعزيز أهميتهم و قيمتهم.

. صلاحية هذه الوسائل في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حيث يتطلب الأمر و جود متابعة على الإجراء و فاعليتها في حالة لفت نظر أو التأنيب (اجراء عقابي) أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكلهم.

. تنسيق الأعمال وبناء الصداقات و تنمية مشاعر المشاركة ووحدة الهدف لدى العاملين.

. التكلفة المنخفضة من ناحية الوقت و الجهد.[2]

.القدرة على بث حجم كبيروموحد من المعلومات لعدد من العاملين فى نفس الوقت مثل المحاضرات.

2. الاتصالات المكتوبة : تقوم على توثيق و اثبات المعلومات و الأوامر و التعليمات كتابة كطريقة للنقل و الحفظ و الاسترجاع، إذ تنتقل البيانات بين الأشخاص بطريقة مباشرة كتسليم مذكرة في موقف مواجهة أو بطريقة غير مباشرة كإرسال التقارير و المنشورات.

أما بالنسبة لوسائل الاتصالات المكتوبة فتشمل :الأوامر والتعليمات المكتوبة ،الشكاوى والمجلات ،الكتيبات ،الخطابات ،الصحف، النماذج،صناديق الاقتراحات ،لوحة الإعلانات ، الأدلة...

مزايا الاتصالات المكتوبة :

.القدرة على الحفظ والتسجيل لاستعمالها في عدة حالات كمتابعة وتقييم مدى التقدم في الانجاز واتخاذ القرارات المتعلقة برسم السياسات ،البرامج ،الخطط ،قياس الأهداف مثل تقارير حجم المبيعات ،التخزين ،المشتريات .

.القدرة على نقل معلومات معينة خاصة ذات الطابع المعقد والطويل التى قد تحتوي على بيانات مالية او إنتاجية.

.صلاحية الاتصال الكتابي في تبادل المعلومات ذات صفة العمومية و المتعلقة بإجراء أو تصرف مستقبلي.[3]

.تأكيد الاتصالات الشفوية أو تنفيذها وحل الصراعات و التوترات.

---

1. إبراهيم عباس نتو ، هزي هــ ألبرز ، مرجع سابق ، ص 183

2 . عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص 282

3.عبد الغفار حنفى،عبد السلام ابو قحف،مرجع سابق،ص82

3. الاتصالات السمعية البصرية : وهي تلك الاتصالات التي تجمع بين مزايا الاتصالات الشفوية والمكتوبة وتستعمل لإدراكها حاستي السمع والبصر كالأفلام السينمائية ،التلفزيون ،اللوحات البيانية التي تعد في شكل رسوم بيانية أو توضيحية ويتم عرضها عبر أجهزة مختلفة كالكومبيوترأوالفيديو مصحوبة بتعاليق وشروحات وفضلا عن هذه الوسائل التقنية يمكن المزاوجة بين وسيلتين إحداهما شفوية و الأخرى مكتوبة كإصدار التعليمات شفويا وتعضيدها كتابيا.

4.الاتصالات الغير اللفظية :وهي عكس الاتصالات السابقة التي تعتمد على اللغة المكتوبة والشفوية حيث نجد الإنسان في اتصالاته الغير اللفظية يستند في نقل أفكاره ومشاعره للآخرين على لغة البدن المقصودة والغير المقصودة والتي تتضمن طرق تعبيرية غير منطوقة وغير مكتوبة وتحمل معاني ودلالات تفوق في درجة تأثيرها أحيانا أنواع الاتصالات الأخرى ،ويمكن أن تشتمل اللغة الغير اللفظية عدة أشكال من بينها:

. لغة الحركة و الأفعال : وتقوم على الحركات والأفعال البدنية التي ترمي إلى معاني محددة بدون استخدام ألفاظ كما هو الحال في تعبيرات الوجه فمثلا حركة رفع الحاجبين تعبرعن عدم التصديق، الغمز بالعينين للدلالة عن الودية والبهجة ، حك المنخرين للتعبيرعن الدهشة، السكوت للدلالة عن الاهتمام أو القبول ، الى جانب العديد من حركات الجسم كهزالكتفين للتعبيرعن عدم الاهتمام،النقر بالأصابع والنظر إلى ساعة اليد للدلالة عن القلق و نفاذ الصبر.

.لغة الأشياء : تستخدم للتعبير عن المشاعر و الأفكار بطرق متعارف عليها بدون الاستعانة بالحركة أو الإشارة مثلا مساحة حجم المكتب الواسعة ونوعية التأثيث الجيدة تخلق في تصور وإدراك المتلقي أن صاحبه ذو نفوذ وهيبة وظيفية ، المسافة بين أطراف الاتصال فعادة ما تعبر المسافة في المناقشة المباشرة عن معلومات معينة فالقريبة إلى درجة التلامس تدل على علاقة حميمة في حين العكس في المسافة البعيدة تدل على علاقة عمل.

.لغة الإشارة : تستخدم الإشارات كأساس للتفاهم و تبادل المعاني والخبرات مثل إشارة رفع اليد للتصويت في الاجتماعات أو للتدخل و التعقيب.

مزايا الاتصالات الغير اللفظية :

.الكشف نسبيا عن مكانة الفرد الوظيفية وأهميتها.

.تدعيم الاتصالات اللفظية في حالة العجز اللغوي الشفوي أو الكتابي.

أهم العوامل المؤثرة فى الاتصالات الغير اللفظية :

.المعايير الثقافية والاجتماعية : التي تؤدي إلى تباين مقدرات و مهارات و دلالات اللغة بين المرسل و المستقبل في إطار الثقافة الواحدة أو المتعددة فما يعد ملامسة طبيعية تدل على علاقة عمل في مجتمع ما قد لا تحمل نفس الدلالة في مجتمع آخر.

.مضمون الرسالة اللفظية : حيث لابد و أن تتوافق الرسالة الغير اللفظية معها ففي بعض المنظومات الثقافية حينما يقوم المدير بإنهاء المقابلة لفظيا يستدعى منه ذلك أداء حركة القيام من المقعد.

.ارتباط الاتصالات الغير اللفظية بالخبرات و التدريب ومن خلاله يستطيع المتصل إدراك الرسائل بدون حاجة لاستعمال اللغة. [1]

العوامل المؤثرة في اختيار و سيلة الاتصالات:هناك جملة من المعايير و المقاييس المتصلة بالمفاضلة بين الوسائل و التي يمكن تقسيمها إلى معاييرمرتبطة بثراء و طاقة الوسيلة ذاتها و معايير مرتبطة بالموقف.

1.المعايير المرتبطة بثراء و طاقة الوسيلة:

1. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص 490

.السرعة : ويقصد بها من جهة الوقت و الزمن الذي تستغرقه المعلومات للوصول إلى المتلقي كاستخدام الهاتف كوسيلة أسرع في نقل المعلومات عكس الخطابات و من ناحية أخرى وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تكون الحاجة ماسة إليها خاصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأوضاع الطارئة .

.الارتداد : و تشير إلى مقدرة الوسيلة في الحصول على التغذية العكسية و التي قد تكون فورية أو شديدة البطء، إذ نجد الوسائل الشفوية كالمقابلات توفر معلومات مرتدة و سريعة في حين الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات ، التقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى اطراف الاتصال.

.التسجيل : هناك بعض الوسائل لها جانب رسمي يتمثل في التدوين في ملفات و مستندات كالوسائل الكتابية مثل الخطابات ، التقارير، المذكرات حيث يمكن الاستفادة منها فى متابعة إنجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفوية للاتصال كالاجتماعات، المقابلات فغالبا ما لا يتم تسجيلها نتيجة صعوبتها وعدم ضرورتها في بعض الأحيان.

.الكثافة : و تعنى مدى قدرة الوسيلة على امداد أطراف الاتصال بكميات كبيرة و كثيفة من المعلومات في فترة زمنية معينة مع شرط و صولها واضحة، فالوسائل الكتابية كالتقارير والخطابات قادرة على تقديم و عرض معلومات معقدة بصورة مطولة مثل مدى التقدم في الخطط ، نتائج المتابعة و الرقابة ، و عليه فكفاءة الوسيلة متعلقة بإمكانياتها الواسعة و القوية على تقديم أكبر عدد ممكن من المعلومات.

.الرسمية :يتوقف الاستخدام المناسب لوسيلة الاتصال على حسب طبيعة الموضوع و محتواه ، فإذا كان الموضوع رسميا و تفترض اللوائح و القواعد استخدام الوسائل الرسمية فيه مثل إعلام فرد بالترقية أو النقل فاستخدام الخطاب كوسيلة مكتوبة ورسمية يعد مناسبا ، كما تجدر الإشارة إلى أن درجة الرسمية متباينة فالاتصالات بين الزملاء والأقسام تحتاج إلى وسائل أقل رسمية كالمذكرات الداخلية و التلفون كما أن هناك اتصالات تفترض درجة كبيرة من الرسمية في الوسائل مثل الاجتماعات، اللجان ، التقارير.

.التكلفة : و يقصد بها العناصر المادية و البشرية التي تدخل في استخدام الوسيلة الاتصالية غير أن قياس التكلفة نسبي و يتوقف الحكم على مدى مناسبة الوسيلة من ناحية النفقات و معقوليتها بالمقارنة مع العوائد المتحققة منها و يدخل في نطاق التكلفة الأدوات المكتبية ،الطبع، البريد، التلفون، أجور العاملين المشتركين في الاتصال و تتمثل في تكاليف الإرسال ،الاستقبال ، التخزين، التحليل ، الاسترجاع.

.القنوات : و تتراوح مابين المزج بين الوسائل السمعية البصرية إلى البصرية بدرجة محدودة.

.نوعية الاتصال : و يكون إما اتصال شخصي أم غير شخصي.

.مصدر لغة الاتصال : و يقصد بها طبيعة الترميز الجسم، طبيعي ، عددي[1].

2. المعايير المرتبطة بالموقف:

.حجم المنظمة : حيث كلما زاد توجه المنظمة نحو التضخم ببروزالفروع المتنوعة على مساحات جغرافية واسعة و كبيرة و طول الهيكل التنظيمي زادت الحاجة لنقل الرسائل بالوسائل المكتوبة كالتلغراف ، التلكس ، التقارير...

.عدد الأشخاص المطلوب إبلاغهم بالرسالة و مستواهم الوظيفي فضلا عن صفاتهم الشخصية و الفروق الفردية بينهم (المستوى التعليمي ، الاتجاهات، الميول...).

1. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 233

.التفضيلات الشخصية للقادة حيث أن البعض يفضل و سائل دون أخرى كأن يفضل استخدام المقابلة وجها لوجه عن المذكرات المكتوبة والاجتماعات الرسمية و ربما يعود ذلك إلى قلة حجم الأعباء و المسؤوليات ، نمط الشخصية، طبيعة المهارات الاتصالية المتاحة.
.انخفاض أو زيادة فاعلية الرسالة بسبب طريقة نقلها و ما تعترضها من عوائق فلاشك أن نقل الرسالة باليد أفضل لكن مع ذلك فالهاتف أفضل من ناحية السرعة.[1]
.نوعية الرسالة : فإذا كانت روتينية و بسيطة وغير سرية ولا تحتاج إلى شروح و توضيحات أو زيادة الاهتمام بها وردود الفعل حولها لدى المتلقي اختيرت الوسيلة المناسبة المحققة لهدف الاتصال .
.القابلية للازدواج والتزامن مع وسيلة أخرى كاستخدام الوسائل السمعية البصرية في الاجتماعات.
.المستوى التنظيمي لمسؤول اتخاذ القرار: فكلما تدرج تصاعديا في التسلسل الرئاسي زادت احتمالات استعمال الاتصالات المكتوبة و قلت الاتصالات الشفوية.

جدول رقم (6.4) فعالية وسائل الاتصال المختلفة

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غيررسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
أجتماع رسمي أولجنة	سريع نسبيا سريع	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
تليفون	متوسط	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرات داخلية	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب		منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

المصدر:احمد ماهر ،كيف ترفع مهاراتك الادارية فى الاتصال ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،ط 3 ،2004 ،ص46

وفيمايلي نقدم عرض لبعض الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية والإدارية:

1. **المؤتمرات والاجتماعات:** وتمثل احدى الوسائل الشفوية الهامة و الأكثر استعمالا في المنظمة حيث يتم التفاعل بشكل مباشر بين الرئيس والمرؤسين بالاعتماد على أسلوب المناقشة و المحادثة، بهدف الكشف عن المشكلات و صياغة الحلول و المقترحات ، اتخاذ قرارات محددة، استطلاع الآراء، وقد تكون الاجتماعات دورية منتظمة كالاجتماعات السنوية أو فجائية طارئة.
ولضمان نجاح المؤتمرات والاجتماعات لابد و أن تؤخذ في الاعتبار الشروط التالية[2]:
. تخطيط الاجتماع أو المؤتمر بضبط الأهداف .
. تحديد موضوع الاجتماع من خلال جمع المعلومات و البيانات و إعداد جدول مختصر.
. تحديد الوقت و المكان المناسبين لانعقاد المؤتمر أو الاجتماع لضمان حضور المدعوين و إعطاء فرصة لتحضير إسهاماتهم الدراسية و البحثية.
. تحديد رئاسة الاجتماع و الذي يشترط في صاحبه الإلمام المعرفي و الإدراكي بالمواضيع المطروحة للمناقشة، القدرة على التوجيه و التنظيم مما يقتضي تمكنه من صفات السلوك الديموقراطي من قبيل حسن الاستماع ، التحكم في الانفعالات و المشاعر ، تشجيع الحاضرين على المشاركة ،معالجة الصراعات بين الأعضاء ، الالتزام بالموضوعات المعلنة ، مراعاة زمن الاجتماع و إجراءاته الرسمية ، المساعدة على اتخاذ قرارات محددة من خلال أساليب اتخاذ القرارات الجماعية.

1. إبراهيم عباس نتو ، هنري هــ ابرز ، مرجع سابق ، ص 184
2. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص ص 483 ، 484

.تحديد أعضاء الاجتماع عدديا من ذوي الاختصاص أو من لهم علاقة بالموضوع الذي سيدرس مع اخطارهم المسبق بجدول الموضوعات التي سيتم تناولها و توجيههم نحو المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الاجتماع.
.التزام الصراحة و الحرية في المناقشة من خلال منح فرص متساوية للأعضاء للمشاركة في النقاشات بغض النظر عن المكانة ، السن ، و يمكن تعزيز ذلك بتحديد طريقة المشاركة بالرأي و أسلوب الاقتراع وطريقة المداولة و التصويت.
.تسجيل المناقشات و القرارات المستخلصة في شكل مكتوب (محضر اجتماع) و توزيعها على المشتركين و من لديه اهتمامات مع التأكيد على متابعة تنفيذ القرارات و التوصيات.

2. المقابلات:تشكل المقابلة و سيلة شفوية للاتصالات بحيث تستخدم لغايات متعددة مثل التعيين، الترقية، إنهاء الخدمة، التدريب ، التأديب ، الحصول على المعلومات والحقائق، إصدارالأوامر و التعليمات ، تقييم أداء المرؤسين ، قياس الاتجاهات ،استقبال الشكاوى والتظلمات ، التفاوض ، البيع، الإقناع ، الترشح للسفرفي بعثة...

وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة على نجاح و فعالية المقابلات تماثل إلى حد كبير عوامل نجاح الاجتماعات والمؤتمرات ، ومن بين الشروط الواجب مراعاتها في الأداء الميثالي لأي مقابلة بصفة عامة:[1]

. تحديد الهدف والإعلان عن موضوع المقابلة.
. تحديد مكان وزمان المقابلة.
. تحديد نوع المقابلة حرة أو مغلقة.
. تهيئة الظروف المادية و الفيزيقية كمستوى الإضاءة ، الحرارة ، طريقة جلوس أطراف المقابلة ، المقعد المناسب.
.تهيئة الظروف المعنوية من خلال انتظارالشخص ، تخفيف فاصل المكانة، تخفيف التوتر والارتباك بعبارات الود والابتسام..
.التحكم في المشاعر الانفعالية من قبيل التبرم و القلق و التي يمكن أن تظهر في حركات الجسم كطريقة الجلوس و تعبيرات الوجه و الصوت واللغة.
.الاستماع والانتباه التام من خلال تجنب مقاطعة المقابل أثناء حديثه و تلخيص الأفكار الرئيسية و تشجيعه على المحادثة.
.تجنب مقاطعة المقابلة من أشخاص آخرين سواء بالدخول إلى المكتب أو تلقي المكالمات الهاتفية.
.التركيز على المقابلة و تفادي الاهتمام بممارسات أخرى.
.المرونة في إجراء المقابلة ووضوح أسلوبها.
.تمتع الفرد القائم بالمقابلة بالمهارات و القدرات اللازمة لكيفية القيام بالمقابلة و العوائق التي تحد من فعاليتها خاصة الشخصية كتعميم الصفات ، التنميط ، الأفكارالمسبقة عن القيم و الميول و الدوافع والاتجاهات.
.تلخيص المناقشات و النتائج و التسجيل و التحليل.

3.الحديث الشفوي : يقوم على المواجهة المباشرة بدون وسيط أو بوسائل معينة كالتليفون متخذا طريقا رسميا أو غيررسمي ، وتشتمل مضامين الحديث الشفوي أغراض متباينة منها إصدارالأوامر والتعليمات التي تستوجب في العادة تأكيدا كتابيا ، وقد تحتوي على تظلمات و شكاوي تستلزم سرعة

1. المرجع نفسه ، ص ص 485 ، 486

اتخاذ القرارات و الرد عليها ، كما يمكن أن تشتمل على الاقتراحات والآراء التي لابد على متلقيها من دراستها و تحليلها و فرزها و تشجيع أصحاب الاقتراحات البناءة .

و يتمتع الحديث الشفوي بعدة مزايا و فوائد من بينها قدرته على التأثير بتساند الحديث مع الأساليب الغير اللفظية (حركات الجسم ، تعبيرات الوجه ، حدة الصوت) ، و المساهمة أيضا في إدراك ردود الفعل المتبادلة بين المتصل والمتصل به ، وتعديل القرار أو التعليمات بشكل فوري ليتلاءم مع الموقف ، ومن بين ايجابيات الحديث الشفوي تمكين الرؤساء من خلال اتصالاتهم المباشرة بالعاملين من تعزيز مكانتهم و أهميتهم و الرفع من الروح المعنوية و الطاقة الإنتاجية.

4.التقارير : وهي من الوسائل المطبوعة التي تعتمد على نقل الأفكاروالمعلومات بالكلمة المكتوبة و تنقسم إلى تقاريردورية تصدرعبر فترات زمنية منتظمة سواء شهرية أوسنوية تتضمن إحصاءات و بيانات، وتقارير خاصة بموضوعات محددة كتقاريرالتفتيش والمتابعة أو تقاريرالإنتاج ، و تتسم بالموضوعية والإسهاب،الدقة،الوضوح،ولضمان إطلاع الرئيس عليها و سرعة اتخاذ القرارات بشأنها بسبب كثرة انشغالاته وارتباطاته يفرض تقديم موجز مركزوواف إلى جانب التقريرالأصلي[1].

5.المذكرات والمقترحات : تستخدم عادة من قبل المرؤسين متضمنة معلومات و أراء حول مدى التقدم في العمل وطبيعة المشكلات التي تواجه تنفيذه ، و تظهر أهميتها في مد الرئيس بردود أفعال مرؤسيه حول اتصالاته مما يسهم في تجاوز بعض عراقيل العمل و دعم النواحي الايجابية في سياسة الرئيس ، ومن الواجب على هذا الأخير تشجيع عمليات اتصالات المرؤسين والاستفادة من اقتراحاتهم و تقدير أصحابها.

6.الأوامر و التعليمات المكتوبة والمنشورات والكتب الدورية : ويفضل لضمان نجاعتها مراعاة العناصر التالية[2] :

. وضوح موضوع الأمر أو المنشور.

. استخدام لغة مفهومة وسهلة متناسبة مع المستوى الثقافي و العلمي للمرؤسين.

. التسلسل المنطقي في إصدار التوجيهات و التعليمات تجنبا للتناقض وسوء الفهم و إعاقة التنفيذ.

. إعداد حوافظ خاصة بالحفظ و الصيانة مع التبويب و الفهرسة طبقا لمستوى إصدارها وموضوعاتها الفنية لتسهيل الاستدلال عليها واسترجاعها كلما تطلبت الحاجة لذلك.

. تفضيل تجميع الأوامر والتعليمات و المنشورات و طبعها في كتب بشكل دوري حسب المستجدات.

7.الشكاوى : تشتمل الشكاوى تلك التظلمات و المشاكل سواء مرتبطة بالعمل من قبيل سوء الإشراف ، صعوبة التنفيذ أو ذات طبيعة شخصية ، بحيث تتيح للأفراد تقديم تساؤلاتهم وعرض انشغالاتهم في إطار نظام رسمي محدد للشكاوى يتضمن خطوات و أسلوب تقديم الشكوى والرد عليها ، جهة الاشراف ، نمط الاستماع للشكوى ،نظم الاستئناف ، وغالبا ما تبدأ مراحل تقديم الشكوى بالرئيس المباشر ثم تتدرج تصاعديا في حالة عدم حل المشكلة إلى المستويات العليا ، كما يمكن للفرد أنا يقدم شكواه مباشرة للرئيس الأعلى من خلال سياسة الباب المفتوح. ويتوجب على الرئيس الاهتمام بالشكاوى من خلال منحها فرص كاملة و عادلة من الاستماع والمناقشة بغرض تفحصها من ناحية الأسباب و سرعة البت فيها و تقليص حجم آثارها على أداء العمل بانخفاض الإنتاجية ، عصيان الأوامر و بالتالي قلة الولاء و الطاعة.

8.الكتيبات : تشتمل مجموعة وظائف منها الكتيبات التوجيهية والإرشادية تقدم فيها معلومات عن كيفية تشغيل الآلات ، كتيبات السياسات والإجراءات توضح و تشرح القواعد و القوانين التنظيمية المتعلقة

1. المرجع نفسه ، ص 488
2. المرجع نفسه ، ص 489

بنظم الحوافز، الترقية ، التأمين إلى غير ذلك ، الكتيبات التشغيلية تحمل بيانات عن أساليب أداء المهام وكيفية مواجهة المشاكل المتعلقة بها.

9.النماذج : عبارة عن وثائق نمطية ثابتة المضامين بحيث تدون فيها معلومات التقارير و تستهدف النماذج كفاءة الاتصال و التوضيح و التلخيص و من أمثلتها نموذج تقييم الأداء [3].

10.الخطابات : أداة رسمية لتناقل المعلومات مع أفراد خارج التنظيم تتصف بصغر الحجم مقارنة بالنشرات والتقارير ، و يفضل في أسلوب صياغتها أن تكون شخصية أي أن كل من يتسلمها يشعر أنها موجهة إليه خصيصا ، أما مضمون الخطابات فمتنوعة كأن تكون شكوى ، إنذار، اقتراح.

11.لوحة الإعلانات : من وسائل الاتصال اللفظية المكتوبة تتناول قضايا و مسائل آنية حديثة و مهمة بالنسبة للعاملين في المنظمة كنشرالإعلانات الرسمية،اخبار التغيرات في قواعد و نظم العمل . وتمثل جريدة الحائط أوالصحيفة أحد نماذج لوحة الإعلانات ، وهي تضم معلومات و اخبار وإرشادات المنظمة بشكل دوري ،كما قد تعبر عن مواقف و أراء العاملين فيما يخص بعض القضايا ذات الاهتمام المشترك بين المنظمة و العاملين من خلال ممثلي التنظيمات النقابية [1].

12.المجلة : من الوسائل المكتوبة الموظفة في إعلام العاملين بمجريات الأمور في المنظمة ، إذ تتضمن معلومات متعددة اجتماعية ، رياضية ، ترفيهية ، رسمية ، وتعد المجلة ذات إمكانيات كبيرة في التأثير عن طريق أساليب الإخراج المتطورة باستخدام الصور ، الرسوم ، الألوان ، فضلا عن كونها أداة فعالة في دفع العاملين نحو المشاركة في النشاطات المنظمية من خلال كتابة المقالات و الأخبار و استقبال الأسئلة والإجابة عليها. [2]

8.4.معوقات عملية الاتصالات :

تتعرض العملية الاتصالية بين المرسل و المستقبل إلى جملة من المعوقات قد تمس كل أو بعض عناصره و مكوناته مما يخلق عدم تطابق المعنى المراد من قبل المرسل و المعنى المدرك من قبل المتلقي ، وبالطبع فإن ذلك سينعكس على كفاءة الاتصالات و فعاليتها في تحقيق الأهداف و فيمايلي أهم تلك المعوقات:

1.المعوقات الشخصية (الإدراكية) :المرتبطة بالفرد سواء كان مرسلا أو مستقبلا و بنيته النفسية و الاجتماعية من قيم ، حاجات ، خبرات سابقة ، دوافع ، ميول ، توقعات ، أهداف ، طموحات ، اتجاهات ،و التي تؤثر على أسلوب الاتصال و مدى فعاليته وأهم العقبات الإدراكية تتمثل في الآتي:[3]

.الثبات الإدراكي : و يقصد به ميل الفرد في عملية تبادله للمعلومات إلى عدم تغيير المعتقدات و المدركات المكتسبة بالخبرة المتراكمة حتى و لو أثبتت المواقف خطأ أو قصور معارف الفرد ، و يمكن أن يفسر ذلك بالجمود الإدراكي بتأثير أسلوب التعلم.

.الانتقاء الإدراكي (الغربلة) : و يقصد به ميل أحد أو كلا أطراف عملية الاتصال إلى التلاعب بالمعلومات و تبديلها شعوريا او لاشعوريا من خلال التأكيد على اختيارعناصر محددة من المعلومات تتوافق مع حاجاتهم ، دوافعهم ، خبراتهم...، و تتضمن عملية الانتقاء عدة صور منها:الحذف،التشويه،الاضافة،التسوية،التلخيص،وترتبط كمية المعلومات المنتقاة بمهارات و قدرات الأفراد على إدراك المعلومات المتاحة ، ومن الأمثلة على الإدراك الانتقائي الفرد الذي يقوم بعملية المقابلة لغرض التوظيف فإن كانت توقعاته المسبقة أن أي امرأة متقدمة لشغل منصب عمل ستكون

---

3. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 225

1. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 357

2. المرجع نفسه ، ص 358

3.احمد صقر عاشور،مرجع سابق،ص ص224،226

أولوية اهتمامها الأسرة قبل العمل فلا شك أن تلك التوقعات سيصبغها على كل النساء بصرف النظر عما تعتقد المرأة فعلا وبالتالى فانه توجهه الى اختيار الذكور يكون اكبر.
.تنميط الأفراد : و يعني اتجاه الأفراد إلى تبويب و تصنيف بعضهم البعض من ناحية السمات الشخصية و السلوكية بناءا على معايير متعددة كالجنس ، السن ، المهنة ، الدين ، الجنسية ، المنطقة الجغرافية ، النادي ، مستوى إداري معين ... و بالتالي فإن انتماء الفرد في إحدى الخانات التصنيفية سيعرضه آليا لتلك الصفات بصرف النظر عن واقعيتها ، فمثلا إذا كان أحد العاملين ينتمي إلى المستويات الإدارية الدنيا فربما يؤدي ذلك إلى إدراكه من قبل فرد آخر في المستويات العليا على أنه كثير الشكوى و التذمر اعتمادا على خلفية تصنيفه.
. تعميم الصفات : و يمثل ميل الأفراد إلى تعميم صفات معينة على الفرد قد تكون موجودة أو غير موجودة انطلاقا من سمة محددة و موجودة فعلا بحيث يخلق ترابط وتلازم تعميمي ، فإذا كان الفرد حسن المظهر فقد يدرك بالتعميم على أنه صاحب مكانة وظيفية مرموقة ، مثقف ، منفتح ، قوى الشخصية على الرغم من نسبية هذا الحكم ، كما أن الفرد الانطوائي قد يدرك بالتعميم على أنه غير اجتماعي ، منعزل ، خائف ، ضعيف المهارات الاتصالية.
.الإسقاط الإدراكي : و يعنى اتجاه الفرد في تعامله مع معلومات الآخرين و سلوكاتهم انطلاقا من إسقاط صفاته الذاتية عليهم ، فالفرد الذي يصف نفسه بالتسلط يميل إلى إضفاء صفة التسلط على الآخرين و كذلك الفرد الذي يصف نفسه بصفات ايجابية ينزع إلى وصف الآخرين بصفات ايجابية .
.التذكر الانتقائي : بمعنى ميل الفرد إلى تذكر تلك المعلومات التي تتوافق مع ميوله ، اهتماماته ، اتجاهاته.
.التقمص الإدراكي : و يقصد بها محاكاة المستقبل لشخصية المرسل بحيث يسمعه ما يريد أن يسمعه و يبلغه ما يريد أن يبلغه فقط ، و أحيانا التظاهر بفهم المعلومات المعروضة حتى و لو لم يفهمها.
.عدم الاهتمام بمصالح واهداف و رغبات العاملين:ففى دراسة لديربورن(d.dearborn) و هربرت سيمون(h.simon) تمحورت حول موضوع ادراك الرؤساء لمحتويات و مضمون الاتصالات ،حيث توصلا الى الكشف عن نتيجة هامة فحواها ان ادراك مضمون الاتصالات يتباين بتباين الجماعات الداخلة فى عملية الاتصال و الاطار المرجعى الذى يمثل قيمها و مصالحها و اهدافها[1]،اذ يلاحظ ان المسؤولين فى تفاعلهم مع عمالهم عبر استعمالهم لمختلف الوسائل الاتصالية عادة وغالبا ما يهتمون بأهداف و رغبات الادارة التى يمثلونها كضرورة التقليص من الفاقد الانتاجى،زيادة الانتاج ،تعزيز الامتثال للنظام من خلال تطبيق الجزاءات ،تنفيذ السياسة العامة للادارة،و فى المقابل يتجاهلون مصالح الجماعات العاملة من تحسين الظروف الفيزيقية ،الاهتمام باقامة علاقات انسانية سليمة،المشاركة فى اتخاذ القرارات ،ووفقا لهدا الانحياز فى تفكير الرؤساء المتمثل فى الدفاع عن مصالح الادارة فمن الطبيعى ان تتأثر بشكل سلبى مستويات انجذاب و اقبال العمال للحصول على المعلومات من القادة .
وعلى نفس النسق فى دراسة اخرى قام بها توم بيرنز(tom.burns) فى احد المصانع البريطانية فقد افضت الى وجود اختلافات فى ادراكات كل من الرئيس و المرؤسين لمضمون الاتصالات ،فاذا كان الرئيس يتصور شخصه ممثلا للسلطة لكونه يحوز الحق فى اصدار التعليمات و الاوامر ،ويتوقع من المرؤسين الاستجابة لها بصورة حرفية جامدة،فان المرؤسين على النقيض لا يعترفون بها فى بعض الاحيان طالما ان مضمون تلك الاوامر و التعليمات مجرد معلومات و توجيهات عامة لا تفيدهم فى تقديم حلول عملية لمشاكلهم المهنية ،حيث تكون احيانا و عادة معلومات شكلية غير محددة و دقيقة و

1.محمد على محمد،مرجع سابق،ص209
2.المرجع نفسه،ص ص 209،210

من الصعوبة بمكان تطبيقها واقعيا ،ومن ثم فانهم يهملون الاتصالات التى تأتيهم من الرئيس لاسيما عبر الوسائل المكتوبة كالمنشورات خاصة اذا كانت تحتوى على مضمون غرضه السيطرة على سلوك العمال وتوجيهه نحو اهداف معينة بالذات قد تتعارض مع اهدافهم،و هم من خلال هذه الالية فى التصرف يعبرون و يؤكدون نزعتهم نحو الاستقلالية عن الادارة العليا و المحافظة على مكانتهم.[2]

2.المعوقات المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية :حيث تنعكس طبيعة العلاقة النفسية و العقلية والعاطفية بين الرئيس و المرؤس على مدى دقة المعلومات و حجمها ، وقد قسمها بيديان (bedeian) إلى أربعة حواجز[1] :

.الجو السائد : إذ كلما تميز مناخ العلاقات بالتعاون و الأمن و قلة الصراعات تيسرت عملية الاتصالات و انخفضت مستويات رسميتها وزاد دور الوسائل الغير اللفظية مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات و سيولة المعلومات في حين أجواء الشك و التفكك أو الشعور بالتهديد تعمل في اتجاه مضاد.

.درجة الثقة : فغياب الموثوقية لدى المتلقي اتجاه مصدر الرسالة تخفض من مدى تأثره لاسيما في حالات التناقض بين أقواله الماضية و الحاضرة من جهة و عدم التطابق بين أقواله و أفعاله ، حيث أكدت العديد من الدراسات و التجارب صحة فرضية تأثير الثقة ومن أهمها التجارب العملية التي قام بها هوفلاند و فايس (hofland .Fais) حيث عرضا مجموعتين لمصدرين متفاوتي الثقة ثقة كبيرة و ثقة صغيرة وكانت النتيجة أن المجموعة التي تعرضت لمصدر موثوق ذو مكانة عالية تأثرت بشكل ملحوظ أكثر من المجموعة الأخرى [2] .

.المصداقية: و ترتبط بمدى خبرة و تخصص المتصل به و درجة الثقة فيه من ناحية و تأثير سلطات المركز الوظيفي من ناحية أخرى ، فالمعلومات التي تأتي من شخص يتمتع بالخبرة و الموثوقية و يشغل مركز وظيفي في المستويات العليا للإدارة يتوقع أن تحظي معلوماته بالمصداقية أكثرمن غيره .وفي هذا الصدد يؤكد أبراهام زلزانيك(zelzanik) أن العمال أو المرؤسين لا يفضلون الاعتماد في الحصول على المعلومات الهابطة من خلال الرؤساء و بعض الوسائل الرسمية المحددة كنتيجة غياب الثقة و المصداقية ، وهذا ما يجعل البعض منهم يلجأ إلى مصادر غير رسمية بديلة كالزملاء الذين يتمتعون بسمات معينة كالخبرة و الأقدمية [3].

.التشابه بين المرسل والمستقبل : إذ كلما ارتفع مستوى التجانس بين صفات المرسل و المستقبل من ناحية السن ، الجنس ، المكانة، المهنة ، الثقافة، المستوى الاقتصادي ، الميول الشخصية ... كلما كان الاتصال سهلا و ممكنا و فعالا .

3.المعوقات اللغوية أو التعبيرية : إن صياغة و ترميز المعلومات في شكل معين سواء صور ، حركات ، أرقام ، كلمات... بطريقة غير مناسبة تؤدي إلى جملة أخطاء تحول دون تحقيق الاتصال لأهدافه و تؤثر سلبا على طبيعة و حجم و معنى المعلومات و الأفكار ، و أهم هذه العوائق:

.عدم الوضوح نظرا لتباين معاني الرموز و الكلمات والإشارات و كيفية استخدامها في مختلف المواقف ، و التي تعود إلى الاختلافات الفردية بين المرسل و المستقبل في العمر ، التعليم ،الخلفية الثقافية ،التخصص المهني ، الخبرة ....فنجد فرد في مركزه الوظيفي يستعمل كلمات في وصف موضوع ما بطريقة مختلفة عن أفراد المراكز الوظيفية الأخرى ، و يقوم بتفسير الظاهرة و إعطاء المعلومات انطلاقا من وجهة منصبه مثلا مسؤول المبيعات يقدم تقارير بلغة غير لغة مسؤول الإنتاج.

---

1. بوفلجة غياب ، مرجع سابق ، ص ص 40 ، 41
2. هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق ، ص 43
3. محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 206

. التناقضات في مضمون الرسالة : و تعود إلى عجز المرسل عن تحديد المعلومات التي يريدها بوضوح و دقة بالاختيار المناسب للألفاظ و الإشارات و الوسائل ، مما يترتب عنه تشويش إدراك و فهم المستقبل أو يدفع به إلى اختيار المعلومات المتناسقة فيما بينها و المتماشية مع خلفياته و مدركاته مثل استخدام صورللاتصال الغيراللفظي كتعبيرات الوجه و حركة الجسم بشكل غيرميسرومعزز للمعاني و أفكارالاتصال اللفظي.

. عدم انتقاء التوقيت الملائم للظروف : ففي بعض المواقف يستدعي حصول الاتصال على أهدافه وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في مواقف أخرى يفترض وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمني مخطط [1]،إلى جانب ذلك فإن هناك ظروف تحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه بسبب التوقيت مثلا هدف الاتصال الموجه نحو زيادة الإنتاجية للمصنع يكون ضعيف في وقت قيام العمال بإضراب و فضلا عما سبق فإن تسليم الرسالة في وقت يتسم بكثرة الرسائل في قناة معينة و المستقبل منشغل بالرد على رسائل أخرى يخفض من تأثير الاتصالات.

. نظام عرض و ترتيب المادة الاتصالية : يشير إلى عملية ترتيب المعلومات المتتابعة عبر قنوات متماثلة أو مختلفة ووفق فواصل زمنية متباينة ، فمثلا إذا كانت هناك رسالتان أو أكثر متتابعتان عبر قناة معينة فإن المستقبل سيتأثر بالرسالة الأولى وفق مبدأ الأثر بالأسبقية في حالة ما إذا كانت الفترة الزمنية بين الرسائل قصيرة كما أن المستقبل سيهتم بالرسالة الأحدث تبعا لمبدأ الأثر بالحداثة في حالة ما إذا كانت الفترة الزمنية بين الرسائل طويلة. [2]

4.المعوقات المرتبطة بالوسيلة الاتصالية : تتباين معايير اختيار وسيلة الاتصال الملائمة لنقل المعلومات و يمكن اعتبار عدم الالتزام بتلك المعايير في حد ذاتها معوقات و أهمها:

.استخدام و سيلة لا تتناسب مع محتوى و مضمون الاتصال.

.استخدام وسيلة لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.

.استخدام وسيلة لا تتلاءم مع طبيعة الأفراد القائمين بالاتصال.

.الاستخدام الانتقائي و اللامتوازن لوسائل محددة على الرغم من عدم ملاءمتها لطبيعة الرسالة كتفضيل الوسائل المكتوبة على الرغم من وجوب نقلها بالتلفون.

.المبالغة في استعمال وسائل الاتصال يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الجهد، الوقت ، المال.

.عدم قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة أو مسجلة.

.عدم قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد بسبب سوء التوظيف أو نقص الكفاءة في الأجهزة الإلكترونية كتغيرالإشارات والرموز لعوامل جوية كما في الراديو، تشويش خطوط الهاتف ، التشويه في الصورة أو الصوت في التلفاز ، الإحصائيات الغير واضحة أوالغير دقيقة في التقارير و المذكرات ، الخط الغيرواضح.

5.المعوقات التنظيمية :

.طبيعة العمل : و يبرز تأثير هذا العامل على الاتصالات في النقاط الآتية[3]:

.من متطلبات بعض الأعمال والأنشطة في بعض المنظمات فرض رسمية الاتصالات و احترام التسلسل الرئاسي كالمنظمات العسكرية و تتجاوز إلى التأثير حتى في تشكيل العلاقات الاجتماعية فنجد الصداقات مبنية على أساس الرتب في حين منظمات أخرى كالمنظمات العلمية و الفنية تقل فيها الاتصالات الرسمية.

.ارتباط سهولة الاتصالات بمقدار روتينية و نمطية العمل بعكس الأعمال الإبتكارية والإبداعية.

1.عبد الغفار حنفى،عبد السلام ابو قحف،مرجع سابق،ص89

2. المرجع نفسه ، ص 95

3. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص ص 491 ، 492

.الأعمال التي تمارس بشكل جماعي متقارب يمتلك أفرادها إمكانيات تفاهم واسعة عن طريق وسائل سهلة وواضحة مثل الإشارات.
.أداء بعض الأعمال عن طريق أساليب معينة كسلسلة الإنتاج توفر الفرصة لتبادل المعلومات .
.تفرض بعض الأعمال على شاغليها الانخراط في علاقات اتصالية واسعة مع مختلف الأقسام مثلا العمل في مجال شؤون الموظفين و الصيانة يحتاج إلى الاتصال المتكرر مع الأشخاص في الأقسام الأخرى.
.من مستلزمات بعض الأعمال التحرك البدني والانتقال بحيث يمكن الأفراد من الحصول على فرص اتصالات أكبر من أي شخص آخر سواء متعلقة بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة أين نجد بعض الأفراد يسمح لهم عملهم بالتجول عبر الأقسام و الدوائر و في هذا الصدد يقول كيث ديفيز(Davis) نتيجة دراسته لإحدى الشركات : «هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم التجول خلال الأقسام الأخرى دون إثارة دهشة و تساؤل الآخرين عما إذا كانوا «لا يعملون»، في سبيل تناول القهوة أو ما شابه ذلك، و هذا يعني أنهم سمعوا أخبارا أكثر من المديرين الآخرين الذين تحدثوا إليهم».[1]
.موقع الوظيفة في سلسلة اتصالات القيادة: حيث أن شاغل الوظيفة الذي يقوم بإصدار الأوامر و التعليمات تتوقف استجابة المرؤسين لها على تصنيفهم لأولوية هذه المعلومات في سلسلة القيادة و درجة علاقتها بالوظيفة وعليه ففعالية الأوامر تعود إلى نوعية وقوة المعلومات ذات الصبغة الآمرة.
.نظام العمل في الوظيفة يؤثر على الاتصالات فمثلا نظام الورديات قد يعزل بعض الأشخاص عن مجربات الوقائع والأحداث فنجد لدى رئيس العمال في الوردية المسائية فرصا للاتصالات مع المستويات العليا للادارة من أولئك الذين يعملون في الوردية النهارية. [2]
.حجم المنظمة والانتشار الجغرافي : يرتبط كبر المنظمة في العادة بعدد الوحدات الفرعية والانتشار الجغرافي لها ، ويظهر تأثير هذا العامل في أنه كلما زادت المسافة الجغرافية و التنظيمية بين مرسل الرسالة و مستقبلها زادت احتمالات تعرض المعلومات للتشويه و التحريف من ناحية الكمية و الدقة و أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة و زادت الحاجة إلى مركزية المعلومات و تحديد قنوات تبادل المعلومات بشكل واضح و معلوم و التأكيد على رسمية الاتصالات.[3]فكلما كان موقع المستقبل أقرب جغرافيا من مركز الشركة الأم و أكثر دنوا تنظيميا أى من ناحية قرب المركز الوظيفي من المستويات العليا لاتخاذ القرار أثر ذلك على فهمه واستيعابه و إدراكه للمعلومات بعكس الأفراد الذين يزاولون مهامهم في أماكن جغرافية نائية و في مواقع وظيفية منعزلة.
.عمر المنظمة : تتأثر عملية الاتصالات و نوعها بعمر المنظمة فعادة ما نجد أن مرحلة تأسيس المنظمة و ما تتطلبه من تحديد الهيكل التنظيمي ، الأهداف ، أساليب العمل تفترض شبكة اتصالات رسمية وضيقة ولاشخصية إلى حد ما ، ووضوح الأوامر ، العناية بتفاصيل الأنشطة في شكل تقارير يومية ، أما في مرحلة الاستقرار و نتيجة تحديد الأعمال تنمو العلاقات الاجتماعية التعاونية بين الأفراد وتتجه الاتصالات إلى التوسع والاهتمام بالنتائج و الأهداف بدون التركيز على التفاصيل. [4]
.عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم : و يرتبط هذا العامل بنوع الهيكل التنظيمي ، فمما لا شك فيه أن المعلومات تمرعبر سلسلة متتالية من المراكز الوظيفية في مختلف الاتجاهات حيث نجد اختلاف تعامل الأشخاص مع الرسالة سلبا أو إيجابا تبعا لمجموعة من الظروف و المواقف فالبعض يتصور

1. إبراهيم عباس نتو ، هنري هــ البرز ، مرجع سابق،ص 176
2. المرجع نفسه ، ص 176
3.عبد الكريم درويش،ليلى تكلا،مرجع سابق،ص501
4. المرجع نفسه ، ص 493

دوره كمجرد ناقل و البعض يقوم بتغيير محتويات الرسالة زيادة أو حذفا مما يؤثر على استجابة الأشخاص بالتتابع و خاصة عند و صولها إلى المتسلم النهائي (جهة الاستقبال).
وبناءا عليه كلما كان عدد المستويات كبيرا زاد طول خط الاتصال و تعرضت المعلومات أكثر للتشويه و التأويلات ، ففي احدى الدراسات قدرت نسبة النقص في فهم رسالة مرسلة من أعلى إلى أسفل ب 75% إذا مرت بخمسة مستويات اتصالية.[1]

ومن الأمثلة على تأثير المستويات الإدارية اتصال العامل مع مشرفه المباشر يحقق أهدافه لأن الخط هنا قصير المدى و مباشر عكس اتصال العامل مع المدير العام فإنه يمر عبر مجموعة من المراكز الاتصالية و بالتالي المدى واسع و يؤثر على نجاعة الاتصال ووضوحه.

.التسلسل الوظيفي: يؤثر على عملية الاتصالات من ناحية تحديده لمستوى السلطة و أوامر الرئيس بحيث لا يمكنه إعطاء الأوامر إلى أي فرد أقل منه بأكثر من مستوى واحد في التسلسل ،ومع ذلك فإن هناك استثناءات في الحالات الطارئة تمكن الرئيس من التدخل في أمور المرؤسين و تقييد اتصالاتهم ، و من ناحية أخرى نجد أن إتباع مبدأ وحدة القيادة الذي يقر بأن لكل مرؤس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و يرفع إليه التقارير يتعرض بدوره للتعديل و تجعل المرؤس يخضع لعدد من الرؤساء ذوي المهام المختلفة خاصة في حالة اتخاذ القرارات المتعددة الأطراف التي تتطلب التنسيق بين رؤساء الأقسام مما يزيد من صعوبة الاتصالات.

.نطاق الاشراف :«يقصد بنطاق الاشراف في مجال التنظيم ذلك المدى أو المجال التنظيمي الذي يتولى المدير الإشراف عليه و توجيه العاملين في مجاله. و يقاس نطاق الاشراف عادة بعدد المرؤسين الخاضعين لإشراف مدير واحد»[2] ، و تتحكم في تحديده العديد من العوامل المادية و الغير المادية من بينها طبيعة العمل ، قدرات وتفضيلات المديروالمرؤسين ،درجة التشتت الجغرافي لمواقع العمل، المستوى التنظيمي ، استخدام المساعدين و يمكن تبيان تأثير نطاق الشراف على الاتصالات من خلال نوعه فكلما كان ضيقا زاد ذلك من طول الهيكل التنظيمي و بالتالي أفرز كثرة في عدد المستويات الادارية هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ابتعاد قمة التنظيم عن قاعدته و زيادة إتصاف العلاقات باللاشخصية و الرسمية في حين العكس إذا كان نطاق الاشراف واسعا فتسوده العلاقات المباشرة.[3]

وفى دراسة لانجهام (ingham) حول حجم التنظيم الصناعى و سلوك العامل خلص الى ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الاتصالات من اهمها:طبيعة و اهمية الاهداف الفرعية للقسم،طبيعة و اهمية العمل او المنتج،حجم الوحدة او القسم،و بالنسبة للعامل الاخير فكلما كان حجم الوحدة او القسم الذى يشرف عليه الرئيس صغيرا نسبيا زادت فرص التفاعل الاجتماعى بين المرؤسين و رئيسهم ،و تمكن الرئيس من تأدية ادوار مختلفة تكون من تبعاتها توطيد العلاقات الاجتماعية بخلاف الوحدات الكبيرة الحجم4 .

ويبقى الاشراف الميثالي مرتبط دوما بمقدرته في تحديد الحجم الملائم واستخدام الوسيلة المناسبة التي تمكنه من تحقيق أغراضه بإرسال الرسائل واستقبال ردود الأفعال والإجابة عليها فورا و التأكد من فهم لأفراد.

.مركزية ولامركزية التنظيم : إذ كلما كان التنظيم متوجها نحو المركزية فرض ذلك تعدد وتعقد المستويات الإدارية مما يترتب عنها قلة عملية تفويض السلطة وزيادة عملية اتخاذ القرارات من قبل أفراد محوريين و مركزيين و فرضت على المرؤسين ضرورة الرجوع الدائم إلى القادة للحصول على

1. طريف شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 278
2.على الشرقاوى،مرجع سابق،ص277
3. المرجع نفسه ، ص 292
4.محمد على محمد،مرجع سابق،ص173

المعلومات و بطبيعة الحال فإن ذلك سيؤدي إلى إعاقة قدرة الشبكة الاتصالية وبروز الاختناقات التي تحول دون سرعة اتخاذ القرار و إقامة حواجزأمام تنمية مهارات المرؤسين ، وفي اتجاه أخر فإن التنظيم اللامركزي قد يلغي بعض المشاكل بتخفيض حجم سيلان المعلومات إلى المستوى الضروري من خلال توسيع مجال تفويض السلطة للمرؤسين و السماح لهم بهامش من حرية التصرف مما ينعكس على كفاءة اتخاذ القرار.[1]

.التخصص : تعتبر ظاهرة التخصص و ما ينتج عنها من آثار أحد العوائق الهامة في العملية الاتصالية ،فنظرا لمتطلبات مبدأ التخصص من أداء الأفراد لأعمال محددة و التمكن من لغة علمية و فنية متخصصة فإن ذلك قد يترتب عليه صعوبة الاتصالات بين العاملين المتباين الاختصاصات من جهة و بين العاملين المتخصصين والغير متخصصين من جهة ثانية ، ومن أبرز الأمثلة على تعقد الاتصالات و إفرازها للصراعات التصادم بين المنفذين و المستشارين أو بين سلطة الخبرة و سلطة المعرفة، وبالتالي فإن التخصص قد يعمل على عزل وشل حركية المعلومات بين العاملين فى مختلف مستوياتهم وللتدليل على تأثيرالتخصص على الاتصالات نلاحظ أن مدير المستشفى المختص مثلا في طب العيون يكون اتصاله أيسر و أسهل مع الأطباء المماثلين له في الاختصاص أكثر من غيرهم.

.نمط القيادة : يتأثر مضمون وحجم الاتصالات بنمط القيادة السائدة فالرؤساء ذوي الميول الديكتاتورية في القيادة يسعون دوما إلى فرض الرقابة المشددة على الاتصالات بمختلف اتجاهاتها ووقف كل أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات أو تقليصها عن طريق الحد من تفويض السلطة أو الانخراط في مجالس ولجان الإدارة مما يؤدي إلى اختلاف عملية الاتصالات في تحقيق أهداف العاملين و المنظمة على حد سواء ،أما بالنسبة للقيادة الديمقراطية فتتجه إلى تحفيز الاتصالات الصاعدة و تنويع وسائلها[2].

.تباين المكانات الوظيفية والاجتماعية [3]:إن من خصائص التنظيم تباين مكانات الأفراد و الجماعات ، وما يصاحب هذا التباين من تأثيرات على العملية الاتصالية والتي تظهر في النقاط الآتية:

.الموقف المتصف بتجانس المكانات: يميل الأفراد فيه إلى تبادل المعلومات أكثر من الموقف المتمايز المكانات ، حيث كشف ويسين (wessen) في دراسته لإحدى المستشفيات الكبيرة أن عملية تبادل المعلومات مرتبطة بالمراكز والمكانات الاجتماعية للعاملين فالأطباء يتفاعلون مع الأطباء و الممرضات مع الممرضات و هكذا بالنسبة للأفراد الآخرين في مختلف المراكز الاجتماعية.

.الموقف المتصف بتمايز المكانات :يتوجه الأفراد الأقل مكانة للاتصال بمن هم أعلى مكانه بهدف لفت نظرهم وتعاطفهم ، فقد توصل هيروتز وزميليه زاندر و هيموفتش (Hurwitz .Zander Hymovitch.) إلى أن الأفراد أثناء حلقات المناقشة في احدى المؤتمرات المهنية مالت اتصالاتهم أكثر مع الأعضاء الأعلى مكانة.

.يمثل تباين المكانات الاجتماعية تأثيرا على نوعية المعلومات فأصحاب المراكز الدنيا غالبا ما لا تشتمل معلوماتهم نقدا لذوي المراكز العليا وفق ما أكدته نتائج دراسة تورانس (Torrance).

.ميل الأفراد في المنظمات ذات التباين الواسع في المراكز الوظيفية إلى تشويه المعلومات لاسيما بالنسبة للاتصالات الصاعدة حسبما دلت عليه نتائج دراسة ريد(Read) ، حيث نجد أفراد المستويات الدنيا ينزعون إلى غربلة المعلومات لعدة اعتبارات و معتقدات ذاتية أهمها:

.حماية المصالح والنفوذ من خلال السيطرة على المعلومات.

.الأسلوب الأمثل للاتصالات هو ملاءمة رغبات الرئيس و تلافي ما لا يرغبه أي تزويده بالمعلومات

---

1. صلاح الدين محمد الباقي ، مرجع سابق ، ص 274
2. مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 146
3. احمد صقر عاشور،مرجع سابق،ص ص 231،232

المرغوبة حتى و لو كانت محورة قليلا أو كثيرا.
.إظهار جوانب التميز في الإنجازوالتأكيد الزائد على النجاح في مقابل الحط من قدر الآخرين.
.الاستفادة من أخطاء المستويات العليا للإدارة.
.تجنب الاحتكاك بالرؤساء لأسباب مرتبطة بالقيم و العادات الاجتماعية و المؤثرات الايكولوجية أو نظرا للترتيبات والإجراءات الرسمية للاتصال بالرئيس. [1]
.التظاهر بفهم المعلومات خوفا من النقد و اللوم و التوبيخ و حفاظا على توقعات الرئيس بشأن كفاءة و مقدرة المرؤس.

و تكثرعملية تشويه المعلومات على وجه الخصوص لدى أولائك الأفراد الذين يتمتعون بطموحات قوية للحراك المهني و إتصاف العلاقات بين المستويات العليا والدنيا بضعف الثقة.

.تشبع خطوط الاتصال : المقصود بالتشبع كثافة المعلومات بشكل مبالغ فيها إلى درجة تصبح فيها عبئا على المستقبل بزيادة الوقت المخصص لها لمعالجتها و دراستها فتتطلب منه حضور الاجتماعات المفتقدة للأهداف، قراءة الكتب الدورية العديدة، المنشورات والتوجيهات والأوامرالمتدفقة بشكل مستمر، الاطلاع على البريد الإلكتروني،الإجابة على المكالمات و الفاكس ...، و نتيجة الضغط الذي تمارسه يضطر المتلقي إلى ابتكار عدة أساليب أو بدائل للتعامل و المعالجة تؤثر في كفاءة الاتصال[2]:
.انتقاء بعض الرسائل نتيجة الشعور بضرورة معالجتها و أهميتها كتجاهل مكالمة هاتفية وهو في صدد اجتماع طارئ أو كتابة مذكرة عاجلة.
.تخويل السلطة لبعض المعاونين و المساعدين للرد على الرسائل.
.تأجيل الرد على الرسائل وعدم الإلتفات إليها و تركها في كومة إلى غاية إتاحة الوقت للرد عليها و تفضيل الرد على الرسائل الشفوية.
.وقف تدفق المعلومات الجديدة أو التغيب عمدا للحصول على الراحة تجنبا لأعباء تشبع خطوط الاتصال.
.انعدام إمكانية تقييم و تصحيح الأخطاء الواردة في المعلومات المتحصل عليها.
.تلخيص الرسائل واختزال مضامينها و معانيها تجنبا لاستغراق وقت المدير.

وترتبط ظاهرة الإفراط في الاتصال برغبات واتجاهات الرئيس في ممارسته لعملية الرقابة والإشراف التي ترتكز على أن أفضل أسلوب للرقابة الإكثار من التعليمات و القواعد لمعالجة المشكلات ، إلا أن تلك التعليمات في كثير من الأحيان شكلية و غير عملية و بالتالي تجابه بالإهمال.

.تأثيرالعزلة : حيث نجد بعض الأفراد في مراكزهم داخل شبكات الاتصال مبعدين عن أي دور في العملية الاتصالية عكس بعض الأفراد الذين يعانون من زيادة عبء الاتصال ، و لاشك أن أسلوب العزل قد يكون فعالا لدوافع و أهداف محددة، لكن تبقى مخاطره كبيرة حيث يجب معاملة الأفراد ليس بوصفهم آلات مستغلة في أعمال معينة بل لا بد من استدراجها للتواصل و إبداء أرائهم و أفكارهم ومقترحاتهم وتعزيز قدراتهم و مهاراتهم على الاندماج و يمكن ذلك من خلال استغلال وسائل الاتصال المختلفة في احتواء المعزولين كا لمقابلات ، الزيارات الميدانية [3].

6.معوقات في بيئة الاتصال :

. ارتباط متاعب الاتصالات بالمحيط الخارجي للمنظمة من أشخاص و منظمات أخرى «كشركات التلفون، و البرق وخدمات البريد و المطابع و المصارف المالية و خدمات الحسابات ، كل هذه أحيانا

---

1. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص 501
2.احمد ماهر،كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال،مرجع سابق،ص49
3. المرجع نفسه ، ص 50
4. إبراهيم عباس نتو ، هنري هـــ أبرز ، مرجع سابق، ص 82

ما تكون حلقات هامة في شبكة الاتصالات. ومن المتاعب الناتجة عن مثل هذه الحلقات تأخر البريد عند طبع التقرير السنوي، أو خطأ أثناء إعداد التقرير ، كما أن البنك قد يخطئ في تدوين المستحقات مكان الديون»[4].

. العوائق و المشتتات الفيزيقية المرتبطة بالمؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى التشويش على درجة وضوح الرسالة والانتباه إليها كالضوضاء ، ارتفاع درجة الحرارة، البرودة الشديدة، الرطوبة ، التهوية ، بعد المسافة...، فمثلا الرسالة السمعية قد تعوقها الضوضاء أو الرسالة البصرية كالتقارير قد تعوقها الإضاءة الشديدة أو الضعيفة.

. التعارض و التناقض بين أهداف احد اطراف الاتصال مع أهداف المنظمة أو مع بعض أهداف الطرف الآخر للاتصال.

. غياب الفهم الصحيح لوظائف الاتصال لدى طرفي الاتصال أو أحدهما.

. الجهل بالفوائد و العواقب الناجمة عن عدم اجراء أو سوء الاتصال و انعكاساتها على أطراف الاتصال بوجه خاص و المنظمة بشكل عام.

. غياب نظام كفء يوفر المعلومات المرتدة المتعلقة بمدى فعالية الاتصال و نقاط ضعفه وقوته. [1]

. قصور السياسات و التخطيط و ضعف تكامل الهيكل التنظيمي.

. عدم الالتزام بالأصول العلمية في تهيئة نظام الاتصال الفعال من ناحية تحديد الأهداف بدقة، تفصيل الخطط و السياسات ، تحديد أطراف وجهات الاتصال، نوع المعلومات اللازمة المراد تداولها[2].

9.4 .مقومات الاتصالات الناجحة: العملية الاتصالية عملية ديناميكية مركبة و متفاعلة من مجموعة مكونات حيث لا تنتهي بمجرد قيام المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل بل تستمر إلى غاية الحصول على التغذية العكسية الدالة على فهم و استيعاب المستقبل و قيامه برد الفعل الملائم مما يعزز المشاركة بين الطرفين في الخبرة أو الفكرة أو المهارة. وفيما يأتي نقدم أسس و شروط نجاح عملية الاتصالات في ضوء مجموعة من العناصر:

1. شروط طرفي الاتصال (المرسل و المستقبل) :

.تمتع طرفي الاتصال بسلامة الإدراك الحسي خاصة حاستي السمع و البصر باعتبارها الأركان الأساسية في عملية الاتصال.

.إتصاف العلاقة بين طرفي الاتصال بالثقة المتبادلة و تماثلهما في الخصائص الشخصية من ميول، اتجاهات ، دوافع ، قيم ، معتقدات...

.حيازة كل من طرفي الاتصال للمهارات الاتصالية المتعلقة بنقل المعاني عن طريق اللغة اللفظية و الغير اللفظية من مهارة الكتابة، الحديث ، القراءة ، الانصات ، والمقدرة على مراقبة و متابعة الاستجابات ،ولاشك أن هذه المهارات تلعب دورا مؤثرا في تشكيل الرسائل و تحديد الوسائل و التعبير عن الأهداف والمقاصد .

.توافر مستويات معرفية مناسبة التي تشير إلى الإلمام الإدراكي لدى المرسل و المستقبل بالعوامل الفاعلة في نجاح عملية الاتصال من قبيل معرفة كيفية تصميم الرسالة، القدرة على اختيار الوسيلة الملائمة. [3]

2. شروط الرسالة : لتأمين استجابة توافقية للمستقبل لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس في بناء و إعداد الرسالة :

1.أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق ، ص ص 43 ، 44

2. صلاح الدين محمد الباقي ، مرجع سابق ، ص 275

3. هناء حافظ بدوى،مرجع سابق،ص ص44،45

أ. تمتع الرسالة من ناحية تصميمها بالجاذبية و القدرة على لفت الانتباه والاهتمام و التركيز ولضمان ذلك يستلزم الأخذ بعين الاعتبار:

. مراعاة مضمون الرسالة لحاجات المستقبل فالفرد عادة ما يستجيب للرسائل ذات العلاقة بمصالحه واهتماماته و قيمه وتفضيلاته، وقد عرض فرانك لوثر (Frank Lother) تصوره لمعادلة اختيار الفرد للرسائل على النحو الآتي [1]: الفائدة المرجوة من الرسالة / الجهد المبذول في الحصول عليها

.تصميم رسالة مركبة من منبهات متنوعة (أبعاد حسية مختلفة) قادرة على تحقيق ديمومة تركيز المستقبل و تشويقه.

.التأكيد على حداثة المعلومات المرسلة.

.العرض المنطقي و المعقول للمعلومات.

.ملاءمة درجة اعتقاد المستقبل بالصبغة الشخصية للرسالة.

.طبيعة الرسالة ومدى تناسبها مع حالة التوقع النفسية التى يكون عليها المستقبل.

.توافق طبيعة الرسالة اللفظية (المنطوقة) مع الرسالة الغير اللفظية (البدنية).

.تحديد نوعية المعلومات ، توقيتها، كميتها ، اتجاهها.

.العناية في صياغة الرسالة مكتوبة أو شفوية بالتركيز على الحقائق و المعلومات الهامة بتكرارها أثناء الحديث أو إبراز الكلمات الهامة عن طريق كتابتها بطريقة ملفتة كوضع خط تحتها أو كتابتها بلون مخالف .[2]

.تحديد اللغة المستعملة في صياغة الرسالة و التي لابد أن تتضمن إطار دلالي مشترك بين المرسل والمستقبل يتصف بالوضوح و البساطة، و ينشأ هذا الإطار من الخبرات السابقة المشتركة، الحاجات، الاتجاهات المتماثلة المكتسبة من البيئة بمختلف صورها الطبيعية، الثقافية ، الاجتماعية.

.تصميم الرسالة بما ينسجم مع وسائل الاتصال المتوافرة في حدود إمكانيات المرسل.

.حصول موجه الرسالة على المعلومات المرتدة من المستقبل الدالة على مدى إدراكه و تجاوبه وقدرة الرسالة على تحقيق أهدافها من خلال ملاحظة التعبير الشفهي أو التصرف العملي، وهذا يعني تحول المستقبل إلى مرسل و تداول البيانات في اتجاهين.

.التعرف على العوائق الظرفية التي تعترض الرسالة و تؤثر على نجاح عملية الاتصالات.

3. شروط الوسيلة: و قد تم التعرض إليها في عنصر سابق (انظر معايير اختيار وسائل الاتصال).

4.الشروط التنظيمية:

أ. تشجيع تدفق الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا:حيث يعمل المدير على تنويع الأساليب الاتصالية في مختلف المسارات لتحقيق الاشباعات و الأهداف الاتصالية للمنظمة ولعل أبرز هذه الأساليب: [3]

.الاستخدام الرشيد لسياسة الباب المفتوح : التي تسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤس في مختلف الظروف و المواقف من خلال نزوله إلى مواقع العمل بصفة دورية أو فجائية سواء بشكل رسمي أو غير رسمي بقصد الاحتكاك عن قرب بمشكلات العاملين مما يفسح المجال للمرؤسين للتعبير عن ارائهم و أفكارهم و مشاعرهم و يردع الرؤساء المباشرين للعمال عن بعض الممارسات الخاطئة

---

1 .المرجع نفسه ، ص 45

2.عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص 474

3.طريف شوقي ، عبد المنعم شحاتة ، محمود إبراهيم ، شوقي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ص 299 ، 301

مثل إعاقة اتصالات العمال الرسمية و الغير الرسمية بالرؤساء في المستويات العليا ، إلا أن الاستعمال الغير الرشيد لسياسة الباب المفتوح قد تكون ذات مفعول سلبي حينما يضطر الرئيس الأعلى نتيجة أعباء الوقت إلى تنظيم اتصالات العمال من خلال منظم الذي قد يقوم بمراقبة و تحريف الاتصالات ، فيجعل من سياسة الباب المفتوح قاصرة عن أداء دورها ، ويبقي المفهوم الميثالي لسياسة الباب المفتوح تعني فتح الباب أمام العاملين كافة لحل المشكلات في حالة إغلاق قنوات الاتصال في المستويات الرئاسية الدنيا وفق التسلسل الهرمي.

.ضبط خطوط اتصالية واضحة على المرؤسين الالتزام بها في حالة قيامهم بعمليات الاتصال بالإدارة ، بحيث يشترط في هذه الخطوط مراعاة التسلسل الرئاسي و الاختصار و المباشرة بقدر الإمكان، و يمكن اتخاذ مجموعة من الإجراءات و التدابير لتحديد الخطوط أهمها:

.وضع صندوق الشكاوي بهدف إزالة العقبات و مواجهة المشكلات ، و ترتفع فعالية هذه الوسيلة بمقدار وفرة الاستجابة لها بالإعلانات أو المقابلات الشخصية مع ضرورة استبعاد فكرة استعمال صندوق الشكاوي كوسيلة للتنفيس عن مشاعرالسخط المكبوتة.

.وضع جدول زمني محدد و معلوم لاتصال المرؤسين بالرؤساء سواء كانت بالمكالمات الهاتفية أو المقابلات الشخصية .

.إنشاء مصلحة محددة متوافرة على مسؤولين أكفاء وظيفتها استقبال مقترحات وتوصيات و شكاوي العمال التي قد تكون متعلقة بتطوير المعدات أو تيسير نظم وإجراءات العمل.

.القضاء على حالة الأنيميا المعلوماتية لدى المرؤسين من خلال امدادهم بالمعلومات الكافية بشكل فوري و شفاف ، دوري و منظم حول مختلف الموضوعات ذات الانشغال لدى العاملين فضلا عن حفزهم على الاتصال بالمصادر الرئيسية للمعلومات لإزالة الغموض و تلافي لجوئهم إلى مصادر غير رسمية للمعلومات التي تزيد من انتشار الإشاعات و الاضطرابات .

.القيام بتوظيف المكتشفات العلمية في مختلف العلوم كعلم النفس التنظيمي للتعرف على المشكلات الأساسية التي تواجه العمال فيما يتعلق بالحصول على المعلومات من خلال أساليب سبر الآراء، قياس الاتجاهات نحو مواضيع شتى كسياسة الشركة ، نظم العمل ، ظروف العمل ، أساليب القيادة.

.تحديد الأنماط الاتصالية للعاملين و تكليفهم بالمهام التي تتناسب معها: والمقصود بها تحديد السمات والمهارات الاتصالية الملائمة لكل مهمة أو منصب عمل ، إذ نجد عدة أصناف اتصالية للعاملين فمنهم الفصيح ، الكتوم ، الناقد ، المجامل و التي تمارس تأثيرا سلبيا أو ايجابيا على كفاءة المهمة و بالتالي يتوجب الاختيار العلمي السليم للأفراد من ناحية سماتهم و مهاراتهم الاتصالية ، فمثلا نجد المهمة السرية تتطلب نمط اتصالي كتوم في حين هذا النمط يكون أقل كفاءة في المهام ذات الطابع الابتكاري والإبداعي التي تحتاج إلى نمط فصيح ، و عليه فالتعرف على الأنماط الاتصالية يسهم في إدراك معوقات الاتصال.

ب.التخطيط المحكم للاتصالات : الذي يتضمن تحديد الأهداف و الوسائل من خلال الاعتماد على مبدأ المشاركة و التعاون و ليس على أساس السيطرة الانفرادية لشخص أو مجموعة ما. [1]

ج.المتابعة و التقييم الدوري للاتصالات : و كشف نقاط القوة والضعف بغية التخطيط الجيد لبرامج و سياسات الاتصال ، ومن بين وسائل التشخيص الاعتماد على الاستشارات و الخبرات الخارجية.

د.استغلال الاتصالات الغير الرسمية كإستراتيجية تدعيم : لسيلان وتدفق المعلومات المتعلقة بنواحي كثيرة كالأمور الشخصية و الواجبات الإدارية و التشغيلية .

1. بوفلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 44

الفصـــــــــــــــــــــل الخـــامـــس

العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية والاتصالات

1.5.النظريات التقليدية أو الكلاسيكية

2.5. النظريات الإنسانية أو السلوكية

3.5 . النظريات الحديثة

تمهيد :ان محاولة فهم العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة التنظيمية والاتصالات باعتبارهما عمليتين داخليتين حيويتين لا يمكن استكشافها و تحليل معالم التأثير بينهما دون الاسترشاد بالتحليل التتبعي لتطور الفكر التنظيمي وإبراز تفسيراته حول العلاقة بين الظاهرتين ، وتبعا لذلك ستتم المعالجة من خلال مجاراة الصيرورة التاريخية لنمو النظريات التنظيمية كالآتي :

.النظريات التقليدية أو الكلاسيكية.

.النظريات الإنسانية (السلوكية).

.النظريات الحديثة.

1.5 .النظريات التقليدية أو الكلاسيكية : وتمحور اهتمامها حول الجانب الهيكلي و الرسمي الرشيد في التنظيمات ، مستهدفه تقديم و تطوير مبادئ و قواعد علمية للتنظيم لتحقيق الكفاءة و الفعالية ، بحيث تتسم بالموضوعية و الشمولية و التجريد ، ويغلب على تلك المجهودات والإسهامات الفكرية اعتمادها على أسس التجارب و الخبرات الشخصية و مواكبتها لإنعاكاسات الثورة الصناعية و التطورات الحاصلة في قيم و معتقدات المجتمع الرأسمالي.

ومن أهم التيارات الفكرية التي مثلت النظريات التقليدية ثلاث نماذج شهيرة:

.النموذج البيروقراطي لماكس فيبر(max weber1864-1920)

.نموذج الإدارة العلمية لفريدريك تايلور(Fredrick Taylor 1856 - 1915)

.نموذج التنظيم الإداري لهنري فايول (Henry Fayol 1841 - 1925)

أ.النموذج البيروقراطي :يرجع الفضل فى استخدام مصطلح البيروقراطية لاول مرة الى الاقتصادى الفرنسى فانسون دو غورنى (vincent de gourmay1712-1759) ثم ذاع توظيفه بعد ذلك فى كتابات الباحثين و الدارسين فى المانيا خلال القرن التاسع عشر ،و المصطلح فى الحقيقة مكون من مقطعين ويعنى قوة المكتب او سلطة المكتب[1].

وقبل الانتقال الى تحديد مفهوم البيروقراطية تجدر بنا الاشارة الى ان هذا المفهوم ينطوى على معنيين مختلفين و متناقضين فى اللغة المتداولة :الاول يشير الى المعنى العلمى الموضوعى الذى يعتبر البيروقراطية احد اشكال التنظيم الاجتماعى القائم على اسس معينة لتحقيق اهداف محددة ،والمعنى الثانى الاكثر شيوعا و جماهيرية فيقصد به مساوىء و سلبيات البيروقراطية او ما يمكن تسميته بمصطلح البيروباثولوجى (bureau pathologie) او المعنى المستهجن للبيروقراطية.[2]

ويعد ماكس فيبر(Max weber) من الرواد الأوائل الذين بلوروا مفهوم البيروقراطية بلورة علمية بالاعتماد على فكرة النموذج الميثالي، حيث تشكل كل النظريات البيروقراطية الحديثة امتدادا انتقاديا وتصحيحيا لكتابات ماكس فيبر على حد تعبير مواقف جل علماء الاجتماع من أمثال مارش و سيمون(March and Simon) وروبرت ميرتون(Merton)،وثمبسون (v.thompson)[3].

«و يعني مفهوم«البيروقراطية»لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب غير وراثية، ويكونون فيمابينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات و المسؤوليات».[4]

---

1. sumpf,joseph et autre ,dictionnaire de sosiologie,paris ;librairie larousse,1973

2.عبد الكريم درويش،ليلى تكلا،اصول الادارة العامة،القاهرة:مكتبة الانجلومصرية،1974،ص ص214،215

3.علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة، مرجع سابق ، ص 115

4. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 33

ويعتقد بعض الكتاب ان ماكس فيبر فى مرحلة صياغته للنموذج الميثالى للبيروقراطية تأثرت تصوراته وافكاره بثلاث عوامل اساسية:[1]

1.معايشة ماكس فيبر لمرحلة تاريخية اتصفت بجملة من التغيرات و التحولات فى البيئة الاجتماعية و السياسية والاقتصادية ،من قبيل بروز ظواهرالاستبداد السياسى بالسلطة،نمو التصنيع وزيادة استخدام التكنولوجيا ، تضخم حجم المنظمات الصناعية فى المانيا،اختفاء نظام السخرة وظهور نظام الاجور ، إلى جانب التغيرات في المفاهيم الدينية والاجتماعية،وكل هذه الظروف أدت به الى الاعتقاد ان الاسلوب الامثل لادارة المنظمات لابد وان يحتكم الى التنظيم الرسمى المبنى على القانون ،حيث باستطاعة هذا الاخير تقييد تصرفات و سلوكات العاملين وتوجيهها نحو اهداف محددة.

2.تأثر ماكس فيبر بخبرته المهنية حينما كان ضابطا بالجيش الالمانى ،جعلته يتصور بصورة جازمة ان نمط الادارة العسكرية الحازمة و الصارمة يمكن تعميمها على باقى المنظمات الانسانية مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها.

3.تمتع ماكس فيبر بدراية و خبرة فى حقل دراسة المجتمعات و الافراد من منطلق اهتماماته كعالم اجتماع افضت به الى الايمان بان النموذج البيروقراطى الميثالى يمكن ان يقوم بترشيد و دفع السلوك الانسانى نحو الكفاية و الفعالية فى جميع المنظمات و ان يتكيف مع مختلف الظروف و المواقف.

بدأ ماكس فيبر تحليله للنموذج البيروقراطي من خلال شرح مقصوده من السيطرة كنمط من أنماط القوة التي تسمح للفرد بفرض إرادته و رغبته على الآخرين ، ويرى أن عملية خضوع الأتباع لسلطات القائد تستوجب عنصرين جوهريين هما [2]:

.و جود نظام من القيم و المعتقدات تضفي صبغة الشرعية على علاقة القوة بين القائد والأتباع بحيث يسلم و يقتنع التابعون بأحقية ممارسة القائد لسلطاته.

.وجود قيادات بيروقراطية لديها القدرة على تنفيذ الأوامر و القرارات الصادرة من مصدر محدد و موحد.

وقد توصل ماكس فيبر انطلاقا من تصنيفه لمصادر السلطة الى تقديم تصنيف ثلاثى للقيادة على النحو الاتى [3]:

1.القيادة الكاريزمية : و تتميز بالخصائص التالية:

.ممارسة السلطة انطلاقا من المميزات و السمات الخاصة والانفرادية الخارقة بالقائد و التي يقتنع التابعون بها و يسعون إلى تنفيذ أوامر القيادة والالتزام بتوجيهاتها.

.تظهر عادة شخصيات السلطة الكاريزمية في فترات الاستقرار والفوضى التي يعيشها المجتمع.

.يستمر إذعان التابعين بمدى استمرارية القائد على الحياة، وقدرته على احداث التأثير بما يحقق حاجات الأتباع.

.تتميز العلاقات الاجتماعية بالشخصية و المباشرة (وجها لوجه).

2.القيادة التقليدية : و تتصف بالسمات الآتية :

.يستمد القائد سلطته من عوامل غير شخصية ثابتة نسبيا مرتبطة بقدسية النظام الاجتماعي القائم بما يحويه من عادات، تقاليد ، قيم ، أعراف ، معتقدات تفرض على الاتباع الولاء المطلق لشخص القائد أو مركزه التقليدي في المجتمع كممارسة السلطة طبقا لعامل السن (الأقدمية)، القرابة(التوريث)، الانتماء(المكانة الاجتماعية) ومن الأمثلة التي قدمها ماكس فيبر في هذا الصدد النظم الوراثية التي تقوم على

1.عبد الكريم درويش،ليلى تكلا،اصول الادارة العامة،1974،ص210

2. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص 152

3. محمد منير مرسى،مرجع سابق،ص ص148،149

تقديس الذات الشخصية للحاكم، حيث يعتبر الموظفون في الجهاز البيروقراطي مجرد عبيد و خدم يتم تعيينهم في المراكز على أسس القرابة و الولاء و الثقة، وتميل السيطرة إلى عدم المرونة والاستناد إلى فكرة الحق الالهي، أما الشكل الثاني من أنواع السلطة التقليدية النظم الإقطاعية التي يتميز أفرادها بهامش من الاستقلال الشخصي و المشاركة في الجهاز البيروقراطي إذ ينظر القائد الإقطاعي إلى هؤلاء الأفراد كأعوان و حلفاء فتنزع من جراء ذلك السيطرة إلى المرونة نتيجة اشتراك الحلفاء في عملية اتخاذ القرارات.

.تتميز السلطة التقليدية بنزعتها المحافظة اتجاه التغير الاجتماعي من خلال التمسك بالماضي الذي يضفي الشرعية، وعليه فهي عاجزة عن مواجهة المواقف التي تتضمن أشكال تغييرية كالثورات.

.يرتبط استمرار هذا النوع من السلطة او السيطرة بمدى استمرار النظام و حرصه على عدم التغيير، وإن حدث و تعرض للتهديد فإن التغيير ينتهج في العادة الأسلوب التدريجي بدل الجذري والمفاجيء.

3.القيادة القانونية العقلانية: القائد في هذا النوع من السلطة يقوم بعملية التأثير في الغيرانطلاقا من اللوائح و القوانين المعترف بها من قبل المجتمع ، بحيث تحظى بالاحترام و الطاعة باعتبارها مترتبة عن التفاعل الرسمي بين القائد والاتباع وفق إجراءات هيكلية مجمع حولها من طرف الجميع ، وتتميز هذه السلطة بالملامح التالية :

.الطاعة والامتثال لسلطة القائد نابعة من الإجراءات الرشيدة المنظمة لحياة الجماعة والمحققة لمصالحها، وبالتالي فالإذعان لأوامر القائد مسألة غير شخصية بل ترتبط بحدود صلاحيات واختصاصات مركزه ، و احترام أهداف الجماعة المحددة رسميا.

.الالتزام بالقوانين و القواعد القانونية تسهل عملية تحديد الاختصاصات والسلطات ومعايير اختيار العاملين.

.تساعد القوانين و القواعد القانونية على تحديد العلاقة بين القائد والأتباع من خلال توضيح المكانات في التسلسل الهرمي و تحديد الحقوق و الواجبات.

.الالتزام بتحقيق الأهداف العامة التنظيم.

.استمرارية التنظيم مرهونة باستمرارية وجود القوانين و اللوائح والالتزام بها.

ويؤكد فيبر على وجود علاقة بين مدى رشد وعقلانية المجتمع واستقراره وانتشار هذا النمط من السلطة الشرعية في منظماته.

خصائص القيادة البيروقراطية [1]:انطلاقا من تحليله لأنواع السلطة توصل ماكس فيبر إلى بناء نموذجه الميثالي للبيروقراطية القائم على الرشد و الموضوعية محددا خصائصه فيمايلي:

.وجود وظيفة رسمية محددة القواعد تخضع للتنظيم المستمر.

.تحديد نطاق الاختصاصات الوظيفية بصفة واضحة و دقيقة والذي يشير إلى تبيان المسؤوليات ، السلطات، وسائل الالتزام الضرورية و التي لا يجوز استعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها.

.التسلسل الهرمي للسلطة و بموجبه يتم ترتيب الوظائف من ناحية السلطات والمسؤوليات في شكل سلسلة بحيث تخضع الوظائف الأدنى سلطة و مسؤولية لإشراف الوظائف الأعلى، وهذا التدرج هو ما يشكل المستويات التنظيمية التي يشترط فيها الثبات والدقة ، ويستخدم التسلسل الهرمي لتحديد مسالك الاتصال ، وتوضيح العلاقات الوظيفية بهدف التنسيق.

.الالتزام بمختلف أشكال القوانين المنظمة لسلوك الفرد في الوظيفة من قواعد ، سياسات ،لوائح، تعليمات ، إجراءات مكتوبة، والتي يفترض فيها الشمولية، العمومية ، الثبات النسبي،التحديد القاطع.

1.خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،مرجع سابق،ص ص34،36

.الفصل الكامل للإدارة عن الملكية اي عزل الوظيفة البيروقراطية عن الممتلكات الشخصية و الشؤون الخاصة للأفراد البيروقراطيين.
.نظام اختيار العاملين وترقيتهم قائم على استخدام معايير وأسس موضوعية موحدة ، محددة ، مجردة ، ثابتة مثل المقدرة على تحمل المسؤولية ، الكفاءة و الخبرة بعيدا عن المعايير الذاتية كالتوارث و الانتخاب، ويتم التأكد من هذه المعايير عن طريق اختبارات و أساليب خاصة ومن خلال هذه الخاصية يستحيل امتلاك المنصب الرسمي.
.الفصل بين العلاقات الرسمية و الغير الرسمية في أداء الوظائف، و التأكيد على سيادة العلاقات الغير الشخصية المتسمة بالموضوعية باعتبارها علاقات بين مراكز وظيفية وليس افراد، و عليه يتوجب على الفرد الالتزام الحرفي باللوائح و التعليمات و تجريد علاقاته من الانحياز و المحسوبية.
.توفير الامن الوظيفي للفرد من خلال التقاعد ، زيادة الرواتب، وحمايته من الفصل التعسفي و التكفل بوضع إجراءات ثابتة للترقية و التقدم المهني ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق أساليب الحفز، ورفع الكفاءة الفنية ، الإبداع في سبل الرقابة على الأداء ، والتوظيف للآليات العقلانية في زيادة الإنتاج.
.توثيق وتسجيل جميع الاتصالات (القرارات، القواعد ، الإجراءات الإدارية) المتعلقة بالأعمال و المهام وفق سجلات و مستندات مكتوبة تشكل في النهاية مفهوم المنصب كشخص معنوي.
.الوظيفة الممارسة في التنظيم البيروقراطي تمثل حرفة في حد ذاتها يلتزم بها الموظف ولا يجوز الجمع بينها و بين وظيفة أخرى.
.إمكانية ممارسة السلطة القانونية بطرق متباينة بحيث يمكن المزاوجة بين السلطة القانونية و أنواع السلطات الأخرى كالسلطة الوراثية القانونية أو الكاريزمية القانونية.

ويبدو من نموذج ماكس فيبر تأكيده على أن القيادة الرشيدة متعلقة بمدى التزامها بالقواعد والإجراءات الرسمية بحرفية و آلية دقيقة، وتعزيز الرقابة لضمان تحقيق الأهداف الرسمية ، ولا يخفى على أحد أن ذلك كله يحتاج إلى تدفق سيل من المعلومات المتضمنة للتوجيهات و التعليمات والأوامر النازلة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا المتمثلة وظيفتها في توجيه المرؤسين و تحديد طريقة الأداء ، مع تكفل القيادة عن طريق سلطة المنصب متابعة مدى تطبيق القرارات و التحكم في سلوك العاملين وفق معايير وقواعد موضوعية وعلمية.

ويمكن تحديد العناصر المؤثرة على الاتصالات الرسمية من جانب القيادة البيروقراطية في العوامل التنظيمية الداخلية الآتية:
.عدم تعيين الأشخاص المناسبين والالتزام بمبدأ تقسيم العمل بشكل دقيق مما يحول دون التنسيق الذي يحتاج إلى كثافة سريان المعلومات.
.التسلسل الرئاسي.
.غياب تصميم ملائم للوظيفة.
.نطاق الإشراف الضيق و الوثيق من خلال كثرة التعليمات والأوامر.
.عدم الالتزام بالقواعد و اللوائح القانونية في الاتصالات.
.كبر حجم التنظيم وتعقد العلاقات الوظيفية.
.التخصص.
.المركزية .

.مزايا النموذج البيروقراطي [1]:

1. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص ص 171 ، 176

. التركيز على الرشد والعقلانية والكفاءة : و تعد سمة ايجابية في التنظيم البيروقراطي و تشير إلى الاستخدام العقلاني والامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحقيق أهداف محددة بأقل كلفة ممكنة و بالتالي تجسيد أعلى مستويات الكفاية.
.الرسمية : و يقصد بها التأكيد على العلاقات الغير الشخصية المضبوطة بقوانين ولوائح رسمية ، و تخدم هذه الخاصية تحقيق أهداف التنظيم بحرصها على القضاء على كل أشكل العلاقات الشخصية باعتبارها ظواهر مرضية و معيقة لفعالية المنظمة البيروقراطية.
.الموضوعية : و تعنى تغليب الاعتبارات الموضوعية المجردة الرسمية في تحقيق أهداف التنظيم و فصلها عن أهداف العاملين من خلال الالتزام بالقوانين و اللوائح المنظمة للعلاقات.
.السرعة : تسعى المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاية ولا يتأتي ذلك إلا بتقسيم العمل و توزيع الاختصاصات مما يساهم في تحقيق مبدأ السرعة في الانجاز و الإتقان.
.الاختصاصات : يوضح التنظيم البيروقراطي لأعضائه من خلال مبدأ التخصص طبيعة المهام و كيفية أدائها والعلاقات الرسمية المترتبة عنها ، فضلا عن تحديد معايير التوظيف والترقية ، وعليه فالإحاطة المعرفية للأعضاء بمتطلبات المنصب سيزيد من احتمالات استغلال طاقاتهم إلى أبعد الحدود بما يخدم المصالح العامة ، و يوفر على التنظيم الصراعات الناجمة عن عدم تحديد الاختصاصات.
.الدقة : و تعد مزية ايجابية في التنظيم البيروقراطي ومطلبا ضروريا ، و تبرز في ترشيد الموارد المادية و البشرية المتوفرة، تحديد السلطات والاختصاصات ، الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التنظيم.
.وضوح الاهداف : لقد برز تأثر ماكس فيبر في نموذجه الميثالي بالوضع الاقتصادي القائم آنذاك في الدول الرأسمالية، وتجلى ذلك في تأكيده على أهمية وضوح الأهداف المتمثل في الوصول إلى أكبر قدر من الكفاية بما يتماشى مع الأهداف العامة.
.الاستمراريةو العطاء:اكد ماكس فيبر ان التنظيم من خلال التزامه بتلك الخصائص الداخلية بامكانه الاستمرار و الاستقرار بمعزل عن أي تأثيرات بيئية مادام ملتزم بالقوانين واللوائح الرسمية الرشيدة.
.التلاحم : إن التزام التنظيم البيروقراطي بخصائص النموذج الميثالي مثل الرسمية في العلاقات، احترام الاختصاصات يجنب التنظيم سلبيات العلاقات الشخصية وتداخل الصلاحيات وبالتالي يزيد من عملية التماسك التنظيمي في إطار قواعد موضوعية مجردة ورشيدة.
.احترام السلطة و الخضوع لها : مما لاشك فيه أن عملية طاعة السلطة والاستجابة لها في المنظمة البيروقراطية لها تأثرعلى الاستقرار و التوازن ، ولا تتحقق هذه الاخيرة إلا بتحديد المسؤوليات و السلطات وفق مبدأ التسلسل الهرمي.
.مآخذ النموذج البيروقراطي[1]:مهما كانت أهمية المزايا و نقاط القوة المذكورة سابقا فإن النموذج البيروقراطي حظي بقسط وافر من المواقف النقدية وجهها إليه الباحثون على اختلاف مدارسهم الفكرية*،ويمكن تحديد تلك العيوب و نقاط الضعف في النقاط التالية:
.عدم الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية من خلال النظرة الآلية و الميكانيكية للفرد باعتباره مخلوق اقتصادي منطقي ورشيد تحركه دوافع مادية بحتة ،وبناءا عليه أهملت أنماط أخرى من السلطة كالقيادة الطبيعية الغير الرسمية ، وصور الاتصالات و العلاقات الشخصية.
.غياب الانسجام و الترابط بين الخصائص التي أوردها ماكس فيبر كالتناقض بين مبدأ التدرج الهرمي و سلطة الإدارة ، مبدأ المؤهلات والأقدمية كمعايير للترقية في التسلسل الهرمي ، مبدأ الخبرة و التدريب كأساس لاختيار العاملين. هذه التناقضات قد تؤدي إلى الصراع وتؤثرعلى أهداف التنظيم «و

1. المرجع نفسه ، ص 168 ، 171
*.من اشهر النماذج التى صاغت تعديلات لنموذج ماكس فيبر(max weber) ثلاث نماذج هى:نموذج روبرت ميرتون(r.merton)،نموذج سيلزنيك(selznick)،نموذج جولدنر(gouldner).

يؤكد سايمون(simon)في كتابه السلوك الإداري على أن لكل مبدأ من مبادئ الإدارة التي نادت بها المدرسة الكلاسيكية مبدأ مضاد ، الأمر الذي يترتب عليه في النهاية تقويض فكرة المبادئ أو الخصائص الأساسية»[1].

.التوجه المحافظ المركز على عملية التوازن والاستقرار في دراسة التنظيم البيروقراطي جعل ماكس فيبر يهمل بعض المتغيرات كالقوة و الصراع باعتبارها آليات الديناميكية التنظيمية.

.التصنيف الثلاثي الغير الواقعي لأنماط السلطة ، نظرا لإمكانية اندماج تلك الأنواع الثلاثة في التنظيم البيروقراطي ، و الدليل على ذلك ما قدمه اتزيوني (etzioni) في دراسته حول الحضارة المصرية القديمة فقد كشف التحام نماذج السلطة في التنظيمات البيروقراطية المصرية كما وجد أن ظروف الحرب تلائمها السلطة الكاريزمية في حين ظروف السلم قد تتحول السلطة إلى قانونية.

.إخفاق النموذج البيروقراطي في التمييز بين أهداف التنظيم ووسائل تحقيق الأهداف، بحيث تحولت اللوائح و القواعد القانونية باعتبارها وسيلة التنظيم لتحقيق أهدافه إلى أهداف شخصية لأعضائه،و هو ما اثر بطبيعة الحال على كفاءة التنظيم وأدى الى ظهور بعض الظواهر المرضية فى العمل البيروقراطى كمحصلة منطقية لاساءة البيروقراطيين استخدام النموذج الميثالى بوعى او عن غبر وعى ،ويمكن ايجاز ابرز تلك الظواهر السلبية فى النقاط الاتية:الاتجاه لحماية الذات و الولاء للرؤساء و ليس للوظيفة، الحرفية في تطبيق اللوائح و القوانين نتيجة الالتزام بالإجراءات والقواعد،تفشي الروتين و التهرب من المسؤولية،، زيادة الانحرافات والتحايل على القوانين نتيجة الرقابة اللصيقة و المركزية العالية، القضاء على روح المبادأة و الابتكار، الإهمال و انخفاض الكفاءة نتيجة مبدأ الأقدمية في الترقية،تعقيد الاجراءات،سوء استخدام السلطة واستغلال الوسائل لمصالح خاصة،التجاوب البطىء مع التغيرات الاجتماعية نتيجة عدم كفاية و دقة و ديناميكية القوانين،انخفاض معدلات استشارة الخبراء والفنيين والمختصين[2]،«تعطش البيروقراطيين وحبهم للسلطة واغتصابهم بالتدرج لحق السلطات التشريعية فى رسم السياسة مع انها اداة تنفيذيةمعينة لا منتخبة»[3].

.معالجة كفاية وفعالية التنظيم البيروقراطي من خلال التأكيد على العوامل الداخلية للتنظيم ، وعليه يظهر التوجه التام نحو تبني النظام المغلق في دراسة البيروقراطية و تجاهل العلاقات التأثيرية المتبادلة بين المؤثرات البيئية والتنظيم البيروقراطي ، وتعد هذه النقطة أحد محاور القصور التي ركز عليها بعض النقاد أمثال ريجز(Riggs) في تقييمه للنموذج البيروقراطي.

نموذج الإدارة العلمية :تمثل حركة الإدارة العلمية من ابرز المداخل و الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث اعتبرت بمثابة ثورة في الفكر التنظيمي والإداري من خلال اهتمامها السباق والرائد بالسلوك البشري في مجال العمل ، متوجهة في جوهرها لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية عن طريق الاستفادة القصوى و الفعالة من طاقات العامل بأقل قدر ممكن من التكلفة.

وقد واكبت بروز حركة الإدارة العلمية مجموعة من الظروف ساهمت في التمهيد لإرهاصاتها واحتلالها موقعا مؤثرا في توجيه و تعديل مبادىء الادارة و التنظيم المعروفة انذاك،اذ شهدت الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر مرحلة تاريخية هامة تميزت بجملة من التحولات و التغيرات التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية ، من بينها نمو وازدهار الصناعة و الاستثمار المتزايد للتكنولوجية ، اعتماد أسلوب الإنتاج الكبير نتيجة لسياسة التوسع الصناعي ، التركيز الصناعي في المدن و ازدياد الهجرة الداخلية و الخارجية نحوها.

---

1. المرجع نفسه ، ص 170

2.عمار بوحوش،الاتجاهات الحديثة فى الادارة،الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب،1984، ص ص211،219

3.كمال دسوقى،سيكولوجية الادارة العامة،القاهرة:مكتبة الانجلومصرية،،ص ص158،162

وبناءا عليه طفت إلى الوجود نتيجة تلك الأوضاع مشكلات متباينة أثرت على تطورالإنتاجية من قبيل صراع الإدارة مع العاملين ، ضعف طرق العمل وأدواته ، غياب التوافق النفسي والبدني بين العمال ووظائفهم ، انعدام معايير أداء العمل وأساليب الاختيار الموضوعية ، ارتفاع الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج. وعلى الرغم من اقتران حركة الإدارة العلمية بفريدريك تايلور الذي نعت بالأب الشرعي للإدارة العلمية ودوره في بلورتها و ترسيخها عمليا إلا أن جهوده لم تتطور بمعزل عن الإسهامات الفكرية الرائدة لكوكبة من الممارسين و الباحثين الذين قاموا بنشاط فعال في إرساء مبادئ الإدارة العلمية المعروفة، ومن هؤلاء الرواد[1]:

.شارلس بابج(Charles Babbage 1702 -1881) : يعد عالم رياضيات بريطاني الجنسية، نادي بضرورة تطبيق المبادئ العلمية لزيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف من خلال تطوير مجموعة من المفاهيم والأساليب أهمها الدعوة إلى تبني تقسيم العمل ، احلال الآلات وفق معيار المقارنة بين العيوب والمزايا،التأكيد على دراسة الوقت الضائع، الرقابة الشديدة خدمة لأغراض المنظمة ، الإشارة إلى أهمية العلاقات الإنسانية و مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة.

.هنري ماتكاف(Henry Matcalf):قام بتصميم نظام للرقابة على الكلف و السيطرة على المواد من خلال مجموعة من الأساليب لتحقيق أهداف المنظمة مثل استخدام البطاقات واستمارات المخزون و طلبات الشراء، تحديد الكلفة ، والتسليم ، التجهيز.

.هنري تاون(Henry Townes):كان صاحب منشأة صناعية و مخترع دعي إلى تغيير طرق و أساليب الإدارة التقليدية من خلال تبني مجموعة من الأسس لرفع مستوى الإنتاجية أهمها:
.الرقابة على العمليات الإنتاجية من طرف أفراد يمتلكون الخبرات والقدرات اللازمة.
.تطوير و تنمية الأسس والمبادئ الإدارية العلمية والعملية بواسطة الملاحظات ، السجلات ، التحليلات.
.تفعيل الإنتاجية من خلال ربطها بنظام الأجور مصرا على استخدام أسلوب الأجر بالقطعة لحث العامل على تقديم أقصى جهد.

.فريد ريك تايلور(Frederick Taylor 1856 -1915): يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أشهر من ارتبطت به حركة الإدارة العلمية إلى درجة أنها تنعت أحيانا بالحركة التايلورية، فقد بدأ عمله كعامل سنة 1878 بشركة ميد فيل لصناعة الصلب (Midvale stelle Works)حتى سنة 1889 حيث دخل سلك المهندسين ، وبعد دراسات معرفية حصل على دبلوم مهندس ميكانيكي سنة 1884 ،في سنة 1881 استثمر دراسته للوقت بميدفيل رغم معارضة العمال و كللت دراسته هذه بالنجاح،ابتداء من سنة 1889 عمل كمستشار في التنظيمات الصناعية بشركة بتلهم(Bethelhem) حيث بدأ بنشر أعماله، ظهر كتابه الإدارة العلمية (scientifique management) سنة 1909 و ترجم إلى الفرنسية سنة 1911. وتمحورت افتراضات تايلور حول مجموعة من النقاط الأساسية أهمها:
.التعامل مع العنصرالبشري باعتباره امتدادا للآلة يمتثل للأوامر و تعليمات السلطة بصفة فردية.
.الاهتمام بتطبيق مبدأ تقسيم العمل أو التخصص نظرا لإيجابياته في توفير الوقت وزيادة الخبرة و الكفاءة.
.تحديد نطاق الإشراف والذي يشترط فيه أن يكون صغير الحجم لرفع مستوى الكفاءة في الرقابة والأداء.
.الأفراد كسالى بطبعهم و يعتمدون على النظم الاقتصادية كمحرك لدافعتيهم للعمل من خلال الأجور و الحوافز.

1. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص ص 45 ، 50

.الافتراض بان الفرد في التنظيم كائن عقلاني رشيد يبحث دوما عن السلوك الموضوعي و المنطقي.
.استخدام الوسائل والأساليب العلمية لإدارة العمل من خلال ما يسمى بدراسة الوقت و الحركة بهدف تلافي الهدر في الجهود الإنتاجية ، القياس الموضوعي لكفاءة الأداء، تحديد الاجور و المكافآت .
.التركيز على استجابات الجانب الجسماني الفيزيولوجي وتفاعلها مع استجابات الآلة خدمة للكفاءة والإنتاجية.

وبناءا على هذه الافتراضات حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية تشكل جوهر المهام القيادية والتي يغلب عليها الطابع الأدائي[1]:

.التخلى عن الاساليب و المفاهيم التقليدية (اسلوب التجريب والخطأ) وضرورة استخدام الأسس العلمية في تحديد عناصر وظيفة الفرد بغرض الحصول على أكبر معدل للإنتاج ، ويتأتى ذلك بواسطة البحث عن الطرق النموذجية و الميثالية للأداء التى تختزل الحركات و الزمن .
.الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة أهمها المهارة ، الأقدمية.
.التدريب المستمر للعاملين سواء كان تأهيليا قبل الالتحاق بالوظيفة أو تحسينيا بعد الالتحاق بغية تنمية المهارات و القدرات خاصة التقنية.
.تعزيز التعاون بين الإدارة و العمال من خلال تطبيق الأساليب العلمية ويكون ذلك عبر التقسيم العادل للمسؤوليات في المنظمة بين الإدارة و العمال حيث تكلف الإدارة بمجموعة من الوظائف تشمل التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، بينما العمال يقومون بالتنفيذ و التشغيل.

و يبدوا من خلال هذه الوظائف المنوطة بالقادة اتجاهها نحو الاهتمام بأهداف المنظمة وزيادة الإنتاج و بالتالي تحقيق الربحية ، ولاشك أن هذه المهام تتطلب أسلوبا اتصاليا قائم على تلقي المستويات الدنيا في التنظيم بشكل متواصل التعليمات و التوجيهات والأوامر الضرورية المكتوبة لتحقيق الكفاية التنظيمية.

.فرنك جيلبرت (Frank Gilbreth 1868 – 1924)و زوجته ليليان جلبرت(Lylian Gilbreth 1878 – 1927): تمثلت مساهمتهما في مواصلة الاهتمام بدراسة الحركة و الزمن بهدف تحقيق تصميم و تخطيط ميثالي للوظائف يساعد على تقليص الجهد و زيادة الإنتاج و يمكن تحديد الأسس التي قامت عليها دراسة الحركة و الوقت عند فرانك وليليان جلبرت في الآتي :

.تعيين الحركات الضرورية و الغير الضرورية في العمل مع استبعاد هذه الأخيرة.
.بالنسبة للحركات الضرورية أو الأساسية تقتضي التبسيط و التقليص بقدر الإمكان عن طريق الدمج أو إعادة الترتيب أو الحذف مع تدريب الأفراد عليها.
.توظيف الوسائل والأدوات المدعمة للعمل وتحديد طرق استخدامها بغرض تخفيض التكلفة.

وفضلا عما سبق توصلا الى عدة نتائج أهمها التأكيد على تطبيق الأساليب العلمية في التدريب ، البحث عن الطرق المثلى لإنجاز الأعمال و تبسيط الإجراءات ، تقليل التعب عن طريق نظم الراحة المناسبة ، استخدام خريطة سير العمل ، البطاقات الشرفية ، الحوافز المعنوية.

.هنري كانت (Henry Gantt 1861 – 1919) :يعد واحد من رواد حركة الإدارة العلمية اشتغل مع فريدريك تايلور في مصنع الحديد و الصلب ، توجهت ميوله إلى البحث عن أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال الدعوة إلى استخدام المعرفة العلمية ،ومن أهم إسهاماته نذكر مايلي :

.قام بتطوير العديد من وسائل الرقابة و التخطيط لضمان الاستغلال الأمثل و العقلاني لقدرات وطاقات العامل بما يحقق أهداف المنظمة و أهم تلك الوسائل خارطة جدول الإنتاج أو العمل المستخدمة حاليا في المنظمات و المعروفة بإسمه و تشتمل على معلومات عن العمل المخطط تنفيذه و مراحله الزمنية

1. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ،اصول الادارة العامة،1976 ، ص 91

وما تم تنفيذه و المسؤول عن ذلك ، و إلى جانب هذه الخارطة الأساسية ابتكر مجموعة من الخرائط مثل خارطة الترتيب ، خارطة سجل الآلة ، خارطة سجل العامل.
.وضع نظام للآجر يرتبط بالإنتاجية يسمح للفرد العامل بالحصول على مكافآت اضافية فوق معدل الآجرالأساسي في حالة تجاوزه معدل الإنتاج المخطط ، أما في حالة تحقيقه لمعدل الإنتاج المقرر أو أقل فيدفع للعامل الأجرالأساسي فقط.

وبعد هذا العرض الموجز لأهم رواد حركة الإدارة العلمية يمكن أن نحدد مبادئ و أسس الإدارة العلمية في النقاط التالية:

.التركيزعلى الكفاءة والرشد والعقلانية.
.تطبيق تقسيم العمل و التخصص وبموجبه تتحدد السلطات و المسؤوليات.
.الاهتمام بالهيكل التنظيمي.
. ضبط نطاق الاشراف.
.التأكيد على دور العوامل المادية في زيادة دافعية العاملين.
.الاهتمام بالناحية الفيزيولوجية للعمل ورؤية الإنسان كآلة.
.معالجة ظواهر المنظمة من خلال ربطها بالعناصر الداخلية (نظام شبه مغلق).
.العناية بتنظيم العمل و تبسيط الأساليب والإجراءات .
.التركيز على أهمية النواحي التقنية والتكنولوجية ودورها في رفع الإنتاجية.
.التسلسل الهرمي الذي يمكن من توحيد خط التحكم.
.نظام قواعد وإجراءات مكتوبة تستهدف اللاشخصية.
.الفصل الواضح بين التخطيط و التشغيل.
.الانتقاء العلمي لليد العاملة.

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة والاتصالات من وجهة نظر حركة الإدارة العلمية فقائمة على أساس معالجتها في إطار البناء الرسمي الداخلي للتنظيم و تتمثل أهم تلك المتغيرات المؤثرة على طبيعة العلاقة فيمايلي:

.التسلسل الهرمي.
.طبيعة تصميم العمل خاصة نظام سلسلة الإنتاج.
.التخصص.
.أساليب اختيار الأفراد التي تركز على النواحي الفيزيولوجية والفنية بعيدا عن المهارات الإجتماعية والإنسانية وامكانية بروز الصراعات نتيجة التناقض بين معايير الانتقاء لاسيما بين الأقدمية (الخبرة) والمعرفة (المؤهلات العلمية).
.نطاق الاشراف.
.مبد أ فصل مهام الإدارة عن مهام العمال حيث يقتصر دور العمال على تنفيذ القرارات والأوامر المكتوبة الصادرة من الإدارة بدون أي مشاركة من جانب العمال في صنعها مما يعني القضاء على روح المبادأة والابتكار.
.مركزية السلطة التي تشير إلى ضرورة احتفاظ القيادة بالسلطة حتى تتمكن من التنسيق.

مآخذ حركة الإدارة العلمية [1]:

.رؤية القيادة للعنصر البشري كمجرد تابع أو ملحق للآلة تخول له مهام محددة من العمل و توضح له كيفية أدائها بالطريقة التي تراها القيادة ملائمة مع تحديد معايير الإنتاج المرغوبة و العوائد المترتبة عن تحقيقها .

.اقتصار عملية تحريك الدوافع على الحوافز المادية المرتبطة بمدى تحقيق أهداف المنظمة في مقابل إهمال الدوافع النفسية والاجتماعية (الاحترام ، المشاركة).

.الافتراض بوجود ميل طبيعي لكره العمل عند الفرد و بالتالي يحتاج للرقابة الخارجية الدائمة و اللصيقة.

.ضرورة ممارسة وظائف القيادة من خلال مركزية السلطة الرسمية.

.إهمال العوامل البيئية الخارجية السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية ، التكنولوجية.

.حصر و تركيز اتجاه حركة الإدارة العلمية على مبادئ الإدارة في المستويات الدنيا المرتبطة بالعمليات الانتاجية كالعمال و الرؤساء المشرفين على الانتاج على حساب المستويات العليا ويمكن تفسير هذا التركيز على المستويات الدينا بالتوجه الإيديولوجي الذي يهدف إلى خدمة أغراض الإدارة ومن ورائها مصالح وأرباب العمل الرأسماليين على حساب مجهودات وقدرات العاملين[2]، وفى مطلق الاحوال فإن مبادئ حركة الإدارة العلمية يمكن توظيفها بشكل عام في جميع المستويات.

.اعتماد إسهامات حركة الادارة العلمية على فكرة التوازن والانسجام من خلال دعوتها إلى تهيئة مناخ التفاعل التعاوني بين الإدارة و العمال الذي يسمح بتطبيق الأسس العلمية في تطوير العمل الإنتاجي ، إلا أن تلك الإسهامات أخفقت في القضاء على الخلافات والصراعات على الرغم من تزايد الأجور و تحسن ظروف العمل الفيزيقية.

مزايا حركة الإدارة العلمية [3] :

.التأكيد على الرشد و العقلانية.

.الدعوة إلى استخدام الأسلوب العلمي في جميع عمليات المنظمة ومعالجة مشاكلها.

.ضرورة الاهتمام بتحليل العمل بغرض الوصول إلى طريقة أكثر فعالية ورشد في الأداء مع استغلال منافع التخصص و تقسيم العمل كوسيلة أساسية لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

.الافتراض أن سلوك الفرد موجه نحو تحقيق الأهداف مادامت القيادة مسيطرة على جميع العوامل المؤثرة على تحقيق الغايات مثل الأدوات ، طبيعة العمل ، الظروف الفيزيقية ، الدوافع المادية.

.الافتراض بإمكانية عزل التأثيرات الخارجية عن عمل المنظمة وقدرة القيادة على استبعادها.

.التأكيد على حتمية الاختيار العلمي للأفراد لدفع الكفاية الإنتاجية.

.نموذج التنظيم الإداري (العملية الإدارية) : ظهر نموذج التنظيم الإداري بالتزامن مع بروز حركة الإدارة العلمية و متبنيا نفس افتراضاتها المتعلقة بتفسير طبيعة السلوك الإنساني ، والتي تعتبر أن الفرد يتصف بطبيعة الكسل والأنانية والاهتمام بالجوانب المالية مما يستدعي توجيه سلوكه والسيطرة عليه رسميا مع اختلاف في الأسلوب حيث توجهت حركة الإدارة العلمية إلى التركيز على زيادة الإنتاجية في المستويات الدنيا عن طريق فرض الرقابة بواسطة تصميم العمل و الحوافز الأجرية، أما بالنسبة لنموذج التنظيم الإداري فيفترض أن أسلوب التحكم في السلوك الإنساني يقوم على العمليات الإدارية

---

1. على الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 70
2. عبد الكريم درويش،ليلى تكلا،اصول الادارة العامة،1976،ص90
3. المرجع نفسه ، ص 69

الداخلية واللوائح و الإجراءات بصرف النظر عن المستوى التنظيمي كما ربط كفاءة المنظمة بكفاءة القادة، ويمكن تحديد أهم المبادئ الرئيسية لنموذج التنظيم الإداري في النقاط التالية[1]:

.الصياغة الدقيقة للأهداف الأساسية للمنظمة.

.التعريف المحدد بالأنشطة الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة.

.دمج الأنشطة المتماثلة في شكل وحدات أو مصالح إدارية متماثلة أو متكاملة.

.تقسيم مهمات كل وحدة أومصلحة إدارية إلى مجموعة من الوظائف المحددة وتوزيعها على الأفراد .

وقد شارك في تطوير مفاهيم و مبادئ نموذج التنظيم الإداري مجموعة شهيرة من الرواد أبرزهم مايلي[2]:

1.هنري فايول(Henry Fayol): يعد المهندس الفرنسي فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة ، فانطلاقا من واقع خبرته الشخصية وملاحظاته الميدانية لأكثر من ثلاثين عاما من العمل بدأها من مجرد مكلف بالحرائق إلى غاية بلوغه منصب مدير في احدى مناجم الفحم في فرنسا واحتكاكه بمختلف المشاكل الفنية والإدارية توصل إلى تقديم خلاصة فلسفته للإدارة في كتابه المعنون بالإدارة العامة و الصناعية الصادر سنة 1916، الذي يعد مرجعا هاما و دليلا قيما لدراسي الإدارة ومدراء المنظمات المعاصرين. و يمكن تقديم أهم ملاحظات و أفكار فايول التي وردت في كتابه بإيجاز فيمايأتي :

.أنشطة المنظمة : قام بتحديدها في ستة أنشطة رئيسية متكاملة متواجدة في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها وهي :

.النشاطات الفنية : الإنتاج و التصنيع.

.النشاطات التجارية : الشراء ، البيع ، المبادلة.

.النشاطات المالية:البحث والاستخدام الامثل لرأس المال،الاستثمارات،المصروفات.

.نشاطات الوقاية والضمان: حماية الممتلكات و الأشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة.

.النشاطات المحاسبية : وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ،معرفة التكاليف وعمل الإحصاءات.

.النشاطات الإدارية :التخطيط،التنظيم،إصدار الأوامر،التنسيق،الرقابة .

وقد أولى فايول النشاط الإداري عناية فائقة مبرزا وظيفته و دوره في فاعلية التنظيم مبررا ذلك بارتباط العمل الإداري بالتخطيط وتمايزه عن باقي الأنشطة الأخرى في المهام و التأثيرات ، ومن الموضوعات الرئيسية التي قام ببحثها فايول أثناء مناقشته وتحليله للنشاط الإداري:

.الصفات الإدارية.

.المبادئ العامة للإدارة.

.عناصر الإدارة.

أ .الصفات الإدارية : حدد فايول مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في المديرين والقادة :

.الصفات الجسمية : الصحة ، القوة ، النشاط التي تساعد على تحمل عبء العمل.

.الصفات العقلية : القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل ، حسن التصرف والحكم على الأشياء.

.الصفات الخلقية : الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية،المبادرة ، الولاء، الابتكار، المهابة،الإخلاص ،اللباقة ، الكرامة.

.الثقافة العامة أو الصفات التربوية: الإلمام بالمعلومات التي لاتتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير و المتعلقة بالأنشطة الخمسة الأخرى، فضلا عن الإطلاع الواسع في مختلف العلوم.

.صفات فنية : الإحاطة المعرفية المتخصصة بالوظيفة التي يؤديها المدير.

---

1. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 51
2. المرجع نفسه ، ص ص 51 ، 55

.صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشأ نتيجة مزاولة العمل.

وقد أشار فايول إلى ارتباط نوعية القدرات و المهارات بموقع الفرد في هيراركية التنظيم وحجمه ، فكلما تدرج الفرد تصاعديا في التنظيم و زاد حجم هذا الأخير زادت حاجة المدير إلى القدرات الإدارية في حين العكس تتطلب المستويات الدنيا قدرات تقنية وفنية أكبر لتأمين إنجاز المهمات.

وبناءا عليه فإن فايول يعتقد أن الإدارة سواء مهارات أو مبادئ يمكن تعلمها و اكتسابها بالتدريب الإداري في المعاهد و المدارس أو بيئة العمل ، معيبا على مدراء عصره تركيزهم على الكفاءة التقنية ورافضا كون الإدارة موهبة فطرية وشخصية والاعتماد على مدخل التجربة و الخطأ و التخمين الذاتي في الممارسة الإدارية.

ب .المبادئ العامة للإدارة : توصل فايول إلى وضع قائمة بمجموعة من الأسس العامة للإدارة في 14 نقطة تمثل مبادئ تتوافر على صفة المرونة والتكيف تبعا لطبيعة المواقف والظروف إلى جانب قابليتها للتطوير و الإضافة وحددها كالتالي :

.تقسيم العمل : و هو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص و الخبرة واعتبره الاقتصاديون عاملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي إلى زيادة المقدرة والمهارة و تقليل الوقت اللازم للتعلم ، و زيادة ثقة العامل بنفسه.

.السلطة والمسؤولية : و يقصد بالسلطة الحق في إصدار القرار بحيث يكون مصدرها مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير و السلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء ، الخبرة ، القيم الخلقية ، القدرة على القيادة، أما المسؤولية فتشير إلى تلك الواجبات والالتزامات التي يترتب عن أدائها المساءلة . وقد أثار فايول قضية الارتباط بينهما مؤكدا أن المسؤولية تتبع من السلطة و تنبثق عنها ولا بد أن تتساوى معها.

.الانضباط (النظام) : و هو الالتزام بالاتفاقات والنظم و عدم الإخلال بالقواعد والأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود قيادة رشيدة في كافة المستويات الإدارية و تحري العدالة في الممارسات مثل نظم الجزاء.

.وحدة إصدار الأوامر (وحدة الرئاسة) : و هنا يجب أن يتلقى كل مرؤس الأوامر من رئيس أو مشرف واحد تلافيا للتعارض في التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

.وحدة التوجيه : طبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعة أنشطة متماثلة الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد ، مثلا أنشطة الإعلان ، بحوث السوق، البيع تكون تحت اشراف مدير التسويق ، و يهدف هذا المبدأ إلى تحريك كل جهود التنظيم بوحداته المختلفة نحو الأهداف المشتركة، ويختلف مبدأ التوجيه عن مبدأ وحدة الأمر في أنه ينطبق على عمليات المنظمة و أنشطتها في حين ينطبق وحدة الأمر على الأفراد.

.إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب إعطاء الأسبقية والأولوية للمصلحة العامة ، ويتوقف تحقيق هذا المبدأ على عدالة الإتفاقات و مهارة القيادة.

.المكافأة و التعويض : أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم أو مكافآتهم أو في تقسيم الأرباح أو مزايا عينية أخرى، بحيث يحقق ذلك رضي كل من العاملين وأصحاب العمل ، وتسعى المنظمات دوما إلى تحديد معايير موضوعية منصفة في تقدير وحساب المكافآت الممنوحة وأسس توزيعها بمراعاة عوامل مختلفة مثل مستوى التقدم في الإنجاز، المستوى الإداري ،الندرة في اليد العاملة، تكلفة المعيشة، ظروف العمل .

.المركزية : يقضي هذا المبدأ بتركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع إمكانية تفويضها تبعا لمتطلبات المواقف ، مما يعني تخفيض لدور المرؤسين عموما ويبقي الرؤساء يتحملون القسط الأكبر من المسؤولية أولا وأخيرا، غير أن التنظيم قد يتوجه نحو اللامركزية بتفعيل دورالأفراد في اتخاذ القرارات المتجاوزة لمسؤولياتهم و سلطاتهم ، وتتوقف المفاضلة بين المركزية واللامركزية وفقا لعدة محددات منها طبيعة الموقف و المشكلة ،قدرات المرؤسين ، نوع وحجم التنظيم.
.التسلسل الهرمي (تدرج السلطة): أي وجود تراتبية واضحة و دقيقة لخطوط السلطة والاتصالات من القمة إلى القاعدة ، بحيث يكون حجم السلطة أكبر كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم الإداري وهذا ضروري لتأمين وحدة إصدارالأوامر في المنظمة ، و يمكن مشاهدة تلك الخطوط عادة في الخريطة التنظيمية.
.الترتيب والنظام : و يقصد أن تحقيق الكفاءة و الفعالية تتطلب نوعين من الترتيب ترتيب مادي متعلق بتوزيع وتنسيق الموارد والأدوات والأشياء في المكان والوقت المناسب ، وقد أشار إلى هذا النوع تايلور في دراسة الحركة و الزمن، و ترتيب اجتماعي مرتبط بتسكين الأفراد في الوظائف المناسبة لهم من حيث القدرات والخبرات والتعليم.
.العدالة والمساواة : أي عدم تمييز و تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤسين بقدرالإمكان، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل في تطبيق القواعد و الإجراءات المختلفة في التنظيم.
.مبدأ الاستقرار الوظيفي : يتوجب على الإدارة توفير العمالة بأساليب مدروسة و المحافظة على استقرارها و استمراريتها في العمل لمدة طويلة لاعتبارات زيادة الكفاءة ،لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه عبء من حيث الجهد، الوقت، المال ، وتبرز أهمية الاستقرار الوظيفي خاصة في المستويات العليا للإدارة نظرا لخبرتها و تكيفها مع مشكلات المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة ، ويفضل فايول في هذا الصدد الاستناد إلى مدراء أقل جودة و أكثر استقرارا على حساب المدراء المهرة والأقل استقرارا.
.المبادأة (المبادرة) : بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على حرية التفكير المتجدد والابتكار الذاتي لتطوير المنظمة و تدعيم قوتها.
.روح التعاون : وتعني ضرورة تعزيز وتنمية العمل الجماعي التوافقي بشكل روح الفرق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة . وفي هذا السياق يلفت فايول الانتباه إلى أهمية الاتصال الشفهي (الغير الرسمي) في خلق الانسجام .

ج.عناصر الإدارة : حصر فايول عناصر ووظائف الإدارة في خمسة وظائف أساسية تمت الإشارة إليها سابقا (أنظر الفصل الثالث) وهي : التخطيط ،التنظيم، القيادة، التنسيق ، الرقابة.

2.جيمس موني (James mooney): يمثل أحد أقطاب نظرية التنظيم الإداري و يمكن تلخيص أهم إسهاماته فيمايأتي:
.التأكيد على مبدأ التنسيق الذي يشكل أحد الوظائف التي احتلت بؤرة الاهتمام عند موني، معتبرا التنسيق وظيفة شاملة لجميع المبادئ الإدارية و الموجه والمنظم للجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف فضلا عن ارتباطها بوجود السلطة.
.مبدأ التسلسل الهرمي.
.التخصص المهني.

3.ليندول ارويك (lyndall urwick) ولوثر جوليك (Luther Gulick) [1]: أسهمت كتابتهما بشكل فاعل في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة ويمكن إيجاز اهم تلك الإسهامات فيمايلي :

1. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ص 76 ، 77

.الدعوة إلى تخفيض عدد الأفراد القياديين في المنظمة وبالتالي وجوب تركيز السلطة في مصدر واحد.
.احترام وحدة القيادة أو الرئاسة.
.توزيع الأفراد في الهيكل التنظيمي على نحو يساعد على تأقلمهم و يسهم في تحقيق الأهداف.
.الالتزام بمعايير وأسس علمية في تكوين الوحدات التنظيمية : الهدف ، العملية، الأشخاص ، الأماكن.
.المساواة و التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.
.تفويض السلطة والاستناد إلى مبدأ الإدارة بالاستثناء .
.استعمال المستشارين و المساعدين بغية الحصول على المعلومات و البيانات و تقليص عبء العمل على الرئيس خاصة في النواحي التفصيلية.
.ضبط نطاق الإشراف الميثالي الذي يتراوح مابين 5 و6 أفراد لغرض تدعيم الرقابة.

2.أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon)[1]: قام شيلدون بدور فاعل في تنمية علم الإدارة في كتابه فلسفة الإدارة المنشور عام 1933، حيث توجهت جهوده نحو إرساء هيكل نظري إداري متكامل ، ويتناول تحليل العملية الإدارية بتصور مختلف عن فايول ، ويمكن تلخيص أهم الأفكار الإبتكارية التي أولاها اهتماما فيما يلي :

.السياسة العامة للمنظمة.
.التنسيق ووسائله.
.المسؤولية الاجتماعية للإدارة.
.دراسة عمليات المنظمة من إدارة شؤون الأفراد ، الإنتاج ، التسويق ، التمويل .

و بعد هذا العرض لأهم رواد نموذج التنظيم الإداري أو العملية الإدارية يمكن إجمال أهم المبادئ و المفاهيم التي تتضمنها فيمايلي [2] :

. مبدأ التدرج الهرمي : و بموجبه تتحدد السلطات و المسؤوليات و خطوط الاتصال بين المهام المختلفة مما يساعد على تجنب الازدواج و التداخل.

.مبدأ وحدة الأمر : بمعنى أن يكون المرؤس المكلف بانجاز المهام مسؤول أمام رئيس واحد وذلك بغية القضاء على ظاهرة الصراع المترتبة عن التعددية في مصادر الأوامر.

.مبدأ الإدارة بالاستثناء : ويعد امتدادا تطويريا لعملية تفويض السلطة بحيث بمقتضاه تخول المستويات الدنيا وفق معايير وصيغ محددة صلاحية اتخاذ القرارات تلافيا لإغراق الرئيس بالأمور التفصيلية و الروتينية و تركيز جهده على القرارات الإبداعية.

. مبدأ نطاق الاشراف : ينبغي ألا يزيد عدد من يشرف عليهم الرئيس الواحد عن 6 أشخاص وذلك لإحكام الرقابة ، و مما لاشك فيه أن الوصول إلى تحديد الحجم الميثالي للاشراف يسهم في فعالية و كفاءة الرقابة و الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء و المرؤسين في جميع المستويات

.مبدأ التخصص الوظيفي : ويعتبر شرطا أساسيا للكفاءة التنظيمية ، وتترتب عليه تحديد الأهداف ، تحديد الأعمال والأنشطة و تجميعها في وحدات تنظيمية ثم تعيين الوظائف و تكليف الأفراد مسؤولية أدائها.

.مبدأ التمييز وتحديد العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين: وبناءا عليه لا بد من التفرقة بين دور الاستشاريين المقتصرعلى تقديم المشورة والتوصيات اللازمة لتطويرالأداء والتنفيذيين الذين يمتلكون حق أو سلطة تبني تلك المقترحات أو رفضها.

1.خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،مرجع سابق،ص57

2.المرجع نفسه ، ص ص 58 ، 59

ونلاحظ أن المبادئ العلمية للإدارة تصب في الاهتمام بالجوانب الرسمية في القيادة و التأكيد على الوظائف الإنجازية المتعلقة بأهداف المنظمة ، إلا أن هناك تنويه بكيفية التعامل مع الأفراد و الحصول على ولائهم مثلما أشار إلى ذلك فايول في مبدأ حل الخلافات و التوترات لما تتعارض مصالح الأفراد مع مصالح المنظمة، تحقيق النظام ، التعاون ، العدالة، مع تأكيده على اعتماد السلطة على التساند بين سلطة المنصب و سلطة الشخصية من ذكاء ، خبرات ، أخلاق ، خدمات سابقة.
أما بالسنة للاتصالات فقد تمت معالجتها من الناحية الرسمية الرأسية و بالتحديد النازلة التي تفترض مرور المعلومات المكتوبة عبر قنوات التسلسل الرئاسي مما يترتب عنها قيام العلاقات اللاشخصية،الا ان فايول قد اقترح نظام جديد للاتصالات أسماه بالاتصالات الأفقية أو الجانبية كأداة للتنسيق و بديل عن سلبيات الاتصالات الرأسية المتسمة بطول خطوطها وقلة فعاليتها بسبب الكلفة الزمنية و المادية التي تظهر في كثرة الإجراءات المكتبية المعقدة[1].
كما أشار فايول أيضا إلى أهمية الاتصالات الغير الرسمية لكن بشكل غير مستفيض و معمق لاسيما دورها في تنمية روح الجماعة ، و يمكن تحديد العوامل القيادية المؤثرة على الاتصالات في ضوء نموذج التنظيم الإداري في النقاط التالية :
.السمات الادارية
.طبيعة العمل ومسؤولياته.
.التسلسل الهرمي.
.وحدة القيادة.
.مركزية السلطة.
.نطاق الاشراف.
.التخصص لاسيما بين التنفيذيين و الفنيين.
.معايير اختيار الأفراد.

مزايا نموذج التنظيم الإداري :

.تقديم مجموعة من المفاهيم و المبادئ الإدارية الهامة و المجسدة في المنظمات المعاصرة باختلاف أنشطتها و حجمها.
.التأكيد على إمكانية اكتساب المبادئ الإدارية بواسطة التعلم والتدريب.
.المساهمة في حل العديد من المشكلات ذات الطابع التنفيذي للقادة.
.الدعوة إلى تطوير مبادئ الإدارة وتحسين الممارسات .

مآخذ نموذج التنظيم الإداري[2] :

.تجاهل العوامل البيئية و انحصار دراسة التنظيم في إطار مغلق مما يعني عدم ملاءمة تصورات وأفكار النموذج مع ديناميكية المحيط.
.وجود التعارضات بين المبادئ كالتعارض بين وحدة الرئاسية و التخصص.
.النظرة الميكانيكية للسلوك الإنساني في التنظيم و إهمال العوامل الغير الرشيدة (السلوكية).
.تجاهل الصراعات و النزاعات بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم.

المبادئ العامة للنظريات الكلاسيكية : يمكن تلخيص مبادئ القيادة الرشيدة في النقاط الكبرى التالية[3] :
.التقسيم الدقيق والواضح للعمل وتعميق مفهوم التخصص مما ينجرعنه معرفة ما يجب إنجازه.
.التدرج الهرمي للسلطة كوسيلة للتنسيق والقيادة.

1.احمد ماهر،كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال،مرجع سابق،ص34
2.محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص ص 64 ، 65
3. على الشرقاوى،مرجع سابق،ص57

.الاشراف اللصيق عن طريق قواعد محددة لإنجاز الأعمال بهدف زيادة الكفاءة.
.شروط مضبوطة لاختيار الأفراد على أساس الجدارة و المؤهل والاحتراف.
.التأكيد على مبدأ العلاقات اللاشخصية من خلال قواعد وإجراءات محددة و مكتوبة .
.استخدام السلطة الرسمية في التخطيط و الرقابة و النظرة الميكانيكية للتنظيم .

اما فيما يتعلق بافتراضات و معتقدات القيادة الرشيدة نحو العنصر البشري فتنطبق عليها افتراضات نظرية X لدوجلاس ماكريجور(Mc Gregor) (أنظر الفصل الثالث) .

وبناءا عليه فالنمط القيادي في هذه النظرية نمط متوجه نحو الاهتمام بالعمل وأهداف المنظمة ويستخدم في الأغلب أسلوب الاتصالات الرسمية النازلة لتأمين تحقيق الأهداف.

موقف النظريات الكلاسيكية من الطبيعة الواقعية لدور القائد (ملاحظ العمال) والاتصالات:يقوم تصور هذه النظريات على اعتبار القائد عنصر بشرى رئيسى واساسى فى الادارة،حيث تناط به مجموعة مهام متعددة كاتخاذ القرارات ،الاتصالات،تمثيل العمال امام الادارة،ويتأثر اسلوبه فى القيادة باسلوب الادارة،وهذه الاخيرة من خلال القائد بمقدورها تكوين صورة معرفية واضحة ودقيقة عن الخصائص الفردية والجماعية للعمال واتجاهاتهم وميولهم ورغباتهم،ويمكن القول ان القائد يشبه محور العجلة وان كل التفاعلات تمر عبره ،وعلى الرغم من اهمية هذا الاطار التصورى الا ان البحوث الحديثة تجاوزت هذه المسلمة التقليدية فى النظرة نحو القائد حسب ما اكده كاتز دافيز(davis.k)[1].

وبالنسبة للاتصالات فينادي منظري وباحثى هذه النظرية على أهمية تأييد الاتصالات الرسمية في المنظمة وعدم الاعتراف بما عداها (الاتصالات الغير الرسمية) إلا في ضوء استغلالها في متابعة تنفيذ القرارات والأوامر ، ويدعوا مساندوا هذه النظرية إلى ضرورة التزام التسلسل الرئاسي في انسياب المعلومات بحيث يحقق وظيفتين أساسيتين الحفاظ على سرية المعلومات و سرعتها من ناحية ، وفاعلية المنظمة من ناحية أخرى ، وفي سياق آخر أبرزت أوجه القصور والسلبيات المرتبطة بالعلاقات الغيرالرسمية ومصادره وطرق مواجهته.[2]

الانتقادات العامة للنظريات الكلاسيكية : رغم أهمية هذه النظرية بنماذجها الثلاث ومشاركتها في تنمية مبادئ الإدارة و القيادة إلا أنها تلقت انتقادات واضحة كان على رأسها الاتجاهات النظرية اللاحقة و أهم هذه الانتقادات [3]:

.انتهاج النظام المغلق في دراسة التنظيم وظواهره إلى جانب إهمال بعض العوامل الداخلية.
.التناقضات و غياب الترابط المنطقي بين كثير من المبادئ الإدارية من الناحية التطبيقية كما يرى هربرت سايمون(H.Simon) بأن هناك تناقضا بين المبادئ العلمية للإدارة لاسيما مابين مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ زيادة تدعيم الاتصالات الفعالة ، كذلك بين التخصص ووحدة القيادة، المركزية و السلطة الفنية، فضلا عن الشكوك التي دارت حول صحة المبادئ و كيفية استخلاصها كما فعل والدو(waldo).
.الاهتمام و التركيز المبالغ فيه على الجوانب الرسمية الآلية وتجاهل الجوانب الغير الرسمية.
.عدم التمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة من ناحية طبيعة الأهداف و المبادئ.
.حاجة تلك المبادئ و المسلمات إلى مزيد من الاختبارات العلمية كونها نابعة عن اتجاه إمبريقي في الدراسة قوامه استخدام الملاحظة و الخبرة الشخصية.
.الميثالية ، البساطة ، عدم واقعية بعض الفرضيات.

1.محمد على محمد،مرجع سابق،ص235
2. هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق ، ص 153
3. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص 106

.إهمال تأثير النزاعات و الخلافات.

2.5 .النظريات الإنسانية (السلوكية):ظهرت المداخل والاتجاهات السلوكية كرد فعل للانتقادات و أوجه القصور في النظريات الكلاسيكية ، وعجز هذه الأخيرة عن مواجهة المشكلات التنظيمية و معالجتها ، وبناءا عليه انطلقت النظريات السلوكية آخذة في الاعتبار المبادئ العامة للنظريات التقليدية و سعت من خلال استفادتها المتكاملة من عدد من العلوم السلوكية كعلم الاجتماع ، علم الأنثربولوجيا ، علم النفس إلى محاولة التوفيق بين النظريات التقليدية المهتمة بالعمل و نماذج العلاقات الإنسانية المهتمة بالعامل [1].

ولقد تمحورت مناقشات النظريات السلوكية على الاهتمام بالتنظيم الغير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي و الكشف عن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على السلوك الإنساني فضلا إلى إشارتها إلى إمكانية بروز الصراعات و الخلافات باعتبار المنظمة نظام ونسق اجتماعي يتضمن العديد من العمليات الاجتماعية. وتشتمل النظريات السلوكية على مجموعة من النماذج قدمت إسهامات و مجهودات معتبرة في سبيل دراسة السلوك التنظيمي و فيمايلي نورد أهم تلك النماذج:

أ .مدرسة العلاقات الإنسانية :تعد تصورات مدرسة العلاقات الإنسانية المصدر و التجسيد الحقيقي لبداية النظريات السلوكية في التنظيم و الإدارة من خلال أسبقيتها للاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية للأفراد ، وتؤرخ معظم المراجع المختصة في التراث السوسيوتنظيمي إرهاصات هذه المدرسة بتلك السلسلة من التجارب التي تمت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك (western Electric company) بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة مابين 1927 – 1932 بموجب عقد تعاون بين الشركة ومجموعة من الباحثين في مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد(Harvard) حيث أشرف على هذه البحوث مدير قسم البحوث الصناعية الأستاذ إلتون مايو(Elton mayo 1880-1949) وفريق بحث متكون من عدة باحثين أبرزهم روثلزبرجر(Rothlisberger)، ديكسون(Disckson)، وارنر(Warner) ،هوايتهيد(Whitehead)، تيرنز(Turner)[2].وتم نشر نتائج الأبحاث و التجارب التي تضمنتها دراسة مصانع هاوثورن المعروفة بهذا الاسم عام 1939 في كتاب بعنوان الإدارة و العامل[3] .

ولقد استفادت هذه المدرسة بشكل مباشر و غير مباشر من إسهامات فكرية لعدة علماء و باحثين متباينين الاختصاصات أمثال كيرت لوين(Kurt Lewin)،جون ديوي(J.Dewey)، سيجموند فرويد(Frued)، روجرز(Rogers)،ليكرت(Likert)، مورينو(Moreno)، بيارجانييه(Pierre Jonnet) في علم النفس ، مالينوفسكي(Malinovski)،راد كليف براون(R.Brown) في الأنثربولوجيا، اميل دوركايم(Durkheim) في علم الأجتماع[4].

ويتضمن مفهوم العلاقات الإنسانية «ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري ، يؤثر فيه و يحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد – باعتباره انسانا –نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية»[5].

---

1. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 85
2. على عبد الرزاق جلبى،دراسات في علم اجتماع الصناعة،مرجع سابق،ص37
3. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 65
4. علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 38 ، 39
5. عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ،اصول الادارة العامة،1976، مرجع سابق ، ص 99
6. محمد فريد الصحن،اسماعيل محمد السيد،ابراهيم سلطان،مرجع سابق،ص73

إسهامات جماعة هارفارد(Harvard) في حركة العلاقات الإنسانية:عرفت مرحلة ما قبل بروز تجارب هاوثورن قيام إلتون مايو حينما كان يشغل أستاذا في جامعة بنسلفانيا (BennsyLvania) بدراسة حول ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع الغزل و النسيج بفيلادلفيا سنة 1923 ، توصل في ضوئها إلى إثبات أن اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية من خلال إدخال أنظمة الراحة الملائمة وإشراك العمال في اختيار عددها و مدتها ، و العناية بمشاكل العاملين ترتبت عنها تقليص مستوى دوران العمل و ارتفاع الإنتاجية و الروح المعنوية بما يخدم مصالح الإدارة و العمال [6]، ثم تلي هذه التجربة مجموعة من الأبحاث سعت إلى اختبار افتراضات النظريات الكلاسيكية خاصة حركة الإدارة العلمية بغرض تطوير مدخل نظري متميز في الإدارة و القيادة ، وتضمنت دراسات جامعة هارفارد مجموعة شهيرة من التجارب متباينة الفروض و المناهج المستخدمة أهمها[1]:

.تجربة الغزل الآلي : دراسة تأثير العوامل الفيزيقية للعمل ، فترات الراحة ، وجبات الغذاء، ساعات العمل ، المشاركة العمالية في مناقشة مشكلات العمل و تأثيرها على الروح المعنوية والإنتاجية.

.تجربة الإضاءة : دراسة تأثير ظروف العمل المادية على الروح المعنوية والإنتاجية.

.تجربة غرفة الاختبار : دراسة التغير في شروط العمل و آثرها على الإنتاجية.

.برنامج المقابلات : تأثير الجماعات الغير الرسمية على الأعضاء في المنظمة.

نتائج حركة العلاقات الإنسانية (جماعة هارفارد)[2]:

.الإنسان كائن اجتماعي و ليس اقتصادى فحسب، تتأثر دوافعه و احتياجاته و أهدافه بمعايير الجماعة و قيمها وهذه الأخيرة تحدد كمية إنتاج الفرد واتصالاته و كيفيات الأداء واختيار الأساليب.

.الأفراد يستجيبون في مواقف العمل لتعليمات و توجيهات الإدارة باعتبارهم جماعات منظمة غير رسمية وليس بشكل فردي منعزل.

.التخصص وتقسيم العمل على الرغم من أهميتهما لا يمثلان حتما أمثل و سيلة لتحقيق الكفاية ، بسبب تجريدهما الوظيفة من المحتوى الإجتماعي بواسطة الاتجاه إلى الآلية و الروتينية و بالتالي زيادة الملل والسأم ، فضلا عن بروز مشكلة التنسيق من جراء تقسيم العمل لكونه يجعل الوظائف مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض ،و لذلك تظهر الحاجة إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة من خلال العلاقات الاجتماعية.

.ضرورة مشاركة العمال فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة تحقيقا لديموقراطية اتخاذ القرار فى المجال الادارى[4].

أما بالنسبة لموقف مدرسة العلاقات الإنسانية من القيادة فقد أكدت على نشوء نمط آخر من القيادة في التنظيم الغير الرسمي يعرف بالقيادة الطبيعية أو الغير الرسمية و التي لا تتحدد بالقواعد والسياسات الرسمية وتظهر بصورة تلقائية عفوية نتيجة التفاعل الاجتماعي للأفراد في مكان العمل ، و ترتبط سلطة هذه القيادة بدعامتين أساسيتين أولها السمات الشخصية كالإخلاص و العدالة ، الحسم،الاعتداد بالنفس، وتلي تلك السمات دعامة ثانية تتمثل في ضرورة ارتباطها أي القيادة بالاستجابة لحاجات أعضاء الجماعة وإشباعها والالتزام بمعاييرها وقيمها ، ولاشك أن لكل موقف يعترض الجماعة يتطلب مواصفات معينة في قائدها مما يدل على عدم ثبات وتغير القيادة وفق متطلبات الجماعة.

ولقد أبرزت مدرسة العلاقات الإنسانية أن دور القيادة غير مقتصر على مجرد القيام بالوظائف الأدائية والاهتمام بأهداف المنظمة حيث أن هناك وظائف إنسانية واجتماعية مثل تشجيع العلاقات و

---

1. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 81
2. علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 51 ، 53
3. etzioni,amitai,les organisation modernes ,traduction francaise par anne lagreau gembloux,Belgique ;edition j.dueulot,1971,p75

التفاعلات بين الأفراد، الحفاظ على تماسك الجماعة وحل الصراعات ، التنسيق ونقل المعلومات بين أعضاء الجماعة ، تطوير وتنمية شخصيات الأعضاء ، إيجاد المناخ السليم للمشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وبناءا عليه فإن القيادة لابد أن تسعى إلى تحقيق التكامل والتوازن بين أهداف التنظيم و أهداف الجماعة مما يسهم في تطوير المنظمة واستقرارها، و لا يتأتى ذلك إلا بتمتع القيادة بالمهارات الاجتماعية اللازمة للتعامل مع العمال لجعلهم يتقمصون أهداف الإدارة بإرادتهم ، كما نادت حركة العلاقات الإنسانية بضرورة التدرب على تلك المهارات السلوكية عن طريق برامج مخططة.

وجهت مدرسة العلاقات الإنسانية الانتباه إلى إمكانية تصادم القيادة الرسمية و الغير الرسمية ، وحاولت تجاوز هذا التصادم من خلال الاعتراف بالقيادة الغيررسمية و السعي إلى احتوائها أو تدعيمها رسميا هذا من ناحية وفي المقابل يمكن تطوير و تنمية مفهوم المدير إلى مفهوم قائد ، و عليه فإن فلسفة النمط القيادي في مدرسة العلاقات الإنسانية قيادة جماعية ديمقراطية قائمة على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، التنازل عن حرفية القواعد ، تخفيف نزعة الرقابة ودفع مجال الحرية للمرؤسين.
ولكى تتم ممارسة هذه الفلسفة القيادية من الأهمية وجود تصور جديد للاتصالات يتجاوز مجرد اعتبارها وسيلة لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من المستويات العليا إلى الدنيا ، حيث تمكنت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب العديدة من اثبات أن الاتصال غير مستثني على الجانب الرسمي فقط بل على الجانب الغير الرسمي كذلك ، وكشفت عن مدى تأثيره على العلاقات و التفاعلات و رضا دافعية الأفراد في عملهم ومدى قدرته على إشباع حاجات العاملين واعتبرت الاتصالات[1] :
.عنصر جوهري في النظام الاجتماعي للعمل وفي علاقة تأثير متبادلة معه.
.أداة ارتباط أساسية للنظام الاجتماعي للعمل بالمحيط الخارجي و متغيراته المتباينة.
.أداة التوازن و التعاون للنظام الاجتماعي للعمل بحيث تعمل على تحقيق التساند والاعتماد بين مختلف عناصر المنظمة (أفراد ، رأس مال ، آلات ، قوانين).
.وسيلة مادية يتمايز استخدامها بتمايز المواقف والأوضاع كخصائص أطراف الاتصال، طبيعة وموضوع الاتصال وعليه فإن الاتصالات ذات بعدين أساسيين متكاملين،فإذا كانت الاتصالات الرسمية من خلال التعليمات والأوامر المكتوبة تستهدف أهداف المنظمة فإن الاتصالات الغير الرسمية تتوجه نحو أهداف الأفراد الاجتماعية و النفسية بالحد من عوامل اليأس ، الاكتئاب ، الإجهاد.
ولقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على عدد من العوامل الاجتماعية القيادية المؤثرة في الاتصالات يمكن تحديدها في الآتي .
.طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤسين والتي تنعكس آثارها على اتجاهات العمال والروح المعنوية.
.تماثل الرؤساء والمرؤسين في ظروف أداء العمل المادية ،والخصائص النفسية و الاجتماعية.
.معايير وقيم الجماعة.
تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية : على الرغم من تمتعها ببعض المزايا في تصوراتها و أفكارها بالتركيز على الاحتياجات الاجتماعية،أهمية التدريب الإداري على المهارات السلوكية ، ضرورة الاهتمام بمواضيع الاشراف ، المشاركة ،الاتصالات، الدافعية ، ديناميكية الجماعة، إلا أنها تعرضت لحملة من الانتقادات يمكن تصنيفها إلى صنفين أساسيين:
أ.الانتقادات التحليلية و التفسيرية [2]: قدم فوت هوايت(F .Whyte)ثلاث ثغرات أساسية:

1. احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق ، ص 37
2. علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 60 ، 62

.التركيز على دور الجماعة في التأثير على السلوك الفردي على حساب أساليب الرقابة الإدارية من خلال التأكيد على حاجة الفرد إلى إقامة العلاقات الاجتماعية، الشعور بالانتماء و التقدير من الآخرين.
.الاعتماد على افتراض سيطرة الإحساسات و المشاعر على تفكير العامل في مقابل نفي صفة الرشد والعقلانية.
.التحيز لفكرة الثبات والانسجام وإغفال عناصر الصراع و القوة.

أما كل من فريدمان (Friedman)، سيلز(sayles)،براون(Braown) فقد أجمعوا على تركيز اتجاه العلاقات الإنسانية على الفرد و الجماعة الصغيرة داخل التنظيم بمعزل عن المؤثرات التنظيمية والبيئية ، ويتجلى ذلك في الاهتمام المفرط بأهمية التماسك الاجتماعي من خلال الاهتمام بدراسة الميول والاتجاهات الإنسانية و إبراز مهارات العلاقات الشخصية وعلاقات الجماعات الأولية في حين أهملت البيئة الاجتماعية والاقتصادية للتنظيم كالبناء الطبقي والمهني ، نقابات العمال ، وبعض العوامل التنظيمية الداخلية كطبيعة العمل ، هيكل التنظيم و علاقاته الرسمية.

ب .الثغرات المنهجية :[1]

.طبقا لسايلز(Sayles)يعتقد أن محدودية قدرة و كفاية الطرق والأساليب المنهجية المستخدمة في التجارب خاصة مناهج علم النفس التجريبي أدت إلى عدم التحكم في تعددية وتعقد المتغيرات وقصور الفهم و التفسير.
.إغفال دور النظرية في البحث وفقا لبراون (Braown) حيث أولت مدرسة العلاقات الإنسانية عناية بالملاحظات ،التجارب ، الحقائق مستبعدة محاولة جمعها في إطار نظري منسجم وواضح.
.كما قدم شيرمان كروب(ch. Krupp) فضلا عما سبق مجموعة من الانتقادات المنهجية الهامة من بينها:
.غياب الإجماع حول مدلولات المفاهيم مما يسمح بالتفرقة بينها حيث تم استخدام مثلا مفهوم الروح المعنوية بمقاصد مختلفة منها الرضا ، التماسك ، التعاون.
.التحيز الغائي: القائم على اعتقاد التنظيم نسق عضوي يتساند أعضاؤه وظيفيا لغاية تحقيق الأهداف الكلية.
.تحيز الثبات ويرتبط بالتحيز الغائي و يشير إلى سعي القيادة أو الإدارة إلى تحقيق التوازن بين أهداف الأجزاء (الأفراد) و أهداف الكل (التنظيم)، بناء على اعتقاد أن النسق الاجتماعي لضمان استمراريته وديمومته يقتضي منه التعاون وتلافي الصراعات.
.تحيز المجال والاهتمامات: وتمثل أحد العناصر القيمية التي تشير إلى انتقاء وتحديد الإدارة للمتغيرات السلوكية المحققة لوحدة وتوازن النسق الاجتماعي ، مما يعكس أهداف الإدارة ومصالح إيديولوجية أصحاب الأعمال في المجتمع الرأسمالي.
.تحيز الحذف والإهمال: وهو ناجم عن تحيز الاهتمامات ، ويقصد به إغفال تلك المتغيرات أو المشاكل التي تبدوا في نظر الإدارة غير ذات أهمية في تحقيق التوازن كتجاهل دور النقابات.

ب .مدرسة الفلسفة الإدارية لدوجلاس ماكجريجور(Douglas Mc Gregor): يعتبرماكجريجور من الرواد البارزين في الاتجاه السلوكي للتنظيمات القائم على الاهتمام بتحليل العمليات السيكوسوسيولوجية و الكشف عن آثارها على السلوك الإنساني، وقد توصل بالاعتماد على مراجعة وفحص تراث الدراسات الكلاسيكية و الإنسانية إلى فرز نموذجين للقيادة والإدارة X و Y مختلفان من حيث النظرة إلى طبيعة سلوك المرؤسين و سماتهم، وكذا أسلوب القيادة (أنظر الفصل الثالث).

1. المرجع نفسه ، ص ص 63 ، 66

وانطلاقا من المعالجة التحليلية لمختلف البحوث التي تناولت موضوع القيادة خلص ماكجريجور إلى تبني نظرة موقفية، معتبرا أن أنماط القيادة التنظيمية تتحدد وتخضع لعدة مؤثرات سياقية داخلية كهدف و طبيعة العمل، سمات القائد، حاجات المرؤسين واتجاهاتهم ، تأثير المستويات العليا للإدارة و المستويات الدنيا من خلال النقابات ، أما العوامل الخارجية فتشتمل على انعكاسات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية المؤثرة على خصائص التنظيم.و في سياق عرض أفكاره تناول أهمية عناية القيادة بتحديد مستلزمات التنظيم من الوظائف على المدى الزمني المستقبلي و العمل على تحقيق الاكتفاء والوفرة في الموارد البشرية طبقا لخصائص ونوعيات معينة بحيث تشبع حاجات القيادة المختلفة في تلك الوظائف.

وانتقالا لمعالجة شروط القيادة الفعالة في التنظيم بكل مستوياته ونوعيه الرسمي والغير الرسمي أكد على العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين حيث يتم من خلال هذه العلاقة إشباع كلا الطرفين لحاجاته التي تتدرج في شكل هرمي قاعدته الدوافع البسيطة المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية وقمته حاجات تحقيق الذات.[1]

واستنادا إلى ما سبق يلاحظ بوضوح أن تبنى ماكجريجور لافتراضات النموذج Y يؤكد من خلاله على ضرورة تسلم القيادة التنظيمية مهام تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والفرد في ضوء التقيد بالوظائف التالية[2]:

.تحديد المتطلبات العامة للوظائف بغرض تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

.تعيين الأهداف الفرعية من الأهداف العامة مع تحديد الجدول الزمني لتحقيقها.

.الرقابة والمتابعة للأنشطة الإدارية و الفنية المرتبطة بتحقيق الأهداف الفرعية خلال الجدولة الزمنية المعينة.

.التقييم و التقويم.

.الرؤية الإيجابية للمرؤسين و العمل على خلق الظروف المتيحة لإشباع حاجاتهم وأهدافهم كوسيلة لدفعهم لتحقيق أهداف التنظيم من خلال [3]:

.تصميم العمل بصورة مساعدة على التحدي و إبراز الطاقات .

.تفويض السلطة للمرؤسين.

.تشجيع روح الإبداع والابتكار والاستقلالية.

.توفير المناخ الاجتماعي الملائم ، المعرفة ، المعلومات ، النظام الثابت .

ومما يستنتج من هذه الممارسات الوظيفية أنها تماثل إلى حد ما مبادئ الإدارة بالأهداف .

ج.نظرية التناقض بين الفرد و المنظمة لكريس أرجريس (C.Arguris)[4]: تعتمد نظرية أرجريس في محاولتها لفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات على فكرة أساسية مضمونها أن أي تنظيم اجتماعي يشتمل على عاملين جوهرين كحد أدنى هما:

.الفرد : و يمثل مجال التأثيرات التنظيمية الهادفة إلى قولبة سلوكه وتنميطه ، كما يتمتع بخصائص نمط شخصية معينة تتضمن مجموعة من الدوافع و الحاجات تؤثر على تكيفه في التنظيم.

.التنظيم الرسمي : ويتشكل من تلك القواعد و الخطط التنظيمية المقصودة الهادفة إلى الضبط و التحكم في علاقات الأفراد و الجماعات العاملة في المنظمة.

---

1. المرجع نفسه ، ص ص 140 ، 141
2. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 73
3. علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق، ص 142
4. المرجع نفسه ، ص ص 144 ، 147

وبناءا على تحليله و مناقشته للعلاقة التفاعلية بين الفرد و التنظيم الرسمي استخلص مجموعة من الاستنتاجات :

.ميل نسق حاجات الأفراد المتميزة بالنزعة إلى الحرية والاستقلالية إلى التعارض و التصادم مع نسق حاجات التنظيم الرسمي التي تعمل على زيادة الخضوع و التبعية من خلال القيادة الموجهة وتحكمات الإدارة و برامج العلاقات الإنسانية السيئة.

وكنتيجة للتعارض السابق يجنح الأفراد إلى تشكيل و بناء العلاقات الاجتماعية(التنظيم الغير الرسمي) لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، حيث يتم امتصاص مشاعر الصراع والإحباط و الفشل ودعم الذات ، والحفاظ على مستوى ملائم للتكيف.

وعليه يظهر في كل تنظيم رسمي (القيادة الموجهة المهتمة بالعمل)تنظيم غير رسمي يزداد نموا و تماسكا كلما سعى التنظيم الرسمي من خلال ممارساته السلوكية إلى تفكيكه اعتقادا منه بأن الاستجابات السلوكية الغيرالرسمية تتنافى مع مبدأ تعزيز مشاعر الاعتماد والخضوع التي تمثلها القواعد التنظيمية، وفي هذا الصدد يقترح أرجيريس(Arguris) طرق و آليات لتحجيم التناقض بين أهداف الفرد و المنظمة تستخدم بغية تقليص مشاعر السلبية و الجمود في سلوك العاملين و تفعيل قدراتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وتتمثل في توظيف طرق توسيع الدور والوظيفة من خلال تخفيض عامل الروتينية بزيادة عدد العمليات والمهام المتباينة المهارات، أضف إلى ذلك استعمال طريقة القيادة المهتمة بالعاملين.

استنادا إلى تلك النتائج السابقة فإن فهم السلوك الإنساني في المنظمة عموما و القيادة والاتصالات كنماذج خاصة يتم في ضوء ثلاث متغيرات متفاعلة[1]:

. العوامل الفردية أو الذاتية المتعلقة بشخصية الفرد من حيث الحاجات والأنماط السلوكية.

.عوامل التنظيم الغيرالرسمي : العلاقات الاجتماعية، المعايير الاجتماعية ، الأهداف.

.عوامل التنظيم الرسمي: القواعد ، الأساليب ، الأهداف.

وقد أشار أرجيريس في احدى دراساته إلى أن القادة في المنظمات يعتبرون بمثابة منبع الاتصالات ، غير أنهم أحيانا ما يمارسون غربلة للمعلومات بواسطة الانتقاء العمدي والقصدي للمعلومات المقدمة للمرؤسين، ويستهدفون من خلال هذا السلوك تبرير سياسة الإدارة ، وامتصاص ردود الفعل السلبية للعمال و بالتالي دعم قدرتهم على تخفيض التوترات و الصراعات خاصة إذا كانت التعليمات والأوامر مناقضة للأهداف و المعايير الاجتماعية ، فضلا عن ذلك فإن من بين غايات التزييف للمعلومات إبراز التنظيم بمظهر المسيطر و الموجه و القادر على تحقيق أهدافه[2].

و يعتقد أرجريس أن كفاءة الاتصالات منوطة بتوافر مجموعة شروط أهمها:[3]

.قدرة أطراف العملية الاتصالية على تبادل المعلومات بما يسمح بحل المشكلات و يغيب المعوقات التواصلية.

.استطاعة الأسلوب الاتصالي الحفاظ على استمرارية تبادل المعلومات بدون مشاكل .

.العمل على تدعيم تماسك العلاقات وتجنيبها عناصر التفكك.

نظرية التفاعل (الجماعة الصغيرة):تمثل هذه النظرية صياغة متطورة لمفاهيم حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على محاولة فهم السلوك الإنساني من خلال تبيان تأثير الجماعة و البيئة ، و يشتمل هذا المدخل النظري على إسهامات متنوعة لعدة رواد و مؤسسين شكلوا دورا فاعلا في بلورة مفاهيمه و مناهجه وأساليب تحليله أشهرها إسهامات نموذج جورج هومانز(G .Homans)،إسهامات نموذج هار

1. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 76

2.محمد على محمد،مرجع سابق،ص206

3. بو فلجة غيات ، مرجع سابق ، ص 44

و بورجا بالاشتراك مع بيلز(Bales. Borgatta. Hare)، إسهامات نموذج ستوجدل(stogdill). وفيما يأتي سنحصر اهتمامنا على عرض الإطار النظري لهومانز باعتباره الأبرز و الأشمل في نظريات التفاعل .

استنادا على المراجعة التحليلية و النقدية لعدد من الدراسات السابقة توصل هومانز إلى تحديد ثلاث مكونات أساسية للسلوك في الجماعة هي :

.الأنشطة : و تعبر عن جميع الأفعال و التصرفات الفردية و الجماعية الملزمة من قبل الجماعة و الناتجة عن عملية التفاعل ، وتعد المبادأة أو المبادرة أهم الأنشطة التي حظيت بالاهتمام.

.التفاعلات : يقصد بها تلك العلاقات أو الاتصالات القائمة بين فاعلين أو أكثر بحيث تؤدي عملية المبادرة في التفاعل دور المنبه للحصول على استجابة الطرف الآخر و هذا الأخير برد فعله يمثل مثير للطرف الأول ، ويمكن قياس التفاعلات كميا من خلال معرفة المدة المستغرقة في الاتصال ، معدل تكراره و توزيعه ، فضلا عن قياس نتائجه وآثاره على تغيير السلوك والاستجابات.

.المشاعر : و تعني تلك العواطف والأحاسيس الشعورية واللاشعورية المتكونة في ذات الفرد نتيجة التفاعلات الاجتماعية.

و يعتقد هومانز ان الجماعة عبارة عن نسق عضوى و اجتماعى متوازن يتأثر بتكامل المكونات السابقة الممثلة للنسق الداخلي و العوامل البيئية المحيطة بها و المعبرة عن النسق الخارجي، ولذلك فإن رابطة الاعتماد المتبادل بين العلاقات الداخلية و الخارجية تعمل بمثابة محركات وبواعث التغير في السلوك الإنساني[1].

و بصدد معالجته للقيادة تناول هومانز دورها كأحد وسائل التغير الاجتماعي مؤكدا صعوبة مهمتها في الحفاظ على التوازن و الانسجام بين عناصر النسق بما لا يتعارض مع الأهداف المنشودة ، ويقرر أن وظيفة القادة في إدخال التحولات و التغيرات المختلفة على الجماعة تعتمد على مدى تمتعهم بالسلطة الكافية و إمكانية تخويلها للآخرين و ليس مجرد القدرة على المبادأة انطلاقا من تمييزه بين الحق في إصدار الأوامر (السلطة) والمعايير الاجتماعية فرغم تماثلهما في مصدر النشأة التي تعود إلى التفاعل الاجتماعي أو القيادة واهتمامهما بما يجب أن يكون عليه السلوك إلا أن الأوامر يرتبط تنفيذها بالتغيرات المستقبلية للسلوك والمعايير تجسد للحفاظ على السلوك الراهن[2].

و يسترسل هومانز في وضع مجموعة من القواعد و الأسس السلوكية لضمان بلوغ القائد أهداف جماعته و المحافظة على حالة التوازن فيها يمكن تحديدها في النقاط التالية[3]:

.الحفاظ على شرعية السلطة الرسمية المترتبة عن المنصب أو السلطة الغير الرسمية المرتبطة بالمكانة الاجتماعية.

.الالتزام و احترام نطاق السلطة و المعايير الاجتماعية من خلال تحري العدالة في معاملة المرؤسين وحل الصراعات و تلافي خرق حدود الصلاحيات.

.الاهتمام بمصالح و مكانة الأعضاء بشكل فردي و الجماعة بصورة عامة.

.حفاظ القائد على المسافة الاجتماعية الملائمة مع المساعدين والأتباع.

.تجنب أسلوب العقاب كأداة لحفظ النظام في الجماعة.

.المبادأة في التفاعل و التركيز على إصدار القرارات الإستراتيجية المهمة للجماعة و تجنب القرارات الروتينية الممكنة التفويض و تلك القرارات المتوقع رفضها سلفا.

.تشجيع الاتصالات المتبادلة مع تحديد قنواتها المناسبة.

---

1. علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق ، ص 91
2. المرجع نفسه ، ص 95
3. المرجع نفسه ، ص ص 95 ، 97

.ضبط النفس و التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة و المحرجة كسمة شخصية للقائد.

النموذج الميثالي للقيادة وارن بنيس (W . Bennis) :[1] اعتمادا على الدراسة التشخيصية لإسهامات النماذج الكلاسيكية و السلوكية في مجال القيادة التنظيمية ، حاول بنيس تلخيص عوائقها في خمسة عناصر أساسية تتمثل في : التباين في طبيعة وظائف السلطة، ومصادر القوة ، الاهتمام بالعمل(أهداف التنظيم) في مقابل الاهتمام بالعامل(أهداف الأفراد) الأسلوب العام أو التفصيلي الوثيق في القيادة،اتخاذ القرار.

ثم يتابع مبدئيا في صياغة نموذجه الميثالي للقيادة انطلاقا من تحديد مفهومها معتبرا انها«العملية التي يشير فيها الفاعل للمرؤوس بألا يخرج سلوكه عن الطريقة المرغوبة»[2]، ومن خلال هذا التصور استنبط خمسة أركان في العملية القيادية هي :

.الفاعل أو القائد الذي يشغل مكانة أو وضع محدد في الهيكل التنظيمي.

.القوة و التي يقصد بها القدرة على توجيه سلوك المرؤس من خلال السيطرة على الجزاءات واستخدامها بصورة مشروعة ومشبعة للحاجات .

.المرؤسون : و يمثلون حقل ممارسة القوة و يتوقف مستوى قبولهم و امتثالهم لها على معرفة القائد الواضحة و المحددة لحاجات المرؤسين و تمتعه بصلاحية السيطرة على وسائل و نماذج القوة ، إلى جانب معرفة المرؤسين بنطاق القوة.

.التأثير : و يشير إلى ترشيد الأنماط السلوكية للمرؤسين وفق أسلوب قيادي كفء بما لا يتعارض مع رغباتهم و قناعاتهم.

.الهدف : يقصد به تلك الغاية المتوخاة من النمط القيادي و التي تنسجم مع غاية الجماعة.

ولقد اختزل بنيس نهائيا تلك الأركان الخمسة في تحديد مفهوم القيادة في ثلاث أركان جوهرية: القائد،القوة،التأثير.

ومواصلة في تقديم نموذجه الميثالي يميز بين أربعة أنواع من التنظيمات متباينة الشروط فيما يتعلق باركان القيادة الثلاث الممثلة لأبعاد النموذج الميثالي الهادف إلى تحقيق الكفاية، وفي الجدول الآتي يعرض بنيس نمطين متناقضين للتنظيم وخصائص كل ركن للقيادة في ضوء عدد من المؤشرات.

1.المرجع نفسه،ص ص149،150 .
2.المرجع نفسه،ص149

جدول رقم (1.5) يوضح الشروط الواجبة في عناصر القيادة في نمطين من التنظيم حسب وارن بنيس

القيادة وعناصرها نموذج التنظيم	القائد			القوة		التأثير	
	الوظيفة	المسافة	الفاعل	الأساس	الجزاء الموقع	العملية	نموذج الإشباع المتحقق
حل المشاكل	خلق الظروف التي تفرق بين أهداف الفرد و التنظيم	–	دور وشخص	المعرفة و الخبرة	المعلومات	التحكم في الذات	تقدير الذات
المعتاد	وضع و تدعيم معيار الأداء لتحقيق أهداف الجماعة	–	شغل الدور	شغل الدور والمكانة	جزاءات فسيولوجية واقتصادية	طاعة القائد	إشباع الحاجة الاقتصادية

المصدر :على عبد الرزاق جلبى ،دراسات فى علم اجتماع الصناعة ،بيروت :دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،1985،ص151

القراءة التحليلية لهذا الجدول تظهر بوضوح مدى اهتمام القيادة في تنظيم حل المشاكل أو ما يمكن أن نطلق عليه التنظيم المتوجه للعلاقات الإنسانية بتشجيع المعلومات كوسيلة جزاء تستهدف تنمية شخصية الأفراد ، إلى جانب اعتماد ممارسة السلطة على التزاوج بين سلطة المنصب و الشخصية و التأكيد على تحقيق وظيفة الموازنة بين أهداف الأفراد و أهداف التنظيم. وفي المقابل وبصورة مضادة يبدو نموذج القيادة في التنظيم المعتاد المركز على تحقيق أهداف العمل أن طبيعة الجزاءات الموقعة على المرؤسين لغرض توجيه و تحريك سلوكهم تقتصر على الجزاءات الفسيولوجية والاقتصادية مع تجاهل دعم نظام الاتصالات والاستناد في ممارسة السلطة على المكانة الوظيفية في الهيكل التنظيمي .

المبادئ العامة للنظريات السلوكية: يمكن إجمال أهم سمات القيادة الغيرالرشيدة في النقاط الآتية[1]:

.المرونة الواسعة في تقسيم العمل بما يسمح بتخفيف الأعراض المرضية النفسية والاجتماعية للتخصص عن طريق استخدام مفهوم الإثراء الوظيفي ، التدوير الوظيفي.

.الاعتماد على مقاييس متباينة في التدريب و التوظيف بناءا على القدرات النفسية والاجتماعية.

.رفع مجال حرية التصرف للمرؤسين في انجاز الأعمال عن طريق لامركزية السلطة و تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحديد العمل و كيفية تنظيمه وتوزيعه،تحديد طرق الإشراف و أزمنته الملائمة.

.التدرج الهرمي للسلطة من أسفل لأعلى و توظيف ضغوط الجماعات لتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد و أهداف التنظيم.

1. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 58

و فيما يخص معتقدات القيادة الغير الرشيدة نحو العنصر البشري فتوصف بالمتفائلة و المناقضة لمعتقدات القيادة الرشيدة ، ويمكن تحديدها في العناصر التالية:

«. الإنسان خلاق يحب العمل و يسعى إلى تحمل المسؤولية

.الإنسان اجتماعي بطبعه و يميل إلى التعاون مع الغير بطريقة طبيعية

. الإنسان يوفق بين مصالحه ومصالح الجماعة التي ينتمي إليها

. الإنسان يخضع للنقد الذاتي و يمكنه الاعتماد على الرقابة الذاتية»[1].

موقف النظريات السلوكية من الطبيعة الواقعية لدور القائد(ملاحظ العمال) و الاتصالات:تنطلق هذه النظريات من معتقد مضمونه ان دور القائد دور وسيطى بين العناصر الانسانية الاخرى ،حيث يحاول التوفيق و الموازنة بين حاجات ومتطلبات و توقعات الادارة من جهة(تنفيذ الخطط،تطبيق النظام،الاهتمام بالانتاج...) وتوقعات و مصالح العمال خاصة فيما يتعلق بالنواحى الانسانية و الاجتماعية ،وهو من خلال هذا الاسلوب المعتمد على مبدأ الدور المزدوج يستهدف امتصاص ضغوطات كل طرف (العمال والادارة) و الحيلولة دون الصراع بينهما و تحقيق التكامل بين اهداف الافراد و التنظيم ،و قد اكدت و كشفت العديد من البحوث الامبريقية هذا الدور الوسطى للقادة و من اشهرها بحوث روثلزبرجر(rothlisberger)، و جاردنر(gardner)، فوت هوايت (f.white)[2]، دبن (dubin)،وراى(wray) ،دراسة فلويدمان(f.mann)ودينت(j.dent)لتقدير المشرفين و اتجاهات عمالهم فى شركة امريكية للقوى الكهربائية ،دراسة مان(mann)و بولجارتل(boumgatel)عن الغياب و الاتجاهات فى الشركة ذاتها ،حيث توصلا الى نتيجة مفادها ان النجاح الوظيفى للمشرف فى مهامه معتمد على تسليم كل من الادارة و العمال بالدور المزدوج للمشرف كممثل للعمال من جهة والادارة من جهة اخرى ،ومنطلق هدا التسليم ان المشرف حلقة وصل بين العمال و الادارة وبالتالى فهو عضو فى جماعتين متباينتين من ناحية المصالح و القيم والاهداف[3].

وبالانتقال إلى التصور الكلي للنظريات السلوكية اتجاه عملية الاتصالات نجد أن أصحابها يقرون بمكانة ودور الاتصال الغير الرسمي وتأثيره على كفاءة و فعالية المنظمة ، إلا أن هذا الدور لا يكون دوما سلبيا كما تعتقده النظريات الكلاسيكية بل قد يكون ايجابيا و بناءا ، ويعتمد ذلك على مقدرة الإدارة أو القيادة على إدراك أهدافه ، مساراته، محتوياته، مساوئه، ومحاولة إدارة الاتصالات الغير الرسمية بصورة مدعمة لتماسك التنظيم وتعاون وحداته [4].

تقييم النظريات السلوكية:لقد مهدت النظريات السلوكية بما لا يدع مجالا للنكران الطريق أمام تطور الفكر التنظيمي و الإداري من خلال اهتمامها بالجانب الإنساني في التنظيم و تقديمها مجموعة متنوعة من المبادئ و المفاهيم الجديدة كالفروق الفردية، الدوافع ، الاتجاهات، الميول ، القيادة ، ديناميكيات الجماعة، الرضا، التماسك الجماعي، التغير التنظيمي... و غيرها ، حيث تم تقديرها كموجهات للعمل القيادي في المنظمات، ومع ذلك فإن المدخل السلوكي كغيره من المداخل لم يسلم من أوجه النقد المختلفة التي يمكن أن نوجزها في الآتي [5]:

---

1. المرجع نفسه ، ص 58

2.على عبد الرزاق جلبى،علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات و الموضوع و المنهج،مرجع سابق،ص235

3.المرجع نفسه،ص ص255،256

4.هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق ، ص ص 153 ، 154

5. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص ص 115 ، 116

.تركيز دراسة السلوك التنظيمي على أسلوب التحليل الجزئي المهتم بالفرد و جوانبه النفسية والاجتماعية المؤثرة على إنجاز الأهداف على حساب التحليل الكلي الذي يتطلب دراسة تأثير العوامل التنظيمية الداخلية في علاقتها بالبيئة الخارجية.
.اعتماد تفسير التنظيم على فرضية كونه نظام تعاوني ذو اعتماد متبادل بين أجزائه يسعى إلى تحقيق التوازن من خلال الوصول إلى أهداف محددة أدى إلى عجز هذه الفرضية عن الإجابة عن العديد من الأسئلة من بينها:ما هي شروط التوازن التنظيمي؟ كيف و لماذا يحدث الاختلال في النظام التعاوني؟.
.على الرغم من الثراء النظري و البحثي للدراسات و الجهود العلمية التي تمت في إطار المدخل السلوكي ودورها في تطور الفكر التنظيمي إلا أن تنوع النتائج و التعميمات و المتغيرات المدروسة المترتبة عن عدم تماثل الانتماءات العلمية لجماعات البحث أفرز افتقاد هذه الدراسات لوجود إطار مفاهيمي مشترك و إجماع حول المحاور الكبرى المتعلقة بتفهم الجانب الإنساني في التنظيم.
.المعالجة الميثالية لمشكلات التنظيم والإدارة بصيغة أخرى الاهتمام بما يجب أن يكون و ليس ما هو كائن[1]،إذ جاءت النماذج السلوكية مجردة من التحليل والتفسير لمبادئ النظريات التقليدية و إنما سعت إلى صبغها و تلوينها بطابع سلوكي هادف إلى استنزاف طاقة العامل النفسية والمادية ، وكنتيجة لميثالية هذه النماذج فقد تباينت توصياتها و مقترحاتها في إدارة السلوك الإنساني بناءا على مسلمة وجود فروق فردية بين الكائنات البشرية تبعا للمتطلبات الموقفية وبالتالي فهناك تعقد و تغير في دوافع الإنسان تعكس ظروفه ، في حين نجد النظريات الكلاسيكية قد تصورت الشخصية الإنسانية تصورا ثابتا جامدا نافية لأي فروق فردية بين الناس.

3.5.النظريات الحديثة : يعود انبثاق النظريات الحديثة إلى استمرارية و تراكمية تطور الفكر التنظيمي، حيث برزت استجابة لاخفاق النظريات السابقة في تقديم حلول ناجعة للمشاكل التي تواجهها المنظمة الحديثة، فإبتداءا من تأكيد النظريات الكلاسيكية على إعطاء الأولوية للتنظيم الرسمي و أهداف العمل و ما أعقبها من تركيز النظريات السلوكية على أهمية التنظيم الغير الرسمي في إطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

جاءت النظريات الحديثة بمنظور مغاير قاعدته أن المعالجة الآمنة للسلوك التنظيمي لا يمكن أن تتم بالكفاية المطلوبة في ضوء استخدام مدخل واحد بل لا بد من التوجه نحو مدخل متكامل شامل يوظف مجموعة متساندة من المداخل بقصد الوصول إلى الفعالية المرغوبة التي تحقق الأهداف الشخصية و التنظيمية . وتتميز النظريات الحديثة في التنظيم باستثمارها لنتائج و تعميمات عدد من العلوم وإقرارها بالتفاعل المتبادل بين المنظمة و البيئة، فضلا عن اهتمامها المتنامي نحو استخدام أساليب و أدوات التحليل الكمي[2]، ومن بين تلك التيارات الفكرية الرائدة التي تزخر بها النظريات الحديثة وتدخل في نطاقها مايلي :

أ **.نظرية الأنظمة :** تعد من النظريات ذات الأصول الفلسفية نسبيا و المستندة إلى النظرية العامة للأنظمة التي تعتبر النظام عبارة عن «...مجموعة من العناصر المرتبطة داخليا مع بعضها وتعمل معا بانتظام لغاية تحقيق هدف محدد»3.

1.على الشرقاوى ،مرجع سابق ،ص 89
2.محمد عبد الله عبد الرحيم ،مرجع سابق ،ص 62
3.خير الدين عصار ،مدخل للسيبرنطيقا ،الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ،2002 ،ص ص 41،40

وبصيغة اخرى فان نظرية الانظمة تقوم على فكرة و مبدأ دراسة مختلف الظواهر والأشياء كأنظمة أو كيانات منظمة مركبة من مجموعة مترابطة من الأجزاء لغاية تحقيق هدف محدد متمثل في المحافظة على بقاء النظام ونموه ، ثم اتسع مجال وحقل توظيفها في الميادين والأطر العلمية الأخرى سواء كانت طبيعية او اجتماعية[1].

أما بخصوص التنظيم على وجه التحديد فمنطلقات وافتراضات مدخل النظم تمثل امتداد للمدخل السلوكي حيث تؤكد عموما على أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية ، و يتكون من علاقات اعتماد متبادلة بين النظم الفرعية أو الأجزاء من جهة و البيئة من جهة أخرى ،ويترتب عن استمرار هذه العلاقة حالة نوازن دائمة ،اما فى حالة بروز خلل فى اى جزء من أجزاء التنظيم فإن ذلك سيؤثر على علاقات أجزاء التنظيم ككل مما يستوجب قيام النظام تلقائيا و آليا بعملية التكيف و العودة بالتنظيم إلى حالة التوازن[2].

سمات وخصائص المنظمة وفق مدخل النظام المفتوح:هناك العديد من الكتاب و الباحثين الذين تبنوا مدخل نظرية الأنظمة العامة أمثال ميرتون(Merton)، براون(Brown)،فون بيرتلانفي(Von . Bertalanfy) إلا أن استعمال ذلك المدخل كأداة لتحليل الإدارة يعود الفضل فيه إلى كاتز و روزينويج(Katz and Rosenzweig)[3].

وفيما يلي نقدم أهم خصائص المنظمة كنظام لضمان استمراريتها و التفاعل مع البيئة الخارجية[4]:

.يتركب كل نظام من مجموعة من الأنظمة الفرعية والذي بدوره يمكن أن يكون نظام فرعيا لنظام كلي أكبر فمثلا قسم بحوث التسويق يمثل نظام فرعيا لإدارة التسويق الذي بدورها نظام فرعي للمنظمة وبالمثل فإن هذه الأخيرة جزء من نظام فرعي كلي هو الانتماء إلى نشاط صناعي معين ، وهذا النشاط يخضع لنظام فرعي كلي أكبر هو الاقتصاد القومي وهكذا بالتوالي .

.الحدود الفاصلة بين النظام و البيئة التي يمارس نشاطه فيها تنقسم إلى نوعين حسب طبيعة النظام، فإن كان النظام مغلق فالحدود جامدة و محددة و يميل النظام إلى الاستقلالية والاكتفاء الذاتي عن بقية النظم و عدم التفاعل معها بعكس النظام المفتوح فحدوده متحركة ومرنة وغير محددة وينزع إلى تبادل التأثيرات مع البيئة.

.يتوجب على النظام لتأمين صيرورة وجوده وتغيره الوصول إلى مرحلة التوازن مع البيئة التي يشتغل فيها، حيث تتوقف عملية التوازن على إمكانية تحقيق استقرار وثبات بين المدخلات و المخرجات إذ كلما اتصفت العلاقة بينهما بعدم التكافؤ زادت احتمالات انهيار النظام وزواله.

.تتميز الأجزاء المكونة للنظام بالتفاعل والترابط بغية تحقيق أهداف مشتركة معينة، و لا يمكن لأي جزء أن يدعي قدرته المطلقة على تحقيق الأهداف في إطار استبعاد العلاقات المتشابكة مع الأجزاء الأخرى المؤلفة للنظام ، فمثلا إدارة الإنتاج غير قادرة على تحقيق الربحية بمعزل عن الإدارات الأخرى كإدارة التسويق والتمويل .

.يتكون النظام من مجموعة متغيرات أو أنشطة أساسية:

أ .**المدخلات :** وتشتمل على تلك الطاقة المستوردة من البيئة الخارجية الممثلة للنظام الكلي ، وتنطوي على الموارد البشرية و المالية،المادية والمعلوماتية، فانطلاقا من مبدأ عدم الاستقلالية المطلقة لأي نظام

1.على الشرقاوى،مرجع سابق،ص90
2. مصطفي عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص ص 119 ، 120
3. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 91
4. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص ص 84 ، 87

اجتماعي عن محيطه يمكن التأكيد بلاشك أن علاقاته (النظام) الداخلية والخارجية تتأثر بمستوى التغيرات في استيراد الطاقة.

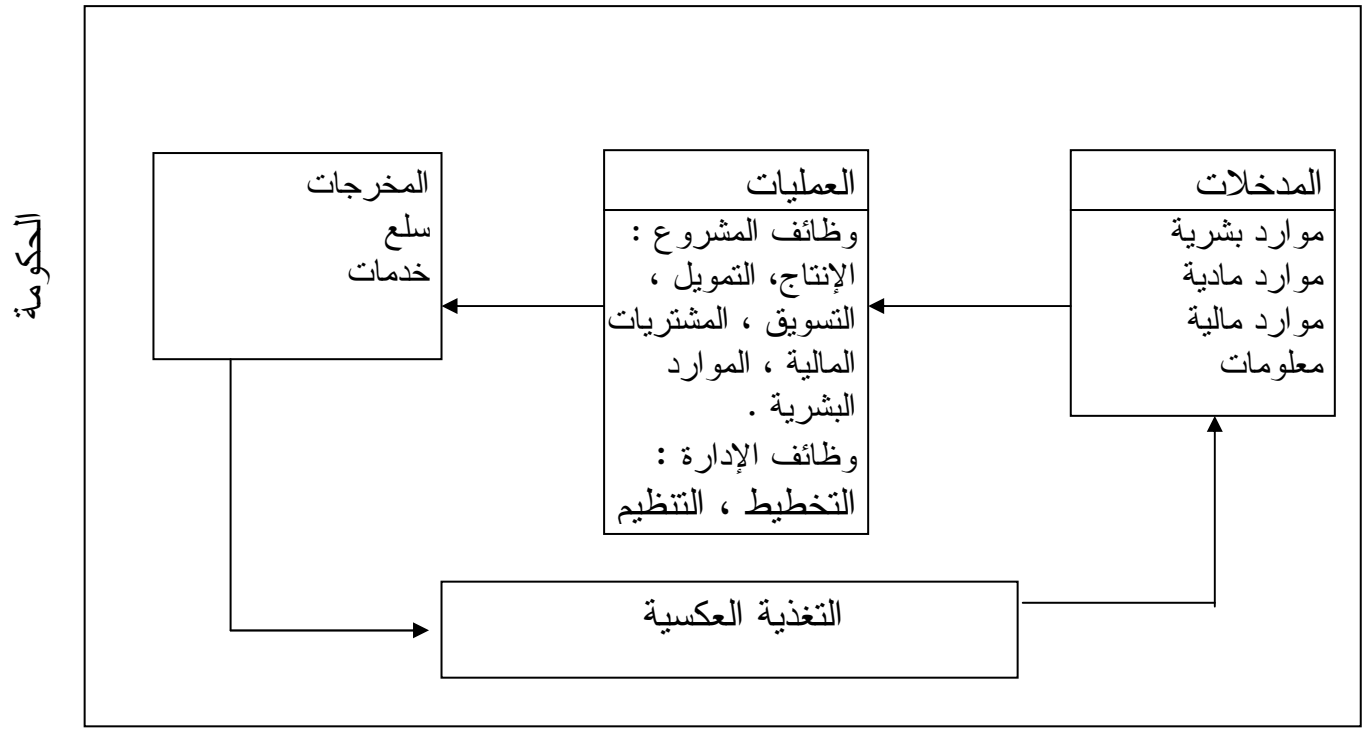
ب.العمليات أوالتحويل : في هذه الخطوة تتفاعل المدخلات وتخضع للتحويل من خلال الأنشطة الفنية والإدارية، فتبرز المخرجات المعبرة عن أهداف المنظمة في شكل سلع أو خدمات أو معلومات تقدم للبيئة (مستهلكين، منافسين ، عملاء ، الحكومة...).

د.المخرجات أوالناتج :وتمثل دواعي قيام النظام و تحتوي على السلع و الخدمات و المعلومات المقدمة للبيئة.

هـ .التغذية العكسية (المرتدة) :تمثل أحد عوامل توازن النظام ، و تشير إلى تلك المعلومات و البيانات المتضمنة لموقف البيئة من مخرجات النظام ومدى ملاءمة الطرق التي يعمل بها ، والنظام عبر توظيفه للبيانات العكسية يمكنه تعزيز المظاهر الإيجابية وإدخال الإجراءات التصحيحية على الانحرافات و بالتالي رفع مستوى كفايته وفاعليته وكذا مقدرته التكيفية مع المتغيرات البيئية إلى جانب بناء نظام رقابي فعال وقائي وعلاجي للعمليات والأنشطة المختلفة.

وتتخذ هذه المكونات أو الأنشطة شكل دائري في النظام حيث أن كل نظام يحتاج إلى استيراد مجموعة مدخلات الطاقة ويقوم بتحويلها عبر عمليات مختلفة إلى مخرجات في شكل منتج نهائي معين يتم تصديرها إلى البيئة، وبالحصول على العائد من هذه الأخيرة يضمن النظام إمداداته من الطاقة والبدء في دورة جديدة من النشاط .

شكل رقم (2.5) نموذج النظام المفتوح



المصدر :محمد منير مرسى ،الادارة التعليمية اصولها و تطبيقاتها ،القاهرة :عالم الكتب ،ص ص 148،149

.التمايز أو التخصص:يزداد ميل الأنظمة الاجتماعية المفتوحة إلى التمايز و التخصص بما يتوافق مع هيكل معين كلما تزايدت في الحجم نتيجة النمو و التعقيد في الأنشطة.

.الاستهداف : النظام كيان هادف موجه بمجموعة من الغايات المشتركة بين النظام العام الكلي و النظم الفرعية، وبالنسبة للمنظمة كوحدة اجتماعية هادفة فإنها تمارس فعالياتها وأنشطتها بغية تحقيق أهداف متنوعة و متعددة بطرق وأساليب متباينة ،وتقسم الأهداف إلى قسمين : أهداف عامة مرتبطة بالنظام الكلي مثل تحقيق الربحية ، التوسع، البناء، تطوير ظروف العمل الفيزيقية والمستوى الاقتصادي

للعاملين، أهداف فرعية أو جزئية مشتقة من الأهداف العامة ومتكاملة معها مرتبطة بالنظم الفرعية أو الإدارات التشغيلية.

.**الشمولية(الكلية) مقابل الاستقلالية :** تعني الشمولية النظرة إلى النظام باعتباره مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة بحيث أن أي تعديل في جزء من الأجزاء يترتب عنه تعديل في العلاقات المتداخلة بين الأجزاء الأخرى وكيفية عملها ، وفي المقابل فإن الاستقلالية تشير إلى غياب الترابط و التفاعل بين أجزاء النظام فتظهر في صورة عملية تجميع بين نظم منفصلة خالية من العلاقات المتبادلة.

.**التداؤب (التعاونية) :** ويقصد بها أن الكل أكبر من مجموعة الأجزاء المكونة له ، وبالإسقاط على التنظيمات فإن تفاعل وتعاون النظم الفرعية والإدارات المختلفة داخل المنظمة يجعل أداءها أكثر فاعلية وقوة عما إذا قامت كل إدارة بأداء وظائفها بشكل منفرد ومقصى عن وظائف الإدارات الأخرى.

.**التكامل والتنسيق:** وتمثل خاصية مناقضة للتخصص ويقصد بها تماسك وترابط الأجزاء المتخصصة و المكونة للنظام، إذ تتساند وظائف الأجزاء من خلال تعزيز العلاقات بينها لكي يستمر كيان النظام في العمل بصورة تتسم بوحدة الجهود والأهداف وعدم تضاربها.

.**التلاشي أو الاضمحلال:** و تعتبر سنة طبيعية تتعرض بموجبه كل الأنظمة الكونية إلى الموت و التحلل ، والمنظمة كنظام مفتوح و مصطنع فاحتمالات زوالها واردة تبعا للمواقف ، فحينما تعجز عن الحصول على تدفقات الطاقة المطلوبة(المدخلات بأنواعها) من البيئة الخارجية أو عدم قدرة هذه الأخيرة على استيعابها بسبب الحجم الكبير للمخرجات أوعدم تقبلها اجتماعيا و ما يعقب ذلك من ضعف إمكانية الحصول على العائد الناجم عن الفرق بين المدخلات والمخرجات والذي يعد منشط و محرك النظام، فإن النظام مهدد بالانهيار والتحلل ، و بناءا عليه لتأمين مقاومة التحلل وديمومة النظام فإن ذلك يقتضي الحفاظ على التوازن المستمروالديناميكي مع البيئة الخارجية والتي يراد بها التأكيد على السمات والخصائص الأصلية للنظام مع توفر القابلية والاستعداد المتواصل للمرونة والتكيف البيئي في إطار تطوروتوسع النظام.

استنادا إلى الخصائص السابقة للتنظيم وفق مدخل النظم يمكن اعتبار التنظيم نظام مفتوح يتضمن مجموعة متفاعلة ومتكاملة من النظم الفرعية أو الأجزاء المترابطة الأنشطة بحيث تتحرك اتجاه تحقيق مجموعة أهداف عامة وخاصة.

أو بصيغة أخرى التنظيم عدد من الأنشطة تتشكل من المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، التغذية العكسية و التي تتم في ظل مجموعة من المحددات البيئية المعقدة والمتغيرة.

في ضوء ما تمت مناقشته يمكن أن نحدد مهام و أدوار القيادة التنظيمية طبقا لوجهة نظر مدخل النظم كالآتي :

.إدراك و تعيين حاجات و متطلبات النظم الفرعية من جهة من خلال ضمان الحصول على المدخلات الكافية وتحديد العلاقات بين الأجزاء وكذا الأهداف والاختصاصات و حاجات النظام الكلي من جهة ثانية.

.الإلمام المعرفي بالمعطيات البيئية و تحديدها مع السعي للتكيف معها حيث يمكن أن تمارس تأثيرات على قرارات القائد مما يتطلب منه وضعها في عين الاعتبار، فمدير التسويق قد تكون لديه قدرة السيطرة على بعض المتغيرات الداخلية المتعلقة بحجم الإنفاق على الإعلانات و طرق توزيع السلع وفي المقابل قد لا يمتلك سلطة ونفوذ على بعض العوامل البيئية كالمنافسة والرأي العام.

.تحقيق التكامل و التنسيق بين أنشطة النظم الفرعية ونشاط النظام الكلي والأهداف الجزئية والعامة.

.السعي للحصول على المعلومات المساعدة في دفع كفاية وفعالية النظام داخلية كانت أو خارجية، وفي هذا الإطار يمكن الاستعانة بعدة مصادر حيوية ممثلة في المدخل الكلاسيكي ، المدخل السلوكي ، مدخل علم الإدارة [1].
.المحافظة على استمرارية التنظيم و توازنه المتحرك.

مزايا مدخل النظم [1]:

.البساطة و الوضوح و العمومية انطلاقا من نظرته إلى كل الظواهر الاجتماعية و المادية كنظام، و لذلك تم استخدامه من قبل الباحثين كآلية مثمرة و فعالة في التحليل التنظيمي والإداري.
.قيام هذا المدخل على فرضية العلاقة الاعتمادية بين الأجزاء المكونة للنظام وتوازن هذا الأخير ساهم تنظيميا وإداريا في بروز دراسة تكامل الأهداف التشغيلية والجماعة ، أهداف التنظيم والبيئة، أهداف العمل و العاملين، و يرتبط مدى الاعتماد و التكامل بين الأجزاء بمقدار تعادل الفوائد و المنافع المتبادلة ، كما كشفت الفرضية عن كيفية عمل النظام والأسباب الكامنة وراء نجاح بعض النظم دون سواها.
.الانفتاح ، ويقصد بها العلاقات التبادلية بين النظام و البيئة التي يعيش فيها، إذ يعد نجاح النظام في تفاعله مع المحيط مؤشرا مهما للبقاء و التطور، ويمكن توظيف هذا المبدأ في دراسة العمليات الداخلية للتنظيم كاتخاذ القرارات، التخطيط ، التنسيق ، اختيار التكنولوجيا ومدى تأثرها بحالات عدم التأكد و المخاطرة في البيئة.
.النظرة الكلية المتكاملة للتنظيم.
.تحديد أسباب حالات التوازن والاختلال [2].

الانتقادات الموجهة لمدخل النظم [3]:

.إن اعتماد مدخل النظم على فرضية التوازن والاعتماد المتبادل في علاقات الأجزاء بحيث أن كل تغير في أي جزء سيترتب عليها حتما تغير في الأجزاء و بالتالي حدوث حالة اللاتوازن التي ستؤدي آليا إلى محاولة النظام تحقيق التكيف و التوازن. إن هذه الصياغة الفكرية تفتقد إلى الدقة و الوضوح نظرا لغياب تفسير إتجاهات و مسار التغير في علاقة الجزء ببقية الأجزاء.
.البناء المفاهيمي لمدخل النظم يتميز بالمستوى العالي من التجريد والنظرة العمومية الميثالية فضلا عن صعوبة القياس.
.تركيز بعض النقاط على مفهوم عملية التحويل كقناة وسطى بين المدخلات و المخرجات معتبرين أن تلك العملية يكتنفها الغموض و تحتاج إلى تفسير وتفصيل آكثر.
.بساطة مدخل النظم في نظرته إلى جميع الظواهر قلل من إمكانيات ابتكار وإبداع أدوات تحليل جديدة.
.انخفاض احتمالات الفصل بين عناصر النظام السلبية المعيقة للأهداف و العناصر الإيجابية المدعمة للأهداف.
.صعوبة الكشف وتحديد طبيعة العلاقة بين النظام والبيئة و الحدود الفاصلة بينها.[4]

ب .المدخل الموقفي (الشرطي ، الظرفي): يعتبر المدخل الموقفي من أبرز الاتجاهات النظرية الحديثة، إذ ظهر كنتاج و محصلة تفاعل ثلاث اتجاهات فكرية هي : مدرسة النظم ، نظرية القيادة، المدخل التكاملي [5].و يقوم على فكرة محورية مفادها أن السلوك الإنساني في التنظيم معقد و متغير و لا يمكن

---

1. عبد الغفار حنفي ، رسمية قريا قص ، مرجع سابق ، ص 422
1. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 100
2. مصطفي عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص 121
3. المرجع نفسه ، ص ص 121 ، 122
4. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ص 100 ، 101
5. خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،مرجع سابق،ص97

تفسيره و التنبؤ به و التحكم فيه من خلال قواعد و مبادئ نظرية إدارية ميثالية واحدة وثابتة متكيفة مع جميع الظروف و السياقات، و إنما متطلبات المواقف مجتمعة هي التي تحدد وتقرر طبيعة النموذج النظري المساعد على تحقيق أهداف التنظيم في إطارزماني ومكاني محدد وكذلك الأدوات والأساليب .

يعالج النموذج الشرطي الموقفي الواقع كما هو بعيدا عن الميثاليات هادفا إلى تفسير العلاقة الاعتمادية القائمة بين الأجزاء من جهة و بينها و بين المحيط من جهة أخرى ، والوصول إلى تنميط العلاقات بشكل يسمح بالتنبؤ و التوقع .«و يعود ظهور هذا النموذج كنتيجة لاختبارات تجريبية أهمها:

1.اختبارات ويدورد(Wood Ward)

2.اختبارات لورانس ولورش(Lawrence and Lorsh)

3.اختبارات برتز وستوكر(Bertz . Stoker)»[1].

الافتراضات الأساسية للمدخل الموقفي[2]:

.الظواهر المنظمية في حالة تغير وعدم ثبات زمانيا و مكانيا تبعا لتنوع و تداخل وتغير عدد من العناصر و المتغيرات الموقفية المشكلة من الفرد،الجماعة، المنظمة ،البيئة الخارجية، وبناءا عليه فإن الموقفيين ينكرون أي محاولة بناء أو تطوير أسس وقواعد ثابتة و شاملة في الإدارة و التنظيم باعتبارها متأثرة بتغير العناصر الموقفية ولذلك فإنهم يدعون إلى المرونة وتكيف المبادئ طبقا لتفاعلها المستمر مع المواقف.

.الرفض التام لوجود ما يسمي بالأسلوب الميثالي لكل الظروف سواء في التخطيط ، القيادة ، التنظيم ، الرقابة ، اتخاذ القرارات ، الاتصال ... ، واتخاذ القرار حول اختيار أسلوب معين يقتضي الاحتكام إلى مستلزمات الموقف أولا وليس بناءا على قواعد و مبادئ ثابتة مسبقا.

.كفاءة و فاعلية المنظمة مقترنة بعلاقتها الديناميكية مع البيئة وبمدى تكيف وتأقلم المتغيرات الموقفية الداخلية الهيكلية (أنواع الهيكل التنظيمي ، حجم المنظمة...) مع المتغيرات الموقفية الخارجية البيئية (التكنولوجيا، قوانين الحكومة ...) وتطوير الأسس الملائمة للتكيف.

.المبادئ و القواعد المستخدمة من قبل التنظيم لمواجهة المشكلات تتسم بالديناميكية عبرمرورالزمن.

.السعي الدائم إلى تطوير المداخل النظرية وأساليب البحث من قبل القيادات بهدف تحقيق التكيف المتسق مع الظروف.

اعتمادا على هذه الافتراضات السالفة الذكر فإن المنظور الموقفي اتجاه العلاقة بين ظاهرتي القيادة والاتصالات يؤكد على اقترانها كغيرها من العلاقات الاعتمادية بين الظواهر المنظمية على وجود محددات أو متغيرات موقفية تؤثر على العلاقة العامة بين المتغيرين ، ويمكن تصنيفها إلى المتغيرات التالية:

.المتغيرات الموقفية الخاصة بالفرد : العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، المهارات،الحاجات والاتجاهات النفسية،الأهداف.

.المتغيرات الموقفية الخاصة بالجماعة : التماسك، الصراع ، التعاون ، الأهداف الجماعية.

.المتغيرات الموقفية الخاصة بالمنظمة: نوع تصميم الهيكل التنظيمي ، درجة المركزية، طبيعة العمل ، السلطة.

.المتغيرات الموقفية الخاصة بالبيئة: العادات والتقاليد (المعايير الاجتماعية والثقافية)، الدخل المتحصل عليه،الظروف الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية.

---

1. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 103

2. مصطفي عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص ص 122 ، 123

وطبقا للمدخل الشرطي فالقادة يقومون باتخاذ قرار انتقاء الأساليب والتصرفات القيادية المناسبة لدعم الاتصالات انطلاقا من تفهم و تحليل و دراسة طبيعة الموقف و العوامل البيئية المختلفة لضمان التكيف وتحقيق الأهداف بدلا من تبني نماذج مثلي ثابتة قد تكون ناجحة أو فاشلة. وبهذا فالقائد من خلال المدخل الموقفي يسعى إلى تجاوز تلك التعارضات بين التيارات التنظيمية ووضع جميع أفكارها المتفاعلة في عين الاعتبار أثناء ممارسة عملية التأثير على السلوك الإنساني. كما تجدر الإشارة إلى دور هذا المدخل في إبراز العوامل الموقفية المتحكمة في اختيار الأسلوب القيادي (أنظر الفصل الثاني) والأسلوب الاتصالي (أنظر الفصل الثالث).

تقييم المدخل الموقفي :بالرغم من جاذبية ومنطقية هذا المدخل للباحثين في الفكر التنظيمي بتأكيده على عدم خضوع الظواهر المنظمية لقوانين ثابتة و مستقرة وتغيرها بتغير الظروف، وكذا ارتباطها بالمتغيرات البيئية،الا ان هذا المدخل تعرض لجملة انتقادات تتماثل نسبيا مع انتقادات المدخل السلوكى و مدخل النظم و يمكن إجمالها في الآتي[1]:

.تركيز المدخل الموقفي على معالجة تلك المواقف المختلفة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين التنظيم أو الإدارة مع البيئة على حساب بناء أطر فكرية ذات جانب نظري بحت.

.إن السعي إلى معرفة تلك المواقف المتماثلة في تاريخ التنظيم والتي لها تأثير على عملية التفاعل بين التنظيم والبيئة تحتاج إلى قدرات واستعدادات للقادة الإداريين كالخبرة و المعرفة ، التخصص ، الوقت ، الجهد.

.إن المطالبة بدراسة جميع عناصر الموقف قبل عملية اتخاذ القرار يعد ممارسة ميثالية غيرممكنة التطبيق نظرا للمتطلبات المتنوعة كتعدد المتخصصين والقادة و الخبراء.

.إن دعوة المدخل الموقفي إلى مبدأ تعددية القوانين المتحكمة في الظواهر المنظمية تعد بمثابة معوق في مسيرة تطور الفكر الإداري و المنظمي.[2]

ج.نظرية اتخاذ القرارات و التوازن التنظيمي :تعتبر من الإسهامات البارزة في دراسة وتحليل التنظيمات في ضوء مناقشة عمليات اتخاذ القرار حيث يعود الفضل في بلورة ركائزها و أسسها إلى تصورات هربرت سيمون(H .Simon)في كتابه السلوك الإداري الصادر سنة 1945، الذي تضمن رؤية نظرية وفكرية للسلوك المنظمي مفادها أنه عبارة عن مجموعة من التفاعلات و العلاقات التعاونية القائمة بين الأفراد المبنية على أساس المفاضلة بين مجموعة من البدائل و الخيارات المتاحة (اتخاذ القرارات) لضمان تحقيق شقين من الأهداف تنظيمية مرتبطة بالأنشطة والفعاليات و فردية متعلقة بإشباع الحاجات و الأهداف الشخصية[3].

وقد أكد سيمون في صدد تناوله رشد و عقلانية اتخاذ القرارات في السلوك المنظمي على الفصل بين نوعين من الرشد:

.الرشد الموضوعي الذي يقصد به قدرة السلوك العقلاني للفرد على تحقيق أعلى المنافع والأهداف بصورة مطلقة و ميثالية من خلال إتاحة البدائل الكافية لاتخاذ القرار و القدرة على تقييمها.

.الرشد الذاتي : ويشير إلى امكانية السلوك العقلاني للفرد على تحقيق المنافع والأهداف الممكنة وبشكل نسبي نظرا لمحدودية البدائل المتاحة وعدم قدرة الفرد على المفاضلة بين الخيارات لاعتبارات كثرة العوامل المحددة لإصدارالقرار.

---

1. المرجع نفسه ، ص 124
2. محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص 93
3. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 94

وبناءا على هذا التمييز يتوجب التركيز على القرار المرضي الذي يأخذ في الحسبان عوامل متباينة داخلية وخارجية مرتبطة بالبيئة والجماعة.[1]

وقبل الانتقال إلى صياغة سيمون لنموذج التوازن التنظيمي بالتعاون مع زميله مارش(March) الذي تم تقديمه في مؤلفهما المعنون بالتنظيمات ، لابد من التنبيه إلى الأصول و اللبنة التصورية لهذا النموذج العائد إلى تلك الصياغة المشتركة لكل من سيمون و برنارد حول نسق التوازن التنظيمي ، والمعروضة على التوالي في كتابيها وظائف المنفذ لبرنارد و السلوك الإداري لسيمون.[2]

انطلاقا من عملية فحص و تشخيص تراث السلوك التنظيمي بمختلف مصادره و اتجاهاته توصل سيمون و مارش (Simon and March) إلى تلخيص مسلمات و قضايا تفسير السلوك الإنساني في التنظيم إلى ثلاث مجموعات:[3]

. مسلمات تتضمن تفسيرا سلبيا لسلوك أعضاء التنظيم ، بناءا على اعتقاد أن الفرد في التنظيم مجرد و سيلة مادية وظيفته أداء المهام وفق طرق و أساليب مخططة مسبقا و الخضوع للسلطة دون ممارسة المشاركة أو التأثير.

.مسلمات تفسر سلوك أعضاء التنظيم بإعتباره غير مستند على الجوانب الرسمية المتوقعة في التنظيم بل يتوقف أيضا على نواحي غير رسمية لا يمكن توقعها و تتمثل في تلك الاتجاهات و القيم والأهداف الفردية و الجماعية التي تصاحب الأعضاء أثناء انتقالهم للتنظيم.

.مسلمات تحمل في طياتها أن أعضاء التنظيم لا يكتفون بمجرد تنفيذ و تطبيق قرارات المنظمة و إنما يسعون إلى اتخاذها و المشاركة في وضعها و تجسيدها.

وبعد هذا الإيجاز لمسلمات السلوك الإنساني في ضوء تحليل و دراسة الجهود النظرية و البحثية في التنظيم قدم كل من سيمون و مارش مجموعة من المفاهيم الأساسية في نظرية التوازن التنظيمي كالآتي [4] :

.التنظيم : نظام أو نسق من السلوكات والأنشطة الاجتماعية ذات الاعتماد المتبادل بين عدد من الأفراد يطلق عليهم بالمشاركين ، إذ تتوقف استمرارية بقائه وقدرته على تحقيق الأهداف على مدى خلق عملية التوازن بين الحوافز أو المغريات و بين الإسهامات و الأعباء . وبمعنى أوضح أن التنظيم يتوجب عليه الحصول على الإسهامات المرضية من المشاركين و التي تمثل بعد عملية بيعها للبيئة مصدر ومخزون للحوافز توجه وتوزع على الأعضاء بصورة عادلة و تراعي التكافؤ بين قيمة الإسهام و الإغراء .

.اتخاذ القرارات : اعتبر كل من سيمون و مارش عملية اتخاذ القرارات ضرورة حيوية في التنظيم ، وتتضمن نتائج متوقعة وغير متوقعة ، كما تتأثر بعدة محددات تنظيمية كالتخصص والتدرج الهرمي للسلطة، و كذا موقف ورد فعل المشاركين (الجماعة).

وحينما تطرقا إلى كيفية الحصول على الالتزام السلوكي للأعضاء و تنفيذهم للقرارات المتخذة في المستويات العليا اقترحا مجموعة من الأساليب أبرزها : السلطة ، خلق الولاء التنظيمي ، معيار الكفاءة ، الاتصالات ، التدريب.[5]

استنادا إلى ما سبق يتضح ان الوظيفة الجوهرية و الاساسية للقيادة التنظيمية تتلخص فى في اتخاذ القرارات ،و يمكن تفسير ذلك من منطلق ان عملية اتخاذ القرارات تمثل قلب الادارة و التنظيم

---

1. المرجع نفسه ، ص ص 93 ، 94
2. علي عبد الرزاق جلبي ، دراسات في علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق ، 148
3. المرجع نفسه ، ص 147
4. المرجع نفسه ، ص 148
5. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص95

،حيث انها عملية ديناميكية و ذات نفوذ فى جميع وظائف القيادة ،وتتأسس حتمية اهمية اتخاذ القرارات من تعددية الحلول المقترحة لمشكلة معينة مما يستوجب اختيار الحل الامثل و الافضل،وهكذا فان دور القيادة التنظيمية يتمثل فى اتخاذ القرارات بمختلف أشكالها الروتينية و الغيرالروتينية وعلى جميع المستويات بحيث تراعي فيها مصالح المنظمة والعاملين، كما تعمل على إفساح المجال لأعضاء التنظيم للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق صيغ معينة و بناءا على اعتبارات محددة بغية زيادة إدماجهم في أهداف المنظمة وبالتالي الحصول على أقصى مستوى من الكفاية و الفعالية.

و إلى جانب ماتقدم يمكن اعتبارالمشاركة في اتخاذ القرارات آلية اتصال تسمع للقيادة في المستويات العليا بالتعرف على اتجاهات و مواقف العاملين فيما يخص مختلف القضايا و الشؤون ذات الصلة بالعمل و العمال .

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل السادس:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

6 . 1 .المناهج المستخدمة.

6 . 2 .أدوات جمع البيانات.

6. 2 . 1 . الملاحظة.

6. 2. 2 . المقابلة.

6. 2. 3 . الاستمارة.

6. 3. مجال الدراسة.

6. 3. 1.المجال الجغرافي.

6. 3. 2. المجال البشري.

6 .3. 3. المجال الزمني

1.6.المناهج المستخدمة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي القائم على استكشاف وتصوير الظواهر كما تقع فعلا في الواقع الحاضر والمعاصر وفي مجال مكاني وزمانى محدد، وقد وظف بهدف الوصف، التفسير، الفهم لطبيعة التنظيم وكشف نوع وحجم الارتباطات بين متغيري القيادة التنظيمية والاتصالات من خلال التعرف على العلل المستترة والظاهرة وراء تلك الارتباطات وتطورها وأعراضها، بحيث من المحتمل التوصل إلى قضايا ومفاهيم وتعميمات نظرية وامبريقية حول الواقع المدروس، والتي يمكن أن تتخذ كموجهات للبحوث المستقبلية، واستعانت الدراسة بأربع أساليب وطرق فرعية معروفة للمنهج الوصفي.

1.المسح الاجتماعى بالعينة:عبر الاختيار والانتقاء الدقيق والواضح لمجموعة أو نسبة من المبحوثين ممثلة لمجتمع البحث وفق أساليب علمية، موضوعية، هادفة.

2.دراسة الحالة:وذلك بحصر الدراسة على حالة تنظيم واحد بغرض تنمية وتعميق المعرفة النظرية والامبريقية بواقع التنظيم من خلال الموضوع المدروس وإمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها على باقي التنظيمات ،فضلا عن ذلك فان دراسة الحالة تمثل طريقة ناجعة لتحقيق اهداف الدراسة حيث تمكننا من التعرف على الخصائص السلوكية للعاملين ،والتعرف على بناء العلاقات الاجتماعية ،كما تفضى الى الفهم العميق ببناء التنظيم و ديناميته .

3.الوثائق والسجلات:لجأت الدراسة إليها بغرض معرفة الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث، والتأكد من مدى صدق المعلومات المصرح بها حول ممارسات القيادة التنظيمية وأنماطها، تفكيرها في مجالات الجزاءات، وسائل الاتصال النظامية ومضامينها، القوانين،بالاضافة الى ماسبق فان الباحث قد استفاد كثيرا من خلال الاطلاع على خريطة الهيكل التنظيمي و تحليلها ،خاصة عند اختيار عينة الدراسة ، واتخذها كوسيلة للتعرف على كثير من المتغيرات و الظواهر مثل التعرف على بناء السلطة و الاوضاع الرسمية و التسلسل الهرمى لها داخل المؤسسة محل الدراسة .

4.التحليل الإحصائي:استخدم في المعالجة والتحليل الكمي للمعطيات والنتائج المجمعة عبر الاستمارة من خلال استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

ومن ثم يمكننا القول انه تمت المزاوجة بين أسلوبين متكاملين الاسلوب الكيفى المتمثل فى دراسة الحالة و الاسلوب الكمى من خلال التحليل الاحصائى وهو ما يمكن ان يساعد على بلوغ الدقة فى تحليل و تفسير النتائج.[1]

المبررات المنهجية لاستخدام المنهج الوصفي:يمكن تلخيص أهم مصوغات استخدام المنهج الوصفي في النقاط الآتية:

.وجود شبه اتفاق بين مختلف البحوث والدراسات التي تناولت قضية القيادة التنظيمية وارتباطها بالعديد من الأبعاد على استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج استخداما وشيوعا في العلوم الاجتماعية.

.أهمية المنهج الوصفي في الحصول على المعرفة العلمية المنظمة بواقع التنظيم الجزائري ومتغيراته الداخلية وتفهم تحولاته، إذ يسمح بدراسة كيفية أداء المبحوثين لأعمالهم، والحصول على مشاعرهم وطرق تفكيرهم حول بعض القضايا.

.سهولة ويسر استخدام المنهج الوصفي من ناحية كيفية التطبيق والإمكانيات (الوقت، الجهد، التكلفة المالية)، والأهداف المراد تحقيقها قياسا بالمناهج الأخرى، التجريبي على وجه الخصوص.

[1].حسن الساعاتى ،تصميم البحوث الاجتماعية ،بيروت :دار النهضة العربية ،1982،ص 182

.ملاءمة المنهج الوصفي لطبيعة الموضوع المدروس باعتباره يتناسب مع تناول واقع التنظيم في إطار زماني ومكاني محدد.
.التوافر النسبي للبيانات والمعطيات النظرية والامبريقية حول الموضوع المدروس.
.صلاحية المنهج الوصفى لمتطلبات التصور النظرى المستخدم.
.يشكل المنهج الوصفى مطلب حيوى وحاجة ملحة تلائم المرحلة الراهنة التى تمر بها التنظيمات الجزائرية،حيث لا تزال أولوية الدراسات تتوجه نحو تحصيل واستكمال المعرفة العلمية المنظمة بمختلف جوانب واقع التنظيم الجزائرى المتغير وظواهره و التوصل الى نموذج نظرى خاص يكون مراة عاكسة لظروفه ومميزاته .

كيفية تطبيق المنهج الوصفي:يمكن إيجاز ابرز الخطوات المنهجية التي تم إتباعها في استخدام المنهج الوصفي في دراسة الارتباط بين متغيري أنماط القيادة التنظيمية والاتصالات فيما يلي:

1.الشعور بالإشكالية وتحديدها:اعتمادا على مجموعة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية التي حركت الرغبة والإرادة في البحث عن كيفية وطريقة الارتباط بين متغيري الدراسة، فقد تم تعميق تلك الاهتمامات بشكل علمي من خلال الاطلاع على التراث النظري والبحثي، والقيام بالمشاهدات الميدانية، حيث كان الهدف بشكل محوري تدقيق وتوضيح الإشكالية، فتمت الإشارة إلى لمحة تاريخية حول الاهتمامات الأولى للباحثين السوسيولوجيين في مجال القيادة، ثم الربط بين مدى قدرة القيادة في ممارسة مهامها ووظائفها بضرورة توافر الاتصالات التي عبرها يمكن تدعيم العلاقات بين الأجزاء الداخلية للمنظمة والمحيط الخارجي، وانتهت خطة تحديد الإشكالية ببلورة تساؤل رئيسي تندرج تحته مجموعة تساؤلات فرعية .

2.تقريرالفروض:بغرض كشف الغموض الذي يكتنف طبيعة العلاقة بين القيادة التنظيمية والاتصالات، صيغت مجموعة من الإجابات والتوقعات المؤقتة مبدئيا للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة في شكل فروض فرعية، وقد استند في صياغتها على مصدرين أساسيين هما: الأدبيات السوسيولوجية والملاحظات الميدانية. كما روعي بقدر المستطاع التزام الفروض بالشروط العلمية (القابلية للاختبار التجريبي الواقعي، البساطة، الوضوح، الدقة وعدم التناقض، القدرة على التنبؤ، الخلو من التحيز الشخصي والأحكام القيمية).

3.انتقاء مجتمع البحث:نظرا للحجم الكبير لمجتمع البحث نسبيا، وعدد من الاعتبارات المتعلقة بالتكاليف المادية، الوقت، الجهد، فقد توجهت الدراسة إلى اختيار عينة من مفردات مجتمع البحث بطريقة علمية مدروسة ومخططة.

4.تحديد أدوات البحث والنزول للميدان لجمع البيانات والمعطيات: كان لزاما على الدراسة ان تستخدم أكثر من أداة لجمع البيانات لضمان مصداقية وسعة المعلومات، وتمثلت في الاستمارة (الاستبيان)، الملاحظة، المقابلة، فضلا عن ذلك فقد أخذت بعين الاعتبار المعايير العلمية المطلوبة في أدوات جمع البيانات من حيث البناء والتصميم، الملاءمة، التأكد والتحقق من صلاحية وكفاءة الأدوات بحساب الثبات والصدق، كيفية التوظيف والتنفيذ، ثم جمع المعلومات من الميدان بطريقة موضوعية دقيقة بقدر الإمكان من خلال تحري الأمانة والصدق في تسجيل البيانات، وتجنب التوجيهات الإيحائية والأحكام القيمية.

5.تحليل وتفسير البيانات:في هذه الخطوة يتم تفريغ وتصنيف وجدولة البيانات المجمعة من خلال الاستمارة ومعالجتها إحصائيا وكميا باستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، ثم التحليل والتفسير باستخدام الإطار النظري ونتائج المقابلات والملاحظات.

6.تفسير النتائج واستخلاص التوصيات:بعد الخطوات السابقة تأتي الخطوة الختامية، أين يقوم الباحث بمعالجة ومناقشة الفرضيات الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من الجداول، تمهيدا لتفسير نتائج البحث الكلية وإقامة المقارنات بينها بطريقة علمية واضحة، وأيضا تقديم المقترحات والتوصيات.

2.6.أدوات جمع البيانات:اعتمدت الدراسة في عملية جمع البيانات والحقائق المنظمة من الواقع الميداني بغرض اختبار مدى صحة الفرضيات على تساند وتكامل ثلاث تقنيات أساسية في البحث السوسيولوجي وملائمة للمنهج الوصفي تمثلت فيما يلي:

1.2.6.الملاحظة:استخدمت الدراسة نموذج الملاحظة المباشرة المنظمة، وتم الاستناد في توظيفها إلى عدد من المبررات المنهجية والتي تعد في حد ذاتها مزايا أهمها:

.قدرة الملاحظة المباشرة (بدون مشاركة) في الحصول على المعلومات الأولية بصورة طبيعية من الميدان دون وسيط و بدون تأثير من جانب الباحث[2] .

..الإدراك والفهم العميق والشامل للواقع المدروس.

.تمثل الملاحظة المباشرة محك خارجي يمكن من خلالها التأكد من مدى صدق وثبات البيانات الكمية المجمعة عبر الاستمارة والبيانات الكيفية المجمعة عبر المقابلات.

.بروز أهمية الملاحظة المباشرة في المواقف التي يحجم ويرفض فيها المبحوث التعاون والإجابة عن أسئلة الاستمارة والمقابلة لأسباب تتعلق بعدم الثقة والرغبة، وفي هذا الصدد يتم التركيز على مشاهدة السلوك الظاهري والفعلي للمبحوثين والتعرف على ردود الأفعال والسلوكات في فترة زمنية معينة وعلى الرغم ما تتضمنه هذه المشاهدات من محاولة المبحوث تعديل وتغيير السلوك إذا علم انه موضع ملاحظة إلا أن التزييف السلوكي يبقى اقل وأصعب مقارنة بتزييف الأقوال والألفاظ في المقابلات والاستمارات.

.قصر الزمن المستغرق في الملاحظات المباشرة قياسا بالملاحظات الغير مباشرة (بالمشاركة) نظرا لحاجة هذه الأخيرة لفترة اندماج ومعايشة أطول.

.توافر المعلومات والبيانات عن العناصر الملاحظة.

.وجود المبحوثين غالبا في مكان واحد في التنظيم.

كيفية تنفيذ وتطبيق الملاحظة المباشرة والمنظمة:استرشادا بالزيارات الاستكشافية الميدانية لواقع التنظيم وما ينطوي عليه من كثرة وتنوع الأحداث ذات الصلة بالموضوع الى جانب توجيهات البحوث والدراسات السابقة والفرضيات الفرعية ومؤشراتها، فقد تم انتقاء وحصر عينة من المواقف الفردية والجماعية في التنظيم بشكل عمدي ومقصود بغرض ملاحظتها، بحيث يخدم في الأساس التأكد من مدى صدق الفرضيات وبالتالي الإجابة على مشكلة البحث، ولهذه الغاية تم التحديد المسبق للعناصر الملاحظة في ضوء الأهداف العامة للدراسة في شكل دليل للمشاهدات(أنظر الملاحق).

وقد روعي في تحديد تلك الوقائع الملاحظة، الدقة، الموضوعية، التخطيط، التنظيم والضبط، أضف إلى ذلك إمكانية ملاحظتها، وتحديد فترات الملاحظة الملائمة، والتي غالبا ما تتم في الفترة الصباحية من العمل، كما اقتضت الملاحظة الانتقال من مكان لآخر داخل التنظيم تبعا لأغراض المعلومات المراد ملاحظتها وضمانا لعدم تفويت بعض المشاهدات، أما عملية التسجيل والتدوين الدقيق للمشاهدات فقد اعتمدت على أسلوب المذكرات وذلك بتسجيل الملاحظات وتلخيصها بناءا على استعمال الذاكرة بعد انتهاء المشاهدة حرصا على مواصلة المبحوثين ممارسة أنشطتهم وسلوكاتهم

[1].موريس انجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون،الجزائر :دار القصبة للنشر ، 2004،ص 193

بشكل طبيعي تلقائي، وحتى يتم التأكد من صدق الملاحظات في كل الحالات استخدمت عدة أساليب من بينها تكرار الملاحظات لعدة مرات، إجراء مقارنة بين الملاحظات خاصة تلك المترابطة فيما بينها.

2.2.6.المقابلة:تمثل الأداة الثانية لجمع البيانات، حيث وظفت بالتدرج والتداخل ثلاث أنواع من المقابلات تبعا للأهداف، وتتمثل فيما يلي:

.المقابلات الحرة الفردية:إذ طلب من المبحوثين في المستويات المختلفة للتسلسل التنظيمي التعبير عن آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم ومشاعرهم حول المسائل والقضايا الهامة التي تفيد الدراسة، وقد استخدمت في الجولات الاستطلاعية والاستكشافية بهدف حصر وتحديد المشكلة والفرضيات، وأيضا صياغة الاستمارة، إلى جانب التعرف على الإطار الشخصي والاجتماعي لمعتقدات أعضاء التنظيم.

.المقابلة النصف موجهة:تم اللجوء إليها بشكليها الفردي والجماعي تبعا لمتطلبات الموقف، فاستخدمت المقابلات النصف موجهة الجماعية في حالة التواجد الجماعي للمبحوثين في مكان واحد، ووظفت المقابلات النصف موجهة الفردية في حالة ممارسة المبحوث لوظيفة معزولة عن بقية زملاء العمل، وأيضا حسب تفضيلات المبحوثين، فالبعض منهم يميل إلى المقابلة الفردية، في حين البعض الآخر يفضل المقابلات الجماعية في وجود الزملاء، كما حرص الباحث على تنفيذ المقابلات مع المرؤسين أو الرؤساء بشكل منفصل لضمان عدم تردد المستجوبين وتزييف اتجاهاتهم وأفكارهم، وكان الهدف من هذا النمط من المقابلات التعمق أكثر في الأبعاد الهامة للمشكلة وتزويد الباحث برؤية متكاملة وشاملة للواقع التنظيمي، فضلا عن التأكد من مدى ثبات وصدق الملاحظات وبيانات الاستمارة.

.المقابلة بالاستمارة:والتي تعد نوعا من المقابلات الموجهة.

المبررات المنهجية لاستخدام المقابلة:

1.قدر ة هذه المقابلات على إفساح مجال الحرية للمبحوث للتحليل والتفسير حول الموضوع المدروس خاصة في المقابلات الحرة والنصف موجهة.

2.ثراء وتنوع المعلومات المستقاة عبر المقابلة وتحديدا في المقابلة الحرة الجماعية التي تسمح للباحث بالتحري أكثر حول موضوع المقابلة من خلال مناقشة المبحوثين وتدعيم الحوار بينهم بقصد المقارنة وإتاحة طرح الأسئلة من وحي المقابلة.

3.ملاءمة هذه الأنواع من المقابلات للموضوع المعالج، فقد أجمعت معظم البحوث والدراسات التي تناولت القيادة على استخدام المقابلات كأداة للتعرف على اتجاهات ومواقف المبحوثين سواء رؤساء أو مرؤسين.

4.أهمية المقابلات بأنواعها كأداة مكملة ومساعدة للأدوات الأخرى من ملاحظة واستمارة، فالمقابلة المعتمدة على موقف المواجهة المباشرة بين الباحث والمبحوث دون وسيط تتمتع بإمكانية رصد وملاحظة السلوكيات والانفعالات والعواطف، وبالتالي فالمعلومات المستقاة عبر المقابلات لا تقتصر على المعلومات اللفظية المسموعة بل وأيضا على المعلومات الغير اللفظية التي تظهر في الاستجابات والتعبيرات البدنية.

5.المرونة في المقابلات والتي تظهر في القدرة على التعامل مع مختلف خصائص المبحوثين كغير المتعلمين على وجه الخصوص، أو المتعلمين العاجزين عن الإجابة عن أسئلة الاستمارة، وأهميتها في توضيح وشرح الأسئلة وتشجيع المبحوثين على التفاعل مع الاستجواب، أضف إلى ذلك إمكانية تغيير التسلسل المنطقي المحدد لأسئلة الاستمارة في المقابلة النصف موجهة بما يساعد على الفهم

والاستجابة تجنبا لمخاوف وشكوك المبحوث كأن يتم تفضيل الإجابة على البيانات العامة في نهاية المقابلة.

6.إشعار المبحوث بأهميته ومكانته، وإظهار الاحترام والتقدير له تمهيدا لأخذ المعطيات والبيانات.

7.الحصول على معلومات تاريخية خاصة بالتنظيم من خلال مقابلة الأفراد ذوي الأقدمية الطويلة (المخبرين) بقصد التعرف على مختلف التحولات والتغيرات التي مر بها التنظيم وتأثيراتها على نشاطاته ومتغيراته الداخلية والخارجية.

مجالات استخدام المقابلة:

.مقابلة حرة مع رئيس مصلحة المستخدمين:حيث أفادتنا في الحصول على الموافقة الرسمية لجمع البيانات من المبحوثين، والمعطيات الكاملة حول التنظيم من عدة جوانب: التسمية، النشأة، التطور، طبيعة النشاط، المصالح والأقسام والورشات المختلفة، والعمليات التي تتم فيها، عدد العمال وتوزيعهم على تلك المصالح والورشات، الإطلاع على بعض الوثائق والمستندات الرسمية المتعلقة بطبيعة الشكاوى والتظلمات والطلبات، البيانات الشخصية للقادة والعمال، نوعية وحجم العقوبات، اللوائح والتعليمات القانونية المسيرة لنشاط المؤسسة، مسؤوليات وصلاحيات القادة والعمال، الهيكل التنظيمي.

.مقابلة حرة مع القادة والمشرفين في الخط الأول:حيث تم التمكن من الحصول على بعض البيانات والمعطيات الشخصية، وصفهم للأساليب القيادية المفضلة لديهم والعوامل الموقفية المحددة لاختيارها، المعايير المستخدمة لتعيينهم أو ترقيتهم كقادة، الوظائف التي يمارسونها، موقفهم من تفويض السلطة، أسلوبهم في توقيع الجزاءات على العمال، مصوغات اهتمامهم بالتبرير والإقناع في إصدار اللوائح والقرارات، اتجاههم نحو مدى تأثير تماثل الأسس الاجتماعية بين القادة والمرؤسين على فعالية الاتصالات.

.مقابلة مع العمال أو المرؤسين:الذين يمثلون مفردات عينة البحث، أين تم استخدام المقابلة بالاستمارة والمقابلات النصف موجهة.

كيفية بناء وتطبيق المقابلة النصف موجهة:حاول الباحث أن يقوم بالمقابلة وفق ظروف متماثلة بقدر الإمكان، ويمكن تقسيم مراحل تنفيذ المقابلة عموما كالتالي:

1.قبل المقابلة:

.الإبلاغ المسبق للمبحوث بهوية الباحث وموضوع المقابلة، وأهدافها، وكيفية اختياره ضمانا لتفرغه.

.الاتفاق على تحديد المكان الملائم للمقابلة حسب مقتضيات الظروف، إذ تميزت أماكن إجراء المقابلة بالتنوع والتعدد بين مكان العمل، مكتب خاص بالاستجواب بالتنسيق مع المشرف، أوقات الفراغ والراحة داخل المنظمة، خارج المنظمة.

2.أثناء المقابلة:

.الترحيب بالمبحوث وإظهار الود والاحترام له بغرض كسب ثقته، وتجديد تعريفه بهوية الباحث، وأهداف المقابلة بوضوح واختصار، وكيفية اختياره للمقابلة.

.طمأنة المبحوث على سرية المعلومات وعدم الكشف عن هويته، لضمان تشجيعه على الاسترسال في التعبير عن تقويماته واتجاهاته، والتأكيد له على قدرته في الإجابة على الأسئلة التي ستطرح عليه.

.التحديد المسبق للعناصر والمواضيع الأساسية والعريضة المراد مناقشتها مع المبحوث كتابيا في شكل دليل للمقابلة بهدف الحصول على المعطيات والمعلومات، فاعتمادا على الفرضيات الفرعية ومؤشراتها تم بناء دليل المقابلة (أنظر الملاحق).

.تنويه واستئذان المبحوث إلى ضرورة تسجيل نتائج المقابلة التي يدلي بها في مذكرات تحمل تاريخ وزمن ومكان المقابلة، وتراوح هذا التسجيل للمذكرات بين التدوين الحرفي لكلام المبحوث وأحيانا اختزاله في مصطلحات مختصرة سواء أثناء المقابلة أو بعدها من خلال الاعتماد على الذاكرة بدلا عن الوسائل التسجيلية.

.مراعاة القواعد المطلوبة في صياغة الأسئلة وطريقة طرحها والتي تماثل إلى حد كبير قواعد أسئلة الاستمارة من التدرج [1]، الترتيب، الحيادية، اللغة الواضحة والبسيطة التي تأخذ في عين الاعتبار المستوى الثقافي للمبحوثين، التزامات الوقت والعمل، عدم الإحراج... .

.تجنب إصدار تعليقات وأحكام على الإجابات بغرض التأثير على المبحوث.

.تلخيص كل عنصر من عناصر الحوار شفهيا للمبحوث وإبداء موافقته على التلخيص قبل الانتقال إلى العناصر المتعاقبة الأخرى.

.تشجيع المبحوث على تقديم أرائه ومواقفه دون مقاطعة وتوجيه تركيزه في النقاش على العناصر المحددة سلفا في المقابلة.

.الإصغاء التام للمبحوث[2].

.الحرص على معرفة أسباب إحجام المبحوث في الإجابة عن بعض الأسئلة.

3.نهاية المقابلة:

.مطالبة كل مرؤس بتقديم ملخص وجيز ومختصر لمواقفه وآرائه حول الوظيفة القيادية في جانبها الاتصالي.

.تقديم الشكر والتقدير للمبحوث على تعاونه وصبره في الإجابة على الأسئلة.

3.2.6. الإستمارة:بناءا على المطالعة والتحليل للتراث النظري والبحثى المتعلق بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والقيام بالزيارات الميدانية والاحتكاك والاتصال بالواقع المدروس وما يطرحه من تساؤلات من خلال المقابلات الحرة تم التمكن من بناء وثيقة أسئلة الاستمارة، حيث وظفت فيها بعض الأسئلة المستخدمة في دراسات مماثلة أو مقاربة لها مع مراعاة مدى ملاءمتها لأهداف البحث ودرجة ثباتها وصدقها، واعتمد تصميم الاستمارة بشكل أساسي ومحوري على الأسئلة المغلقة بنوعيها: ثنائية التفرع وذات الاختيار المتعدد، هذه الأخيرة التي تفرض اختيار بديل واحد فقط من الإجابات مع إضافة دائما فئة الإجابة اخر(حدد)أين تفتح للمبحوث حرية الإجابة وذلك لضمان شمولية الاختيارات المتعددة، وبالتالي تعد هذه النوعية من الفئة بمثابة سؤال مفتوح انطلاقا من استحالة تفيئة كل الإجابات المتوقعة.

المبررات المنهجية لاستخدام الاستمارة:يمكن إعزاء استخدام الاستمارة ذات الأسئلة المغلقة بصنفيها السابقين الذكر إلى جملة من المصوغات المنهجية التالية:

.أهمية الاستمارة في الحصول على المعلومات حول بعض السلوكات التي من الصعب ملاحظتها كالدوافع، الاتجاهات، التقييمات الشخصية مثل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤس، مضمون الاتصالات الغير رسمية، مستوى الرضا الوظيفي.

.التكلفة المنخفضة من ناحية الجهد والوقت والتي ظهرت في التطبيق حيث تمت المزاوجة بين طريقة الملء الذاتي للاستمارة من طرف المبحوث في حالة إجادته للقراءة والكتابة لدرجة تسمح له باستيعاب

---

[1].محمد ياسر خواجة ،اسس منهجية و تطبيقات عملية ،دمشق :دار مصطفى للطباعة و الكومبيوتر ،ط 1 ، 2002، ص 358

2.محمد على محمد ،البحث الاجتماعى ،مصر :دار المعرفة الجامعية ، 1999،ص 340

الأسئلة والإجابة عنها وطريقة ملء الاستمارة بالمقابلة من طرف الباحث في حالة عدم توافر المستوى التعليمي.

.قدرة تطبيق الاستمارة على عدد كبير من مجتمع البحث خاصة أثناء تواجد المبحوثين في مكان جغرافي واحد.

.تكميم بيانات الاستمارة وسرعة جدولتها ومعالجتها إحصائيا والقيام بالمقارنات.

.اعتماد وسيلة وتقنية اليد في تسليم الاستمارة تنمي لدى المبحوث الدافعية نحو الاهتمام الجاد بالأسئلة والإجابة عليها، إلى جانب أنها تعمل على إقناعه بأهمية الموضوع والفائدة الهامة للدراسة سواء على الباحث أو على المبحوث مع تقديم الشروحات اللازمة حول أي سؤال غامض، فضلا عن ذلك فان التسليم عبر اليد يضمن استعادة الاستمارة والحرص على تتمة الإجابة عن كل الأسئلة.

كيفية بناء وتطبيق الاستمارة:مرت عملية بناء الاستمارة بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها بعدة مراحل أهمها:

.الصياغة الأولية للأسئلة بناءا على مدى مطابقتها وخدمتها لمبدأ التأكد من صدق الفرضيات.

.تصنيف الأسئلة في بنود أو محاور تمثل الفرضيات الفرعية.

.تقرير وتحديد نوعية الأسئلة حيث تم تفضيل اختيار الأسئلة المغلقة لدواعي التكميم.

.خضوع الاستمارة إلى ثلاث خطوات اختبار متتالية مبدئيا، وتتمثل في الآتي:

الأولى: عرضت الاستمارة على عدد من الزملاء والخبراء من ذوي الاختصاص بقصد تحديد مدى كفاءة وصلاحية أسئلتها شكلا ومضمونا مثل مدى توافقها مع أغراض البحث ومجال تحليل الفرضية ومؤشراتها، الوضوح، المعقولية، الدقة والتحديد، الحيادية، الشمولية، الاختصار، البساطة، الإجرائية، عدم التداخل، الكفاية، التسلسل المنطقي للأسئلة... ، وكذلك ملاءمة عدد الأسئلة، وتوضيح كيفية الإجابة عليها.[1]

الثانية: طبقت الاستمارة على عينة محدودة من مجتمع البحث المقدرة بـــ 20 مبحوث يتوافرون على نفس خصائص المجتمع الكلي حيث تم إبلاغهم بعد التطبيق أن الاستمارة عبارة عن نسخة تجريبية، وذلك لضمان إثارة الاهتمام والدوافع عكس لو تم إخبارهم قبل التطبيق أن الاستمارة عبارة عن نسخة اختبارية، وقد ترتب عن هذه الخطوة التعرف على ردود فعل المبحوثين اتجاه الأسئلة من عدة جوانب كملاءمة الصياغة، مدى الفهم والاستيعاب، مدى الارتباط بمشكلة الدراسة، مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة، مدى ثبات وصدق البيانات، علاوة على ذلك تم إدراك اتجاهاتهم حول أسلوب العرض والتقديم للاستمارة ومعرفة كيفية تعاملهم ومدى حساسيتهم للباحث والموضوع المبحوث.

الثالثة:عرض الاستمارة على المشرف بقصد تعديلها وفق توجيهاته ومقترحاته والإجماع على الصيغة النهائية لها قبل النزول بالاستمارة إلى التطبيق الميداني.

وقد تمخضت بموجب الإجراءات الاختبارية المختلفة أن أعيدت صياغة بعض الأسئلة بصورة مبسطة وواقعية وحذفت أخرى إما لتكرارها وتداخلها مع أسئلة أخرى أو عدم الحاجة إليها في تحليل متغيرات الفرضية، كما أضيفت أسئلة أخرى، فضلا عن ذلك فقد خضع الجانب الشكلي للاستمارة للتحسين بما يستجيب للمعايير البنائية المطلوبة.

[1].موريس انجرس ،مرجع سابق ،ص 252

وللتنويه فان الدراسة قامت بقياس معدل ثبات وصدق البيانات المتضمنة في استمارة البحث من خلال ثلاث أساليب:

.مقارنة البيانات اللفظية بما هو متاح من المعلومات المطلع عليها في الوثائق والسجلات الرسمية في التنظيم مثل مضمون الشكاوى والتظلمات والطلبات، الجزاءات المستخدمة، البيانات الشخصية.

.ملاحظة الانسجام الداخلي في إجابات المبحوثين من خلال إدخال بعض الأسئلة أو تكرارها المتعمد، وأيضا المقارنة بين استجابات المبحوثين على الأسئلة ذات الطابع التسلسلي أو ذات العلاقات المباشرة والغير مباشرة بغرض التأكد من مدى تماثل الاستجابات وعدم تناقضها.

.الاعتماد على المحكات الخارجية في التثبت من مدى صدق وثبات الاستجابات، وتتمثل تلك المحكات في الملاحظات المباشرة والمقابلات بما تتضمنه من معطيات وبيانات كيفية وكمية.

وباجتياز مراحل الاختبار المبدئي للاستمارة وحساب معدل الثبات والصدق تكونت الصيغة النهائية للاستمارة التي اشتملت على أربع بنود رئيسية إلى جانب محور البيانات الشخصية كالآتي:

1.البيانات الشخصية (9 أسئلة).

2.طبيعة وظيفة القائد وتفويض السلطة (8 أسئلة).

3.طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤس ومدى معرفة المرؤسين بمصدر المعلومات الهابطة (8 أسئلة).

4.أسس اختيار القائد وإمكانية الاتصال الصاعد (8 أسئلة).

5.السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد والاتصالات الغير الرسمية (استمارة مستقلة خاصة بالمسؤول تتضمن 9أسئلة مرتبطة بالسمات الاجتماعية و الاقتصادية و4 أسئلة للمرؤسين).

وطبقت الاستمارة بالمقابلات الجماعية تارة والفردية تارة أخرى، كما تأرجح أسلوب الملء للاستمارة بين الملء الذاتي والملء بالمقابلة تبعا للموقف والظروف، فإذا كان المبحوثون يمارسون نشاطهم بشكل جماعي في مكان واحد وعلى قدر مناسب من التعليم فضل استخدام أسلوب المقابلات الجماعية والملء الذاتي، في حين العكس إذا كان المبحوثين مشتتين في أماكن متباعدة ولا يتوافرون على مستوى تعليمي يسمح لهم بالإجابة فانه يستحسن استخدام المقابلة الفردية وملء الاستمارة من طرف الباحث.

وقد حاول الباحث أن يراعي ظروف موحدة للجميع في كيفية تنفيذ الاستمارة من خلال الالتزام بالسلوكيات التالية:

1.التعريف بهوية الباحث وإبلاغ المبحوث بموضوع الدراسة والهدف والأهمية، وكذا كيفية اختياره للإجابة على الاستمارة.

2.التأكيد على سرية المعلومات التي يدلي بها المبحوث وعدم الكشف عن هويته من خلال اغفاله برقم.

3.تذكير المبحوث أن الوقت المستغرق للإجابة على أسئلة الاستمارة قصير.

4.تشجيع وحفز المبحوثين على الإجابة عن الأسئلة بواسطة التأكيد على قدراتهم وإمكانياتهم، وتقدير أدائهم واتجاهاتهم دون تقييمها.

5.توجيه وإرشاد المبحوثين إلى كيفية الإجابة وشرح مضمون الأسئلة بطريقة بسيطة وسهلة من خلال إعادة صياغتها بلغة الحديث اليومي كلما استدعى الأمر إلى ذلك.

6.الحرص على تطبيق نفس الأسلوب في إلقاء الأسئلة وتسجيل الإجابات كلما أمكن ذلك مع المبحوثين المفتقدين للمستوى التعليمي.

7.العمل على تحصيل الإجابات من المبحوثين على كل الأسئلة بقدر الإمكان.

8.تقديم الشكر والامتنان للمبحوث على مساهمته الجدية في الإجابة على أسئلة الاستمارة.

3.6.مجال الدراسة:تنقسم مجالات هذه الدراسة الى ثلاث اقسام المجال الجغرافى،البشرى،الزمنى.

1.3.6.المجال الجغرافي: المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية خنشلة.

اختارت الدراسة الحالية مجال دراستها في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه التي تعد إحدى المؤسسات التجارية والاقتصادية العامة والتابعة للقطاع العام، ويمثل هذا الأخير أهم الأساليب التسييرية المعتمدة من قبل الدولة في تحقيق أهداف التنمية وتجسيد خططها، وفيما يلي نبذة تاريخية وبطاقة تعريفية للمؤسسة.

يشكل قطاع المياه احد ابرز القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، وقد تداولت على ملف إدارته وتسييره وطنيا عموما ومحليا بولاية خنشلة كنموذج مجموعة من المراحل التنظيمية يمكن تلخيصها كرونولوجيا في المحطات الآتية:

مع تطبيق سياسة إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الاقتصادية أصبح قطاع المياه تتكفل بعملية إدارته مؤسسة عمومية عرفت بالمؤسسة العمومية لتوزيع وتطهير المياه المنزلية والصناعية التي يعود إنشائها إلى سنة 1988 وقد ضلت المؤسسة تابعة لوصاية الولاية.

تزامنا مع استمرارية الإصلاحات الاقتصادية في إطار ظهور ما يعرف باستقلالية المؤسسات سنة 1989 وتشجيع تطبيق هذا النهج في تسيير المؤسسات الاقتصادية للدولة أدمجت المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية بولاية خنشلة في منتصف جويلية 2006 في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، الكائن مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة، حيث أصبحت بموجب هذا الاندماج وحدة الجزائرية للمياه لولاية خنشلة احد القطاعات الفرعية التابعة جهويا لمنطقة باتنة التي تضم إلى جانب خنشلة كل من بسكرة وأم البواقي وباتنة.

يناط بهذه المؤسسة جملة من المهام والوظائف العامة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

.ضمان توزيع المياه على المستهلكين مهما كانت طبيعتهم ، أفراد أو مؤسسات، وعبر مختلف أقاليم الولاية.

.الحرص على تطوير شبكة المياه بالولاية.

.العمل على صيانة شبكة المياه وتجديدها والتأكيد على التسيير العقلاني للثروة المائية.

وبالنسبة لحجم القوة العاملة في المؤسسة الجزائرية للمياه فقد شهدت نموا ملحوظا غير انه بطيء نسبيا تبعا لتوسع نشاط المؤسسة المرتبط بزيادة الطلب على المياه وبالتالي ازدياد احتياجات مصالح ووحدات المؤسسة للعمال وتبعا ايضا للامكانيات المادية والبشرية، ويبلغ العدد الإجمالي للعمال حوالي 450 عامل موزعين على أقسام متعددة ومتباينة تمارس أنشطتها وفق مبدأ التكامل والتنسيق، وفيما يلي ابرز تلك الأقسام ووظائفها بإيجاز:

1.المديرية العامة.

2.قسم الموارد البشرية: مهامه التوظيف، التأديب، المكافأة.

3.قسم التجارة:

.استخراج الفواتير.

.تحصيل الفواتير الآتية من رؤساء القطاعات الفرعية.
.إرسال الإنذارات للمتأخرين عن السداد.
.إحصاء مديونية المستهلكين.
4.قسم الوسائل:
.تزويد جميع الأقسام بالوسائل الضرورية للعمل مثل: تزويد رؤساء القطاعات الفرعية بالآليات الضرورية للأشغال الميدانية كالأنابيب، القنوات، آلات الحفر، وكذلك قطع الغيار كالعجلات.
.تزويد الأقسام الإدارية بأجهزة الإعلام الآلي وصيانتها، الأوراق، المكاتب... .
5.قسم الآبار والخزانات المائية:
.الإشراف على المضخات الكبرى ومعالجة الأعطاب.
.إخضاع المياه للفحوص المخبرية.
.القيام بعمليات التطهير بشكل دوري.
6.قسم المنازعات: أهم مهامه:
.متابعة المنازعات القضائية مع مستهلكي المياه.
.متابعة المنازعات القضائية مع المؤسسات الأخرى ذات الارتباط بالمؤسسة كشركة الكهرباء، الهاتف...
7.قسم الأمن والوقاية: تتمثل وظائفه فيما يلي:
.توفير الأمن لممتلكات المؤسسة.
.استقبال بلاغات وشكاوى مصالح المؤسسة عن أي اعتداءات على ممتلكات المؤسسة.
.إرسال اللجان الأمنية إلى مصالح المؤسسة ان تعرضت لاعتداءات السرقة والسطو، وإتلاف العتاد.

وتجدر الإشارة إلى أن نشاط المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه يتمركز في6 بلديات في ولاية خنشلة من مجموع 23 بلدية، في حين باقي المناطق لا يزال تسيير قطاع توزيع المياه فيها تحت سيطرة البلديات.

وقد كان اختيارنا لهذه المؤسسة منوطا بجملة من الاعتبارات أبرزها:

.أولا: الأهمية الإستراتيجية والحيوية لطبيعة نشاط المؤسسة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال زيادة معدل الدخل القومي، رفع المستوى المعيشي للعاملين، توظيف اليد العاملة.

.ثانيا: ارتباط فعاليات وأنشطة العديد من التنظيمات، إنتاجية أو خدمية، بمهام ووظائف المؤسسة محل الدراسة.

.ثالثا: تمثل المؤسسة نموذجا بنائيا ممثلا للعديد من المؤسسات الاقتصادية والتجارية الأخرى التي تتطابق معها فى الغايات والحجم، حيث يمكن أن تعمم وتصدق نتائج دراستنا نسبيا على تلك التنظيمات.

.رابعا: توجه الاختيار للمؤسسة الجزائرية للمياه كمجال للدراسة نظرا لعدم اهتمام الباحثين بها مقارنة بالتنظيمات الأخرى.

.خامسا: اعتبار ذاتي متمثل في عمل الباحث في المؤسسة في إطار عقود ما قبل التشغيل لمدة سنة ونصف والتي مكنته من إقامة علاقات اجتماعية مقبولة مع المسؤولين والعمال، وسهل من مهمة أدائه للدراسة الميدانية والإحاطة المعرفية المعمقة بواقع التنظيم.

2.3.6 . المجال البشري:نظرا لصعوبة اعتماد أسلوب المسح الشامل في دراسة العاملين البالغ تعدادهم 450 عامل وذلك لكبر الحجم نسبيا واعتبارات التكلفة المادية، الوقت، الجهد، فقد اقتصر تحديد مجتمع البحث المختار على عمال 7 قطاعات فرعية للتنظيم موزعة جغرافيا على مختلف أقاليم الولاية و تحديدا فى 6 بلديات تمارس فيها المؤسسة مهام تسيير قطاع المياه وفقا لمقياس تقسيم الخريطة التنظيمية إذ بلغ عددهم 184 عامل،و قد تم اختيار افراد العينة من بين العاملين بالوحدات الفرعية المختلفة من بين المستويات غير الاشرافية و ذلك نظرا لان هؤلاء العمال يمثلون الغالبية داخل المؤسسة كما انهم عصب عمليات المؤسسة و يؤثرون تأثيرا مباشرا على سير العملية الخدمية للمؤسسة اكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين ، فضلا عن ذلك فان الدراسات و البحوث الامبريقية تشير الى ان مشكلات المسؤولين الاتصالية أكثر صلة بالعمال التنفيذيين مقارنة بالعمال الإداريين، كما يعد رؤساء هذه القطاعات أكثر المسؤولين من حيث حجم الأفراد الذين يمارسون عليه الإشراف (نطاق الإشراف) ،واستبعدت بقية الادارات والمصالح التابعة للمؤسسة فى بعض والبلديات و خصوصا فى بلدية خنشلة و قايس لدواعي تتعلق بطبيعة مهامها الإدارية والتقنية وتبعيتها للمستويات الاشرافية وعدم ارتباطها بالعمل الميداني المنوط أساسا بالقطاعات الفرعية .

وكان الوسط الحسابي لعدد أفراد كل قطاع فرعي 26,28 بما فيهم رئيس الوحدة.

وقد اعتمد في اختيار العينة طريقة تسمح بتمثيل أعضاء هذه الوحدات تمثلت في أسلوب العينة العشوائية البسيطة الطبقية النسبية لعدة مبررات أهمها:

.عدم تماثل وتجانس خصائص مفردات البحث من حيث السن، النوع، المجال الجغرافي للقطاع الفرعي، طبيعة عقد العمل، الحالة العائلية...

.إمكانية إجراء المقارنات بين القطاعات الفرعية المعبرة عن طبقات أو فئات العينة، وروعي في حجم طبقات العينة أن تكون متوازنة بحيث تكون مفردات كل قطاع فرعي ممثلة تمثيلا حقيقيا للحجم الكلي للقطاع الفرعي من جهة، وممثلة أيضا لحجم مجتمع البحث الأصلي للمؤسسة من جهة أخرى، كما أنها تضم نفس خصائص مفردات البحث (الانتساب إلى القطاع الفرعي كما هو مقرر في الهيكل التنظيمي)، وعليه فان هذا الأسلوب من العينة ملائم لأهداف مشكلة البحث من ناحية إقامة المقارنات.

.تميز أسلوب العينة المختارة كصنف من العينات العشوائية (الاحتمالية) بالتكاليف المادية المعقولة وتوفير الوقت والجهد في جمع البيانات وتحديدها واستخلاص النتائج مقارنة بأسلوب المسح الشامل.

.القوة والقدرة التعميمية لنتائج هذا النوع من العينة قياسا بالأساليب الغير عشوائية.

الكيفية الحسابية لاختيار العينة العشوائية البسيطة الطبقية النسبية:بناءا على تحديدنا لمجتمع البحث الكلي في أولائك الأفراد العاملين في القطاعات الفرعية حيث يتكون عددهم الإجمالي من 184، فلكي نقوم باختيار العينة يتوجب علينا المرور بمجموعة خطوات أساسية:

.تحديد حجم العينة الكلية الممثلة لمجتمع البحث بطريقة عشوائية بسيطة في حدود نسبة 50 % من عمال القطاعات الفرعية وفق العملية التالية:

مجتمع البحث الكلي x نسبة العينة / 100 = العينة الكلية.

وبالتطبيق نجد: 184 x 50 /100 = 92 حجم العينة الكلية.

.استخلاص حجم العينة في كل قطاع فرعي (الطبقة) وفق الطريقة الحسابية التالية: حجم العينة في كل طبقة = حجم العينة الكلي x حجم الطبقة / مجتمع البحث الكلي.

وبالتطبيق نجد:

1.حجم العينة في قطاع الجهة الجنوبية لولاية خنشلة (وكالة 1): 92 x 40 / 184 = 20.

2.حجم العينة في قطاع الجهة الشرقية لولاية خنشلة (وكالة 2): 92 x 40 / 184 = 20.

3.حجم العينة في قطاع قايس: 92 x 36 / 184 = 18.

4.حجم العينة في قطاع المحمل: 92 x 24 / 184 = 12.

5.حجم العينة في قطاع الحامة: 92 x 18 / 184 = 9.

6.حجم العينة في قطاع انسيغة: 92 x 16 / 184 = 5.

7.حجم العينة في قطاع فايس: 92 x 10 / 184 = 8.

الإجراءات العملية لسحب العينة العشوائية البسيطة الطبقية النسبية:يمكن تحديدها في المراحل التالية:

.إعداد وحصر قائمة اسمية ورقمية لأفراد مجتمع البحث في كل قطاع فرعي.

.إعطاء أرقام متسلسلة لكل أفراد مجتمع البحث في بطاقات أو قصاصات مستقلة متماثلة الحجم، اللون، الشكل، كما تتطابق هذه الأرقام مع أرقام القائمة الاسمية لغرض تسهيل معرفة اسم المفردة وجمع المعطيات والبيانات منها.

.خلط بطاقات كل قطاع فرعي جيدا في صندوق ثم السحب بأسلوب القرعة أو اليانصيب، ويقرأ الرقم المدون فيها فيكون صاحب ذلك الرقم في القائمة الاسمية احد أفراد عينة القطاع الفرعي، ثم تخلط البطاقات مرة ثانية ويختار احدها فنحصل على الرقم الثاني وهكذا حتى اختيار النسبة المطلوبة من مجتمع القطاع الفرعي، وان تكرر سحب احد الأرقام فيعاد في الصندوق ويخلط مع البقية حتى يظهر رقم آخر جديد.

.الالتزام بالنسبة المسحوبة في كل قطاع فرعي كما هو مقرر حسابيا والتي احترم فيها تمثيل الطبقة ومجتمع البحث المدروس.

وللاحتياط فقد اختيرت قائمة إضافية تشمل 20 مفردة بحث بنفس أسلوب العينة المتبع سابقا لمواجهة حالات رفض المبحوث المشاركة في الدراسة والإجابة عن أسئلة الاستمارة، أو عدم القدرة على الاتصال بالمستجوب، وبالتالي تجنب هدر الوقت أو الجهد في إعادة إجراءات السحب.

3.3.6.المجال الزمني:وقد تحدد هذا المجال وفقا لما استغرقته مراحل البحث المختلفة، وهي كالآتي:

1.مرحلة الإعداد النظري: وقد بدأناها في بداية ديسمبر 2007 حتى انتهينا من إعداد فصول هذه الدراسة وصياغتها في أكتوبر 2008 على وجه التقريب بعد عرضها على الأستاذ المشرف وتغطية ملاحظات سيادته أول بأول.

2.مرحلة الإعداد للعمل الميداني وتنفيذه: انطوت هذه المرحلة على مجموعة خطوات أبرزها:

أ. تصميم أدوات البحث: بعد وضع تصور مبدئي لخطة الدراسة ومناقشتها بمعرفة الأستاذ المشرف وعدد من المتخصصين سواء فى علم النفس او علم الاجتماع أو الإحصاء بنفس مجال الدراسة.

ب. مرحلة اختبار أدوات جمع البيانات: بتجريبها على عينة محدودة من مجتمع البحث والقيام باختبارات الصدق والثبات للأدوات ومدى قدرتها على قياس الموضوع.

ج.اخذ الموافقات الرسمية لجمع البيانات.

د.مرحلة جمع المعلومات من المبحوثين.

هـــ.مراجعة البيانات وهذا لكي نتحقق من الحصول على الإجابات المطلوبة على كل أسئلة المقابلة، وان المبحوثين أجابوا على أسئلة كل الاستمارة.

و.مرحلة تصنيف وتفريغ، وجدولة، وعرض البيانات.

ز.اما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة تحليل البيانات وتفسيرها كيفيا وكميا، وكتابة التوصيات والمقترحات والنتائج النهائية للبحث.

واستغرقت المرحلة الأخيرة من المرحلة (أ) إلى المرحلة (ز) مدة شهرين، منها 15 يوما تربص ميداني تم فيها تطبيق المقابلات، الاستمارة، الملاحظات.

تمهيد:

ينطوي هذا الفصل على عرض للبيانات الكمية (الاستمارة) والكيفية (الملاحظة والمقابلة) إلى جانب تحليلها وتفسيرها عبر الاستعانة بالتحليلات النظرية المختلفة مما يسهم في تحقيق أحد الأهداف الأساسية للدراسة المتمثلة في التحليل الحضاري المقارن الذي يرمي إلى الكشف عن أوجه الالتقاء والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وغيرها من الدراسات المماثلة أو المقاربة لها في بيئات اجتماعية متباينة، فضلا عن ذلك فان هذا التوظيف النظري يلعب دورا هاما في توطيد الارتباط بين النظرية والبحث، فلا يجعل النتائج الميدانية تظهر بمظهر التشتت وعدم الاتساق، وإنما يحتويها إطار نظري يفسرها ويكشف دلالتها، وهو ما يعبر أخيرا عن ميزة وخاصية التكامل بين البناء النظري والميداني.

1.7 .عرض وتحليل البيانات.

1.1.7.البيانات الشخصية لكل من القادة والعمال:

جدول رقم (7. 1) يوضح جنس المبحوثين.

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
العمال	77	% 83,69	15	% 16,31	92	% 100
القادة	7	% 100	/	/	7	% 100

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن التوزيع الجنسي في عينة العمال عموما غير متكافئ تماما، فبينمـــــا تقدر نسبة الذكور بـــ 83,9 % نجد في المقابل نسبة الإناث 16,31 % أما إذا انتقلنا إلى حساب المتوسط الحسابي للذكور في كل قطاع أو وحدة فرعية فسنجده يبلغ 11 ذكر لكل وحدة، في حين المتوسط الحسابي للإناث فيقدر بـــ 2 أنثى لكل وحدة، ويمكن اعزاء تدني نسبة العنصر النسوي قياسا بالعنصر الرجالي إلى ارتباط طبيعة عمل أفراد الوحدات الفرعية بالنشاطات الميدانية ذات المتطلبات الفيزيولوجية كإصلاح وصيانة القنوات، الحراسة. ولذلك يلاحظ أن اغلب المهام التي يزاولها العنصر النسوي متمركزة في المهام الإدارية والمكتبية كأمانة الصندوق، الفوترة، المنازعات، والتي هي أصلا قليلة التواجد في الوحدات.

وإذا ما انتقلنا إلى المقارنة بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بتفاصيل التوزيع الجنسي للعمال سيتضح بجلاء أن نشاط الذكور موجود في كل الوحدات خاصة تلك الوحدات التي تتميز بكثافة مستهلكي المياه فيها على غرار خنشلة بوحدتيها وقايس، أما نشاط الإناث فهو أيضا موزع على جميع الوحدات لكنه أكثر بروزا في الوحدات السابقة الذكر، وللاستدلال على التفاوت الكبير في نسب التوزيع الجنسي في عينة كل وحدة فرعية نجد المعطيات الآتية: وحدة خنشلة 1 نسبة الذكور 80 % ، الإناث 20 % ، وحدة خنشلة 2 نسبة الذكور 80 % ، الإناث 20 % ، وحدة قايس نسبة الذكور 83,33 % ، الإناث 16,67 % ، وحدة المحمل 91,97 % نسبة الذكور ، الإناث 8,33 % ، وحدة الحامة 88,89 % نسبة الذكور ، الإناث 11,11 % ، وحدة انسيغة 80 % نسبة الذكور ، الإناث 20 % ، وحدة فايس 87,5 % نسبة الذكور ، الإناث 12,5 % .

ويستنتج أيضا من خلال الجدول أن متغير الذكور له سيطرة مطلقة على كل عينة القادة وشبه سيطرة على كل عينة العمال، وبالتأكيد فان هذا التماثل في جنس القادة والعمال له تأثير في تسهيل عملية تبادل المعلومات وفق ما أشار إليه بيديان (Bedian) خاصة على المستوى الغير الرسمي، وهناك بعض الشواهد الكيفية التي يمكن أن نقدمها في هذا الصدد، وهي شواهد مستقاة من الملاحظات، حيث تبين أن من بين خصائص ومميزات المرؤسين والقادة الذين يفضلون الاتصال فيما بينهم خاصية التماثل الجنسي في كل الوحدات الفرعية بدون استثناء، ويبقى على العموم ان طبيعة الاتصال القائمة على التماثل الجنسي ترتبط بحجم هذا التماثل.

جدول رقم (7. 2) يوضح سن المبحوثين.

السن	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
25 سنة فاقل	3	3,26	/	/
من 26 إلى 30 سنة	2	2,17	/	/
من 31 إلى 35 سنة	7	7,61	/	/
من 36 إلى 40 سنة	9	9,78	1	14,28
من 41 إلى 45 سنة	36	39,14	5	71,44
من 46 إلى 50 سنة	23	25	1	14,28
من 51 إلى 55 سنة	5	5,44	/	/
من 56 إلى 60 سنة	2	2,17	/	/
من 61 إلى 65 سنة	1	1,08	/	/
أكثر من 65 سنة	4	4,35	/	/
المجموع	92	100	7	100

اذا ما حاولنا تشخيص الشواهد الكمية البارزة فى الجدول فاننا نتوصل الى ان مجموع النسب بين 25 سنة فاقل الى 40 سنة تقدر ب 22,82 % بينما تقدر مجموع النسب المحصورة بين 41 سنة الى اكثر من 65 سنة ب77,18 % ،و هذا يعنى ان فئة الشباب التى تقدر اعمارهم ما بين 25 سنة فاقل الى 40 سنة قليلة اذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر اعمارهم بين 41 الى اكثر من 65 سنة،و قد وجدنا ان متوسط سن افراد العينة يقدر ب44 سنة مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال الذين يتمتعون بخبرة وتجربة طويلة و اكثر تكيفا مع المواقف التى تنشأ فى بيئة العمل .

واذا ما عرجنا الى مقارنة متوسطات السن بين الوحدات المختلفة فنجدها عموما متقاربة سواء فى الوحدات القديمة النشأة كخنشلة بوحدتيها و قايس او الحديثة النشأة كانسيغة،الحامة،المحمل،كما يجدر التذكير بان متوسط سن الاناث اقل مقارنة بالذكور حيث يقدر ب32,53 سنة للاناث مقابل 46,41 سنة للذكور.

يبقى بعد ذلك ان نتعرض لسن القادة و الذى يبلغ متوسطه حوالى 43,28سنة،و يلاحظ انه قريب جدا من سن العمال المقدر ب44,18سنة.

اما بالنسبة للمقارنة بين متوسط سن العمال و سن القادة فى كل وحدة فنجد مايلى :وحدة خنشلة 1متوسط سن العمال 42,15 سنة و سن القائد 45 سنة ،وحدة خنشلة 2 متوسط سن العمال 43,8 سنة

و سن القائد 43 سنة،قايس متوسط سن العمال 43,44 سنة وسن القائد 49 سنة ،المحمل متوسط سن العمال 45 سنة وسن القائد 44 سنة،الحامة متوسط سن العمال 42,55 سنة وسن القائد 38سنة،انسيغة متوسط سن العمال 48,8 سنة وسن القائد 41 سنة،فايس متوسط سن العمال 49,62 سنة و سن القائد 43 سنة.

و لاشك ان هذا التشابه فى السن و ماقد يتضمنه من خبرة و اقدمية فى مجال المعرفة بطبيعة العمل وتشابه الاتجاهات و الاهتمامات و ما يمكن ان يترتب عنه من بناء صداقات و علاقات اجتماعية يساعد على تقليص الصعوبات الاتصالية ،و نستطيع ان نتلمس هذه الحقيقة الى حد ما اذا ما نظرنا الى بعض الشواهد الكيفية ،ففى احدى المقابلات الحرة مع احد القادة صرح لنا بمايلى:«...اعتقد بكل تأكيد من خلال تجربتى فى ادارة العمال ان التواصل و التفاهم معهم لا يعتمد دوما على صلاحيات المنصب فقط بل لابد من وجود نقاط التقاء بين المشرف و العامل من حيث مقدار الخبرة ،السن،المستوى الثقافى...مما يسهل اداء العمل بكفاءة.»

و لتدعيم فكرة اهمية هذا التشابه العمرى فى تعزيز التفاعلات بين القادة و العمال بمختلف اشكالها لا سيما الغير الرسمية فقد كشفت الملاحظات الميدانية ان صغر سن القائد مقارنة بعماله احيانا ما تصاحبه سلوكيات العصيان و عدم الامتثال لاوامره و قراراته رغم مكانته الرسمية،نظرا لاعتقاد العامل دوما ان المسؤول لابد و ان يكون الى جانب القوة المنصبية اكبر سنا و خبرة وهو ما وقفنا عليه بوحدة الحامة حيث التفاوت بين سن القائد و سن العاملين واضح كما هو مقدم سابقا.

جدول رقم (3.7)يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
اعزب	18	19,57		
متزوج	65	70,65	7	% 100
مطلق	3	3,26		
ارمل	6	6,52		
المجموع	92	%100	7	% 100

يبرز من خلال الجدول أن أغلبية العمـــال من المـــتزوجين حـــيث تقـــدر نسبتهم بـــ 70,65 % ، أما العزاب فتبلغ نسبتهم 19,57 % ، في حين مجموع نسب كل من المطلقين والأرامل تقدر بـــ 9,78 % ، أما القادة فكلهم من فئة المتزوجين بنسبة 100 % وانطلاقا من هذه النسب يظهر بوضوح مدى تطابق اغلب العمال والقادة في متغير الزواج، وبناءا عليه فان هذا التماثل

في متغير الزواج كغيره من التماثلات التي أوردناها سابقا (التماثل الجنسي، التماثل العمري) يسهم في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتعزيزها وزيادة التماسك الاجتماعي، فالعمال والقادة المشتركين في صفة الزواج أكثر تكيفا مع الأوضاع والظروف السائدة كيفما كان نوعها ويتفهمون ظروف بعضهم البعض لاسيما فيما يتعلق بالمسؤوليات العائلية ومتطلباتها، وقد أكدت الملاحظات أن القادة يواجهون عوائق تواصلية مع الشباب خاصة منهم العزاب كما هو الحال في وحدة خنشلة 1، حيث نسبة المتزوجين 50 % ، والعزاب 40 % ، والمطلقين 5 % ، والأرامل 5 %، وأيضا وحدة الحامة حيث نسبة المتزوجين 66,66 % ، والعزاب 22,22 % ، والمطلقين 0 % والأرامل 0 %، وتعود اغلب تلك العوائق إلى أن العزاب غالبا ما يكونون اقل استعدادا لتحمل واجبات عملهم واستقرارهم فيه لعدم تحملهم مسؤوليات عائلية من جهة، ورغبتهم وطموحهم نحو تحقيق مستوى مهني أفضل ماديا ومعنويا. وفي اتجاه مضاد لوحظ العكس في باقي الوحدات من حيث كم سيولة المعلومات وتنوع طبيعتها، مثلما هو الشأن في وحدة خنشلة 2، أين يشغل المتزوجين نسبة 75 % ، والعزاب 20 % ، والمطلقين 0 % والأرامل 5 %، وكـذلك وحدة قـايس، حيث نسبـة المتزوجـين 83,33 % والـعزاب11,11 % ، والمطلقين 0 % ، والأرامل 5 % ، ووحدة فـايس حيث نسبـة المتزوجين 87,5 % ، والعزاب 0 % ، والمطلقين 0 % ، والأرامل 12,5 % ، ووحدة انسيغة حيث نسبـة المتزوجين 60 % ، والعزاب 20 % ، والمطلقين 0 % ، والأرامل 20 % ، أما بالنسبة للحالة العائلية للإناث في كل عينة فقد تراوحت بين فئتين: المتزوجات 5,43 % ، العازبات 10,87 % ، في حين توزيع الذكور كان كالآتي: 8,69 % عزاب، 65,22 % متزوجين، 6,52 % أرمل، 3,26 % مطلق.

جدول رقم (7. 4) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

المستوى التعليمي	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
لا يقرأ و لا يكتب	29	31,53	/	/
يقرأ ويكتب	9	9,78	/	/
ابتدائي	3	3,26	/	/
متوسط	26	28,26	/	/
ثانوي	17	18,48	4	57,14
جامعي	08	8,69	3	42,86
المجموع	92	100	7	% 100

يشكل المستوى التعليمي احد المتغيرات الهامة المفسرة لسلوك العامل في مجال العمل، ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 31,53 % من أفراد عينة العمال لا يقرأون ولا يكتبون، أما مجموع نسبة الذين يقرأون ويكتبون والمستوى الابتدائي فتبلغ 13,04 % في حين أصحاب المستوى التعليمي المتوسط والثانوي والجامعي فتقدر بـــ 55,43 % ، وهذه النسبة الأخيرة هي أكثر بقليل من مجموع النسبتين السابقتين المقدرة بـــ 44,57 % أما المستوى التعليمي للقادة فعموما يغلب عليه المستوى الثانوي بنسبة 57,14 % ، أما المستوى التعليمي الجامعي فتقدر نسبته بـــ 42,86% ، ويمكن القول إجمالا من خلال استعراض هذه النسب أن المستوى التعليمي لكل من القادة والعمال متباعد نسبيا، 100 % للقادة فيما يتعلق بمجموع نسب المستوى الثانوي والجامعي، و 55,43 % للعمال فيما يتعلق بمجموع نسب المستويات المتوسطة، الثانوية، الجامعية. وهذا التباين من شانه أن يؤثر على تداول المعلومات بين القادة والعاملين كما وكيفا ووسائلا، ولتأكيد هذه الفكرة فقد خلصنا من مقارنة بين المستوى التعليمي للعمال والقادة إلى الوصول إلى بعض الشواهد الكيفية الدالة على درجة تأثير تماثل المستوى التعليمي على الاتصالات، فقد وجد في وحدة انسيغة أن القائد وكل العاملين متجانسين في المستوى التعليمي المتمثل في المستوى الثانوي الذي ساهم في تجانس اختيار طبيعة أسلوب تبادل المعلومات من خلال كتابة الطلبات والتقارير، وأيضا في تفويض السلطة لاسيما في الوظائف المكتبية، إلى جانب تقارب الاهتمامات والاتجاهات الشخصية، في حين لوحظ العكس في باقي الوحدات التي كان توزيع عمالها على فئات المستوى التعليمي كالآتي:

وحدة خنشلة 1 : الأميين 30 % ،يقرأون ويكتبون 20 % ، الابتدائي 5 % ، المتوسط 10 % ، الثانوي 15 % ، الجامعي 20 % ، في حين القائد ذو مستوى ثانوي.

وحدة خنشلة 2 : 45 % أميين، 15 % يقرأون ويكتبون، ابتدائي 0 %، 15 % متوسط، ، 10 % ثانوي، 15 % جامعي، أما القائد فمستواه ثانوي.

وحدة قايـــس: الأميين 27,78 % ، يقـــرأون ويكـــتبون 0 % ، الابتدائـــي 11,11 % ،المتوسط 44 ,44 % ، الثانوي 11,11 % ، الجامعي 5,56 % ، أما القائد فهو ذو مستوى جامعي.

وحـــدة المحمـــل: الأميين 33,33 % ، يقـــرأون ويكـــتبون 0 % ،الابتدائـــي0 %،المتوسط 41,67 % ، الثانوي 25 % ، الجامعي 0 % ، أما القائد فمستواه التعليمي جامعي.

وحدة الحامة: الأميين 11,11 % ، يقـــرأون ويكـــتبون 0 % ، الابتدائـــي 0 % المتوسط 77, 78 % ، الثانوي 11,11 % ، الجامعي 0 % ، أما القائد فمستواه التعليمي جامعي.

وحدة فايس: الأميين 50 % ، يقـــرأون ويكـــتبون 25 % ، الابتدائـــي 0 % ،المتوسط 12, 5 % ، الثانوي 12,5 % ، الجامعي 0 % ، أما القائد فمستواه التعليمي ثانوي.

فقد أثبتت المشاهدات أن عمال المستوى التعليمي المنخفض عادة ما يميلون إلى تقليل اتصالهم بالقادة وتفضيلهم الاتصال بزملائهم من ذوي الخبرة والاقدمية وذلك راجع للحاجز النفسي والعلمي خصوصا إذا كان القائد من أصحاب المستويات التعليمية الأعلى ، كما أن عمال المستوى التعليمي المنخفض عادة ما يلجأون إلى الأساليب الشفوية كاللقاءات والمحادثات في الاتصال بالقادة عكس الجامعيين والثانويين الذين يستخدمون الأساليب المكتوبة. فضلا عن ذلك فان القائد على الرغم من انه يراعي مدى توافر المرؤسين على المستوى التعليمي في حالة تفويض السلطات عموما إلا انه أحيانا ما يتغلب على هذه المشكلة من خلال الخبرة والأقدمية.

أما بالنسبة للعمال ذوي المستوى التعليمي المرتفع كالجامعيين والثانويين الذين يشغلون المهام الإدارية فإنهم يدخلون في اتصالات مكثفة مع قادتهم من اجل فرض أنفسهم وتوسيع نطاق مكانتهم ودورهم مما يخلق نوعا من الصراع بين الخبرة والمستوى التعليمي كما هوالحال في وحدتى خنشلة .

وفيما يخص المستوى التعليمي للإناث فهو عموما أعلى من الذكور، حيث تأرجح بين الثانـــوي7,60 % ، الجامعي 8,69 % ، في حين الذكور فتوزعوا بين الأميين 31,13 % ، يقـــرأ ويكتب 9,78 % ، الابتدائـــي 3,26 % ، المتوسط 26 ,28 % ، الثانوي 10,87 % ،الجامعي 0 % .

كما تجدر الإشارة أن نسبة الجامعيين سواء فى عينة القادة أو العمال قليلة خاصة بالنسبة للعمال، وهذا له دلالة على اتجاه اهتمام المؤسسة بالخبرة بدلا من الجانب المعرفي وتلافي تخصيص نفقات مالية وبشرية لعملية التكوين والتدريب، فضلا عن ذلك فان نقص توظيف العمال الجامعيين يعود إلى طبيعة الوظائف الموجودة في الوحدات والتي لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عليا.

جدول رقم (7. 5) يوضح أقدمية العمل عند المبحوثين.

الأقدمية	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	13	14,13	1	14,28
من 6 إلى 10 سنوات	22	23,92	/	/
من 11 إلى 15 سنة	39	42,39	2	28,57
أكثر من 15 سنة	18	19,56	4	57,14
المجموع	92	% 100	7	% 100

يبين الجدول السابق أن معظم العمال يتمتعون بمدة عمل معتبرة في المؤسسة حيث يبلغ مجموع نسبهم من 6 إلى أكثر من 15 سنة بـــ 85,87 % ، ويتموقع جلهم في الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 42,39 % ، أما الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات فتقدر بـــ 14,13 % ، أما أقدمية القادة فتتسق أغلبيتهم مع أقدمية معظم العمال إذ أنهم محصورون بين 11 إلى 15 سنة بنسبة تبلغ 85,71 % ، بينما 14,28 % من أقدمية القادة تتموضع في فئة 5 سنوات فأقل.

ولا شك أن هذا التقارب في مدة العمل بين القادة والعمال يكسب كل منهما خبرة وتجربة حول عمله، وتلعب الأقدمية دورا كبيرا فى تشجيع اتصال العامل بقائده، كما تمكنه من إصدار أحكام وأراء أكثر دقة حول مسائل العمال والعمل خاصة ما يتعلق بنمط القيادة الذي يتبعه القائد في التعامل مع مرؤسيه، إضافة إلى أن هذه العضوية في المؤسسة تساعد كثيرا في بناء العلاقات الغير الرسمية الناجمة عن التفاعل المستمر بين الأفراد أثناء تواجدهم في مكان العمل لمدة زمنية طويلة سواء بين العمال وأقرانهم أو بين العمال والقادة. ومن الشواهد الكيفية التي تمكنت الدراسة من الحصول عليها تلك الملاحظات المؤكدة لتأثير تماثل الاقدمية على الاتصالات، حيث لوحظ في وحدة الحامة أن العمال الأكثر أقدمية والذين تقدر نسبتهم بـــ 88,89 % ، من فئة 6 إلى أكثر من 15 سنة هم اقل العمال اتصالا بالقائد نظرا إلى قلة أقدميته، وبالتالي خبرته والمقدرة بسنة واحدة وكذلك لصغر السن، واقتصر اتصالهم به على المسائل الهامة وذات القيمة خاصة وأنهم على إدراك تام بالجوانب الغير البيروقراطية فى التنظيم، أما باقي العمال والبالغة نسبتهم 11,11 % ، فإنهم أكثر اتصالا بقائدهم، وذلك لافتقادهم للخبرة والمعرفة، ونظرا لصغر سنهم، فضلا عن ذلك فإنهم بحاجة مستمرة ودائمة للمعلومات ومحاولة تكريس تواجدهم ومكانتهم داخل التنظيم، كما لوحظ أن القائد يكثر من إصدار التعليمات والأوامر الشفوية كآلية تعويض عن نقص الخبرة واثبات للذات، أما الوحدات الأخرى فنظرا للتماثل الكبير بين القادة والعمال في الاقدمية خصوصا في وحدة انسيغة التي تبلغ نسبة عمالها من فئة 11 إلى 15 سنة 40 % وفئة أكثر من 15 سنة 60 % بينما قائدها يتمتع بخبرة أكثر من 15 سنة، وأيضا وحدة فايس التي بلغت نسبة عمالها من فئة 11 إلى 15 سنة 37,5 % ، وفئة أكثر من 15 سنة 62,5 % في حين القائد قدرت خبرته بأكثر من 12 سنة، فقد لوحظ بروز العلاقات الغير الرسمية بشكل واضح ونزع القادة نحو تقليص تدخلهم في نشاط العمال وزيادة منحهم الحرية في

الأداء نظرا لخبرتهم. وبالنسبة لتوزيع العمال والقادة على فئات الأقدمية في الوحدات الأخرى فكانت على الشكل التالي:

وحدة خنشلة 1 : 10 % من 5 سنوات فأقل، 25 % من 6 إلى 10 سنوات، 55 % من 11 سنة إلى 15 سنة، 10 % أكثر من 15 سنة، أما القائد فخبرته أكثر من 17 سنة.

وحدة خنشلة 2 : 15,2 % من 5 سنوات فأقل، 30 % من 6 إلى 10 سنوات، 40 % من 11 سنة إلى 15 سنة، 15 % أكثر من 15 سنة، أما القائد فخبرته أكثر من 18 سنة.

وحدة قايس: 27,78 % من 5 سنوات فأقل، 22,22 % من 6 إلى 10 سنوات، 38,89 % من 11 سنة إلى 15 سنة، 11,11 % أكثر من 15 سنة، أما القائد فخبرته أكثر من 20 سنة.

وحدة المحمل: 16,66 % من 5 سنوات فأقل، 25 % من 6 إلى 10 سنوات، 50 % من 11 سنة إلى 15 سنة، 8,33 % أكثر من 15 سنة، أما القائد فخبرته أكثر من 17 سنة.

وبالنسبة لأقدمية الإناث مقارنة بالذكور فستجدها كالآتي: 5 سنوات فأقل 11,96 % إناث، 2,18 % ذكور، من 6 إلى 10 سنوات 3,27 % إناث، 20,65 % ذكور، من 11 إلى 15 سنة 1,08 % إناث، 41,31 % ذكور، أكثر من 15 سنة فكلهم ذكور بنسبة 19,56 %.

جدول رقم (7. 6) يوضح الأصل الاجتماعي للمبحوثين.

الأقدمية	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ريفي	37	% 40,22	/	/
حضري	55	% 59,78	7	% 100
المجموع	92	% 100	7	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال ذوي الأصول الحضرية أعلى من العمال ذوي الأصول الريفية، حيث يقدر الحضريين بـ 55 % ، بينما الريفيين بـ 37 % ، أما القادة فكلهم حضريين بنسبة 100 % ، وتستوجب الإشارة هنا أن هذا التوافق في متغير الأصل الحضري بين العمال والقادة قدم إسهاما ايجابيا في تحسين الاتصالات عبر تماثل الإشارات والدلالات اللفظية والغير اللفظية وكذا العادات والتقاليد التواصلية، وفي هذا الصدد فقد استكشفت الملاحظات الميدانية في وحدة خنشلة وكالة 1 أن العمال ذوي الأصول الحضرية المقدرة نسبتهم بـ 70 % أكثر تفاعلا مع قائدهم بعكس العمال ذوي الأصول الريفية البالغة نسبتهم 30 % ، ويمكن تقديم تفسير لتلك التفاعلات بتقارب وتشابه النظم الثقافية كوجود اعتقاد مشترك بضرورة الاتصال بالمسؤولين لدى الحضريين، ضعف الحاجز الاجتماعي لاتصال النساء بالمسؤولين، فضلا عن ذلك تماثل الموطن الحضري، وتنطبق هذه الملاحظات على كافة الوحدات الأخرى باستثناء وحدتي فايس وانسيغة، ففي فايس على الرغم أن أغلبية العمال ريفيين بنسبة 87,5 % ، ونسبة الحضريين قليلة مقدرة بـ 12,5 % ، فان الريفيين يتفاعلون مع قائدهم لاعتبارات بعيدة عن الأصل الاجتماعي وإنما قائمة

أساسا على تماثل معدل الأقدمية، أما انسيغة والتي يبلغ العمال الريفيين فيها 60 % ، والحضريين 40 % ، فان الريفيين يتبادلون المعلومات مع قائدهم لدواعي تماثل المستوى التعليمي.

وفيما يلي توزيع فئات الأصل الاجتماعي في باقي الوحدات:وحدة الحامة 55,56 % ريفيين، 44,44 % حضريين، وحدة المحمل 33,33 % ريفيين، 66,67 % حضريين، وحدة خنشلة وكالة1 40 % ريفيين، 60 % حضريين، وحدة قايس 22,22 % ريفيين، 77,78 % حضريين.

وإذا ما تطرقنا إلى الأصل الاجتماعي للإناث فكلهن من الفئة الحضرية حيث تقدر نسبتهن بـــ 16,31 % من مجموع العينة موزعة على جميع الوحدات كالآتي:وحدة خنشلة 1 4,35 % ، وحدة خنشلة2 4,35 % ، وحدة قايس 3,27 % ، وحدة المحمل 1,09 % ، وحدة الحامة 1,09 % ، انسيغة 1,08 % ، فايس 1,08 % وقد لوحظ أنهن أكثر اتصالا بالمسؤولين قياسا بالعمال الريفيين نظرا لطبيعة العمل، المستوى التعليمي، الأصول الحضرية، الطبيعة المكانية للوظيفة التي تمارس في مقر الوحدة والتي تفترض الاتصال بالمسؤول.

جدول رقم (7. 7) يوضح طبيعة المركز الوظيفي للمبحوثين.

طبيعة المركز الوظيفي	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
رئيس وحدة	/	/	7	100
أمين صندوق	7	7,61	/	/
قسم المنازعات	3	3,27	/	/
قسم الفوترة	5	5,43	/	/
مسجل العدادات	6	6,52	/	/
رؤساء أفواج القطع	3	3,27	/	/
المرصصين	7	7,61	/	/
فاتحي قنوات	6	6,52	/	/
السياقة	6	6,52	/	/
الحراسة	43	46,74	/	/
العمال اليدويين	5	5,44	/	/
عون استقبال	1	1,08	/	/
المجموع	92	% 100	7	% 100

يستقرأ من الجدول أعلاه أن نحو نصف عينة العمال تقريبا يزاولون وظيفة الحراسة بنسبة تقدر بـــ 46,74 % ، بينما بقية العمال موزعين على الوظائف الأخرى بنسب تتراوح ما بين 1,08 % و 7,61 % . وهذا التوزيع له دلالة على اعتماد المؤسسة في كل وحداتها الفرعية على العاملين الحراس بشكل أساسي للحفاظ على الممتلكات والمنشآت، حيث نجد على سبيل الاستشهاد أن نسبة عمال الحراسة في وحدة قايس تقدر بـــ 7,61 % ، المحمل 9,78 % ، خنشلة وكالة2 9,78 % ، خنشلة وكالة1 6,52 % ، الحامة 5,44 % ، انسيغة 2,17 % ، فايس 5,44 % .

ومن جانب آخر إذا حاولنا مقارنة وظائف العمال في كل وحدة فإننا نجد سيطرة مطلقة لعمال الحراسة فمثلا في وحدة قايس: أمين صندوق 5,56 % ، قسم المنازعات 5,56 % ، فوتـــرة 5,56 % ، مسجـــــل عدادات 16,66 % ، رؤســـاء أفـــواج القطع 0 % ، المـــرصصين 5,56 % ، فاتحي القنوات 0 % ، السياقة 11,11 % ، الحراس 38,88 % ، العمال اليدويين 11,11 % ، المستقبل 0 % .

وحدة المحمل: أمين صندوق 8,33 % ، قسم المنازعات 0 % ، فوترة 0 % ، مسجل عدادات 8,33 % ، رؤساء أفواج القطع 0 % ، المرصصـــين 0 % ، فـــاتحـــــي القنوات8,34 % ، السياقة 0 % ، الحراس 75 % ، العمال اليدويين 0 % .

وقد كان لوقوع أغلبية العمال في فئة الحراس اثر سلبي وعكسي على حجم الاتصال مع المسؤولين في كل الوحدات، وذلك يعود أساسا حسب الملاحظات المسجلة لطبيعة نشاط الحراسة الذي يتم معظمه في ممتلكات ومنشأت متباعدة فيما بينها ونائية عن مقر الوحدة، فضلا عن ذلك فان نظام العمل في الحراسة والقائم على مبدأ المناوبة جعل بعض الحراس خاصة في الفترة الليلية بمنأى عن أي تفاعل مع المسؤولين الذين يمارسون مهامهم الرسمية في الفترة النهارية، أما فيما يخص عمال وظائف الترصيص، رؤســـاء أفـــواج القطع، السياقة، العمال اليدويين، فاتحي القنوات، مسجلي العدادات، المستقبل فان اتصالهم بالمسؤول يتصف بأنه متوسط عموما، ويمكن رد ذلك إلى ارتباط هذه الوظائف بالأعمال الميدانية والتنفيذية في حين يبقى دور المسؤول مجرد منسق لإحداث التكامل بين الوظائف.

أما الوظائف الإدارية المتكونة من ثلاث أصناف رئيسية هي:امانة الصندوق، المنازعات، الفوترة، فكلها تسير من قبل الإناث، وفيما يلي توزيع نسب العمال على كل الوظائف في الوحدات الأخرى:

وحدة خنشلة وكالة1 أمانة الصندوق 5 % ، المنازعات 5 % ، الفوترة 10 % ، رؤساء أفواج القطع 10 % ، المرصصين 5 % ، فاتحي القنوات 10 % ، السياقة 5 % الحراس 30 % ، 10 % عمال يدويين، 5 % مستقبل، مسجل عدادات 5 %.

وحدة خنشلة وكالة2 أمانة الصندوق 5 % ، المنازعات 5 % ، الفوترة 10 % ، مسجل العدادات 0 % ، رؤساء أفواج القطع 0 % ، المرصصين 15 % ، فاتحي القنوات 10 % ، السياقة 10 % ، الحراسة 45 %.

وحدة الحامة: أمانة الصندوق 11,11 % ، قسم المنازعات 0 % ، فوترة 0 % ، مسجل عدادات 11,11 % ، فاتحي القنوات 0 % ، السياقة 0 % ، الحراس 55,56 % العمال اليدويين 11,11 % ، المستقبل 0 % .

وحدة انسيغة: أمانة الصندوق 20 % ، قسم المنازعات 0 % ، الفوترة 0 % ، مسجل العدادات 0 % ، رؤساء أفواج القطع 0 % ، المرصصين 0 % ، فاتحي القنوات 20 % السياقة 20 % ، الحراس 40 % ، العمال اليدويين 0 % ، المستقبل 0 % .

وحدة فايس: أمانة الصندوق 12,5 % ، المرصصين 12,5 % ، فاتحي القنوات 0 % السياقة 0 % ، الحراسة 62,5 % ، العمال اليدويين 0 % ، المستقبل 0 % .

ويلاحظ حسب توزيع نسب الوظائف في كل الوحدات أن عدد الوظائف في الوحدات القديمة اكبر من الوحدات الحديثة حيث تقدر في الأولى بـــ 11 وظيفة في حين الثانية تتراوح ما بين 10 و 8 وظائف،و هو ما دفع رؤساء بعض الوحدات لتغطية العجز فى اليد العاملة خصوصا فى فئة العمال اليدويين والحراس والذى يعود اساسا الى الوضع المالى للمؤسسة الى انتهاج طريقة غير نظامية تتمثل فى تكليف العمال بوظائف اخرى خارج نطاق صلاحيات وظائفهم الاصلية المقررة فى شهادات العمل وكشوف الرواتب وذلك ما كشفته المقارنة بين الملاحظات الميدانية و الوثائق الرسمية.

كما يستنتج كذلك أن عدد الوظائف الإدارية في الوحدات القديمة النشأة تتمثل في ثلاث وظائف أساسية هي: أمانة الصندوق، فوترة، المنازعات، ويعود ذلك أساسا لحجم مستهلكي المياه الذي يستدعي استحداث هذه الوظائف، أما الوحدات الحديثة فالوظائف الإدارية تقتصر على وظيفة وحيدة هي: أمانة الصندوق، أما مسائل الفوترة والمنازعات فتوكل إلى الوحدات القديمة.

وقد لوحظ أيضا أن عمال الوظائف الإدارية أكثر اتصالا بالمسؤول نظرا لعلاقتها التنظيمية المباشرة بالمسؤول أولا، وكذلك لتموقعها في مقر الوحدة ثانيا، وارتباطها بمهام المسؤول ثالثا.

أما مجموع الوظائف الإدارية التي تمارسها الإناث التي تعد ضعيفة مقارنة بمجموع نسب الوظائف الأخرى التي يمارسها الذكور في كل وحدة فكانت كالآتي:

وحدة خنشلة1: 20 % وظائف إدارية، 80 % وظائف أخرى.

وحدة خنشلة2: 20 % وظائف إدارية، 80 % وظائف أخرى.

وحدة قايس: 16,68 % وظائف إدارية، 83,32 % وظائف أخرى.

وحدة المحمل: 8,33 % وظائف إدارية، 91,67 % وظائف أخرى.

وحدة الحامة: 11,11 % وظائف إدارية، 80 % وظائف أخرى.

وحدة انسيغة: 20 % وظائف إدارية، 80 % وظائف أخرى.

وحدة فايس: 12,5 % وظائف إدارية، 87,5 % وظائف أخرى.

جدول رقم (7. 8) يوضح طبيعة عقد العمل لدى المبحوثين.

طبيعة عقد العمل	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دائم	81	88,04	7	% 100
مؤقت	11	11,96	/	/
المجموع	92	5,43	/	% 100

يستكشف من الجدول الوارد أعلاه أن أفراد عينة العمال أغلبيتهم من ذوي أصحاب عقود العمل الدائمة (المثبتة) بنسبة تقدر بـــ 88,04 % ، بينما النسبة الباقية من العمال فكلهم أصحاب عقود عمل مؤقتة بـــ 11,94 % ، أما القادة فهم يتمتعون بعقود عمل دائمة بنسبة 100 % . ويلاحظ أن هذا التشابه بين القادة وأغلبية العمال في طبيعة عقد العمل يؤثر على حجم التفاعلات خاصة الغير الرسمية، حيث أثبتت الشواهد الكيفية المتمثلة في الملاحظات أن العمال الدائمين مثلما هو الحال في وحدتي فايس وانسيغة التي يشكل العمال الدائمون فيها نسبة 100 % من حجم عينة كل وحدة أنهم يميلون للاتصال بالمسؤولين عكس العمال المؤقتين في الوحدات الأخرى، ويمكن إعزاء نمو هذه الميول الاتصالية للعمال الدائمين إلى تماثلهم في الأقدمية مع القادة عكس العمال المؤقتين فإنهم يتجنبون الاتصال بالمسؤولين لأسباب تتعلق بقلة مدة الأقدمية وكذلك رغبتهم في تحصيل عقد دائم مع المؤسسة من خلال إتباع سياسة انعزالية عن الرئيس، ويعزز هذه الفكرة مقابلة حرة مع احد العمال المؤقتين في وحدة قايس التي يشكل المؤقتون فيها نسبة 2,13 % مقارنة بالدائمين بنسبة 77,78 % حيث صرح ما نصه الآتي: « إنني أحاول بقدر المستطاع تقليل الاتصال بالمسؤول خاصة في الجوانب الشخصية لكوني لا امتلك مدة عمل كافية تمكنني من المعرفة التامة بشخصية المسؤول، وكذلك حرصا مني في الحصول على عقد دائم من المؤسسة من خلال تفادي العلاقات الشخصية التي يمكن أن تظهر مساوئ وعيوب العامل... خاصة وان هذه العلاقات يعتمد عليها المسؤول بدرجة كبيرة في إصدار قراراته وتقييماته...» وعلى الرغم من ذلك فان هناك بعض العمال المؤقتين يقرون بالعكس كما هو الشأن في وحدة خنشلة وكالة 2 التي يشغل المؤقتون فيها نسبة 15 % والدائمون 85 % من حجم عينة الوحدة، حيث يعتبرون حسب تصريحاتهم في مقابلة جماعية أن الاتصال بالمسؤول ضروري في القضايا الرسمية والغير الرسمية وذلك بغرض إثبات الولاء وإظهار مدى الكفاءة في العمل لاسيما وان بعض المسؤولين يشجعون هذا الأسلوب.

ويجدر بنا أن نلفت الانتباه إلى أن طبيعة عقود العمل الممنوحة للعاملين في التنظيم تنسجم إجمالا مع مدة الأقدمية، حيث وجد أن العقود المؤقتة تمركزت في فئة الأقدمية 5 سنوات فاقل، وقدرت الإناث فيها بنسبة 10,86 % ، بينما العقود الدائمة انحصرت مابين 6 إلى أكثر من 15 سنة وبلغت نسبة الإناث فيها 5,43 % ، ومعظمها في الوحدات القديمة.

أما توزيع العمال في الوحدات الأخرى بين الدائمين والمؤقتين فكانت وفق الشكل الآتي:خنشلة وكالة 1 المؤقتين 10 % ، الدائمين 90 % ، المحمل: المؤقتين 8,33 % ، الدائمين 91,67 % ، الحامة: المؤقتين 11,11 % ، الدائمين 88,89 % .

جدول رقم (7. 9) يوضح مستوى الدخل لدى المبحوثين.

مستوى الدخل	العمال		القادة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
اقل من 10.000 دينار جزائري	/	/	/	/
من 10.000 إلى 15.000 دينار جزائري	/	/	/	/
من 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري	78	84,79	/	/
أكثر من 20.000 دينار جزائري	14	15,21	7	% 100
المجموع	92	% 100	7	% 100

يبدو من الجدول السابق أن أغلبية عينة العمال تتوزع مابين فئتين من الدخل، الفئة الأولى تتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري بنسبة تقدر بـــ 84,78 % ، والفئة الثانية تتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري وتبلغ بنسبة 15,21 % ، أما القادة فرغم تفاوتهم في مستوى الدخل كالعمال إلا أنهم عموما ما يتجاوزون حد 20.000 دينار جزائري، حيث تتراوح مداخيلهم ما بين 25.000 إلى 38.000 دينار جزائري.

وبناءا على هذه المعطيات الكمية يبرز بوضوح الفارق الكبير بين مداخيل القادة والعمال، مما قد يعتبر مؤشرا دالا على الحواجز الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية الناجمة عن المستوى المادي والتي قد تحول دون تيسير وتفعيل عملية الاتصالات. وعلى الرغم من محاولتنا التثبت من هذه الحقيقة إلا أن الشواهد الكيفية من ملاحظات ومقابلات لم تؤيدها في كل الوحدات.

وإذا ما تفحصنا توزيع العمال في كل وحدة على فئتي الدخل المذكورة سابقا يمكن أن نستنتج مدى ارتباط تحديد مستوى الدخل بالأقدمية كمعيار أساسي، إذ أن معظم العمال الذين يتقاضون ما بين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري تتراوح أقدميتهم مابين أقل من 5 سنوات إلى 15 سنة، بينما الذين يتقاضون أكثر من 20.000 دينار جزائري فأغلب أقدميتهم أكثر من 15 سنة، وإلى جانب معيار الأقدمية يوجد هناك معيار طبيعة الوظيفة، فالمهام الإدارية التي تزاولها الإناث على الرغم أن أقدميتهن متباينة وكذلك عقود عملهن إلا أن أغلبهن يتقاضى دخلا يتجاوز 20.000 دينار جزائري وذلك نظرا لمتطلبات الوظيفة، درجة أهميتها في الوحدة، المستوى التعليمي، في حين نجد أن أغلب الوظائف الأخرى وخاصة الحراسة باعتبارها تشغل أكبر نسبة من العمال بحيث تقدر بـــ 46,74 % فإنهم يتقاضون أجورا تتأرجح مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري.

وفيما يلي توزيع عمال كل وحدة على فئات الدخل:

وحدة خنشلة 1: 85 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 15 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

وحدة خنشلة 2: 80 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 20 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

وحدة قايس: 88,89 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 11,11 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

وحدة المحمل: 91,67 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 8,33 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

وحدة الحامة: 77,78 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 22,22 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

وحدة انسيغة: 80 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 20 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

وحدة فايس: 87,5 % يتقاضى مابين 16.000 إلى 20.000 دينار جزائري، 12,5 % يتقاضى أكثر من 20.000 دينار جزائري.

2.1.7 .البيانات الخاصة بطبيعة وظيفة القائد ومدى تفويض السلطة:

جدول رقم (7. 10) يوضح تقييم العمال لحجم الصلاحيات التي يمارسها المسؤول

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
كبيرة جدا	19	20,65
كبيرة	26	28,26
قليلة	41	44,56
قليلة جدا	6	6,53
المجموع	92	% 100

يوضح الجدول أعلاه أن النسب المئوية المعبرة عن تقييم صلاحيات المسؤول متباينة ومتفاوتة عموما، حيث توزعت بين إقرار نصف عينة العمال تقريبا بنسبة 44,56 % أن الصلاحيات قليلة، و28,26 % بأنها كبيرة، وان 20,65 % كبيرة جدا، و 6,53 % بقليلة جدا، وإذا ما تأملنا هذه البيانات التي حصلت عليها الدراسة فانه يمكن تفسير اختلافها في إطار علاقتها بعدة متغيرات، أولها متغير المستوى التعليمي الذي يعد احد متغيرات النسق الاجتماعي الخارجي حيث أن تمتع الطبقة العاملة بظروف وفرص التعليم يجعلها أكثر فهما وإدراكا وصلة بمرتكزات التنظيم، وبالتالي عنصرا مساعدا في تحقيق الفاعلية والتماسك والتوازن التنظيمي، والشواهد المتحصل عليها تشير إلى أن تقييم العمال للصلاحيات التي يمارسها المسؤول في اتجاه سلبي (قليلة، قليلة جدا) تزداد بانخفاض المستوى التعليمي، بينما في الاتجاه الايجابي (كبيرة، كبيرة جدا) تزداد بارتفاع المستوى التعليمي، فتماثل المستوى التعليمي بين المسؤول والعمال يساهم في ارتفاع معدلات الاتصال وتجعل كل منهما على معرفة بطبيعة وظيفة الآخر وصلاحياته ومدى ضرورتها للتنظيم في انجاز الأهداف، ولقد سجلت الملاحظات المباشرة في كل الوحدات الفرعية أن معدل الاتصال بين العمال ذوي المستوى التعليمي المتقارب أو المتماثل مع المسؤول أكثر مقارنة باتصال العمال الأميين.

وإذا ما انتقلنا إلى المقارنة بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بارتباط تقييم صلاحيات المسؤول بالمستوى التعليمي سنجد مثلا في وحدة خنشلة 1 أن اغلب العمال قيموا صلاحيات المسؤول بالقليلة بنسبة 70 % اغلب مستواهم التعليمي أدنى من المسؤول حيث تراوح مستواهم بين 30 % أميين، 20 % يقرأون ويكتبون، 5 % ابتدائي،10 % متوسط، 5 % ثانوي، أما الذين قيموا صلاحيات المسؤول بأنها قليلة جدا فبلغت 0 % ، وفي الاتجاه المعاكس نجد العمال الذين قيموا صلاحيات المسؤول بأنها كبيرة جدا فقدرت نسبتهم بـــ 20 % كلهم من المستوى الجامعي، أما الذين وصفوا صلاحيات المسؤول بالكبيرة فقدرت بـــ 10 % كلهم من المستوى الثانوي، وتنطبق حالة وحدة خنشلة 1 من حيث سيطرة النسب المئوية المعبرة عن قلة الصلاحيات وارتباطها بانخفاض المستوى التعليمي على كل من وحدتي قايس وخنشلة وكالة 2.

أما بالنسبة لوحدات المحمل، الحامة، انسيغة، فايس فيلاحظ سيطرة الاتجاه الايجابي في تقييم صلاحيات المسؤول، وذلك يعود إلى ارتفاع المستوى التعليمي كما هو الشأن في وحدتي المحمل، الحامة، انسيغة، فيبرز على سبيل المثال على مستوى وحدة المحمل أن 66,66 % من الذين وصفوا صلاحيات المسؤول بالكبيرة من المستوى المتوسط بـــ 41,66 % والثانوي بنسبة 25 % ، أما الذين وصفوا الصلاحيات بالقليلة فقدرت نسبتهم بـــ 16,66 % كلهم أميين، وبالنسبة للتقييم بالقليلة جدا فقدرت نسبتهم بـــ 16,60 % كلهم أيضا أميين.

أما وحدة فايس فرغم أن نسبة 50 % من العمال أميين إلا أن ذلك لم يؤثر على تقييمهم لصلاحيات المسؤول بالقلة فقد قدرت نسبة الذين قيموا الصلاحيات بالقليلة جدا بـــ 12,5 % كلهم أميين، أما الذين قيموا الصلاحيات بالقليلة فتقدر بـــ 25 % كلهم أميين، في حين الذين قيموا الصلاحيات بأنها كبيرة فقدرت بـــ 62,5 % مستواهم التعليمي كالآتي: 12,5 % أمي، 25 % يقرأ ويكتب، 12,5 % متوسط، 12,5 % ثانوي. ويمكن تفسير ارتفاع هذه النسبة الأخيرة (62,5 %) بمدة الأقدمية الطويلة للعمال التي سمحت لهم بتقييم صلاحيات المسؤول.

وبالنسبة لثاني المتغيرات التي يمكن في ضوئها تفسير تباين تقييم صلاحيات المسؤول فيتمثل في الأقدمية، حيث كشفت البيانات التي تحصلت عليها الدراسة أن الذين وصفوا عموما صلاحيات المسؤول في الاتجاه السلبي (قليلة، قليلة جدا) يقع اغلبهم بنسبة 30,43 % في فئة الأقدمية اقل من 10 سنوات، بينما نسبة 20,65 % في فئة الأقدمية من 11 إلى 15 سنة، أما الذين وصفوا عموما صلاحيات المسؤول في الاتجاه الايجابي (كبيرة، كبيرة جدا) فيقع اغلبهم بنسبة 41,30 % في فئة الأقدمية من 11 إلى أكثر من 15 سنة، بينما نسبة 7,60 % في فئة الأقدمية أقل من 10 سنوات.

وإجمالا فان النسب المئوية المعبرة عن التقييم السلبي لصلاحيات المسؤول تزداد بانخفاض مدة العضوية في التنظيم، مما يعني أن الخبرة لها علاقة بتقييم الصلاحيات، لكن المثير للانتباه انه لا يتطابق دوما مع طول المدة التي قضاها الأفراد في التنظيم، وربما تفسير ذلك بقلة الاتصال بين العمال والمسؤول بسبب تباعد المراكز الوظيفية تنظيميا وجغرافيا، وهو ما أكدته البيانات حيث وجد أن عمال الحراسة أكثر ميلا لتقييم صلاحيات المسؤول في الاتجاه السلبي عكس عمال الوظائف الأخرى خاصة الإدارية منها، وذلك يعود بالأساس إلى العزلة الجغرافية لمناصب الحراسة عن رئيس الوحدة والتي لا تسمح بالمعرفة التامة بصلاحيات المسؤول وتقييمها.

أما المتغير الآخر الذي يمكن في ضوئه تفسير تباين النسب المئوية المعبرة عن تقييم العمال لحجم الصلاحيات التي يمارسها المسؤول فيتمثل في نطاق الإشراف، حيث أن كثرة عدد المرؤسين يقلص من فرص تكرار التفاعل المباشر والمستمر مع المسؤولين، الأمر الذي ينجم عنه عدم المعرفة

الواضحة والدقيقة بطبيعة وحجم مسؤولياتهم قياسا بزملائهم في الوحدات الصغيرة الحجم نسبيا، التي تتاح فيها فرص أوسع للتفاعل والاتصال بالمسؤول المباشر والتشاور معه فيما يتعلق بالعمل وحتى في بعض المسائل الشخصية، ومما يؤيد هذا التفسير أن النسب المئوية المعبرة عن أن صلاحيات المسؤول كبيرة وكبيرة جدا ترتفع عموما في الوحدات الصغيرة الحجم كالحامة، فايس، انسيغة بعكس النسب المئوية المعبرة عن أن صلاحيات المسؤول قليلة وقليلة جدا فتشهد تفوقا في الوحدات الكبيرة الحجم كخنشلة 1، خنشلة 2، قايس والمحمل. ويبدو أن هذا التفسير ينسجم انسجاما ملحوظا مع النتائج التي خلص إليها انجهام (Ingham) في دراسته حول حجم التنظيم الصناعي وسلوك العامل، فقد توصل إلى أن أهم العوامل المؤثرة على مستوى معرفة العامل لادوار الرؤساء وتقييمها يتمثل في عامل الحجم، فكلما كان حجم الوحدة أو القسم الذي يشرف عليه المسؤول صغيرا نسبيا زادت فرص تكرار التفاعل بين العمال ومسؤوليهم، واستطاع المسؤول تأدية وظائف متعددة، وهو ما يترتب عنه تقوية الصلات الاجتماعية وبالتالي ارتفاع احتمالات معرفة المرؤسين باختصاصات رؤسائهم.

أما فيما يخص نوعية صلاحيات المسؤول، فقد أكدت الشواهد الكيفية في مقابلات نصف موجهة مع العمال ومقابلات حرة مع المسؤولين إلى جانب ملاحظات حول وظائف المسؤول أنها ذات طابع إداري تتمحور أساسا في توقيع الجزاءات المختلفة على العمال، كتابة التقارير التي تطلبها الإدارة عن أداء العمال ومدى انتظامهم واستقرارهم، اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، الاتصال بين الوحدة والإدارة العليا، استقبال شكاوى وتظلمات الزبائن.

جدول رقم (7. 11) يوضح مدى روتينية وتكرارية وظيفة المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	80	86,95
لا	12	13,05
المجموع	92	100

يتبين في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أكدت أن وظيفة المسؤول تكرارية وروتينية بنسبة 86,95 % ، بينما نسبة 13,05 % أقرت أن وظيفة المسؤول إبداعية وابتكارية. ويمكن تبرير هذا الموقف للعمال عموما بالاستناد إلى احد عناصر ومتغيرات البناء الداخلي للتنظيم المتمثل في مدة العضوية اوالأقدمية، حيث تبين من البيانات المتاحة أن قدرة العامل على تقييم مدى روتينية وتكرارية وظيفة المسؤول ذات علاقة طردية بمدة العمل في التنظيم، فكلما ارتفعت مدة عضوية العامل في التنظيم زاد اتجاهه نحو تأكيد روتينية وتكرارية وظيفة المسؤول والعكس صحيح، وقد وجد ان الذين وصفوا وظيفة المسؤول بالتكرارية انحصرت فئة اقدميتهم بين اقل من 5 سنوات بنسبة 1,08 % وفئة 6 سنوات إلى أكثر من 15 سنة بنسبة 85,86 % ، أما العاملين الذين وصفوا وظيفة المسؤول بعدم التكرارية والروتينية فكلهم لا تتجاوز أقدميتهم مدة 5 سنوات بنسبة 13,05 % .

وإذا ما حاولنا المقارنة بين الوحدات المختلفة سيتضح لنا من البيانات أن النسب المئوية المعبرة عن روتينية وتكرارية وظيفة المسؤول مرتفعة في كل الوحدات، فقد بلغت في وحدة خنشلة1 90 % ، وحدة خنشلة2 85 % ، قايس 77,77 % ،المحمل 83,33 % ، الحامة 88,88 % ، بينما

بلغت في كل من فايس وانسيغة 100 % ويمكن تعليل ارتفاع النسبة الأخيرة لحيازة أولائك العمال لمدة أقدمية تتجاوز 11 سنة.

وهناك متغير آخر حاولت الدراسة أن تستكشف علاقته بالقدرة على تحديد مدى روتينية وتكرارية وظيفة المسؤول هو طبيعة المركز الوظيفي، وإذا ما تفحصنا البيانات في هذا الصدد سيظهر بوضوح أن الذين اقروا بتكرارية وظيفة المسؤول 83,69 % منهم يمارسون وظائف غير إدارية خاصة الحراس، 3,26 % يمارسون وظائف إدارية،أما الذين اقروا بعدم تكرارية وظيفة المسؤول فكلهم يمارسون وظائف إدارية ذات صلة وثيقة بوظيفة المسؤول بنسبة 13,05 % ، كما أنهم يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع عن أغلبية العمال ومدة أقدمية اغلبهم اقل من 5 سنوات.

ولقد كشفت الشواهد الكيفية المتشكلة من الملاحظات حول أنشطة المسؤولين تأييد البيانات الكمية المتعلقة باتصاف وظيفة المسؤول بالتكرارية، وبطبيعة الحال فإن القدرة على توصيف وظيفة المسؤول من حيث التكرارية أو عدمها يعد احد العوامل التنظيمية والموقفية المحددة لاختيار نمط القيادة ونوعية التفويض (جزئي، كلي).

جدول رقم (7. 12) يوضح مدى ملاءمة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	88	95,65
لا	4	4,35
المجموع	92	100

يبدو من الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من العمال وصفت عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم المسؤول بالملائم (نطاق الإشراف) بنسبة 95,65 % ، بينما الذين وصفوه بعدم الملاءمة فبلغت نسبتهم 4,35 % ، والواقع أن تفسير هذه البيانات الكمية ممكن في ضوء حقيقتين جوهريتين: حجم الوحدة، طبيعة المركز الوظيفي، وللبرهنة على ذلك فقد تم التوصل من خلال ملاحظة ومقارنة توزيع النسب المئوية في مختلف الوحدات إلى استخلاص عدة نتائج:

أولا:ارتفاع النسب المئوية المعبرة عن ملاءمة نطاق الإشراف في كل الوحدات وخصوصا في الوحدات الحديثة النشأة كالمحمل، انسيغة، الحامة، فايس حيث بلغت النسب فيها 100 % من حجم عينة كل وحدة، ويمكن تبرير ذلك بصغر حجم الوحدات، إذ لا يتعدى المتوسط الحسابي لحجم كل وحدة 17 فرد.

ثانيا:وقوع النسب المئوية المعبرة عن عدم ملاءمة عدد المرؤسين في الوحدات القديمة النشأة المتكونة من وحدة خنشلة 1 بنسبة 10 % ، خنشلة 2 بنسبة 15 % ، قايس بنسبة 5,55 % ، ويمكن تفسير ذلك بالكبر النسبي لحجم الوحدات التي يبلغ المتوسط الحسابي لحجم كل منها 38 فرد، كما أن كل المعبرين عن عدم ملاءمة نطاق الإشراف يمارسون مهام الحراسة ومستواهم التعليمي منخفض ولا شك أن ذلك أثر على موقفهم في تقييم نطاق الإشراف من خلال العزلة الجغرافية لمهام الحراسة وضعف الجانب المعرفي والمعلوماتي الذي يلعب دورا هاما في بناء اتجاهات الأفراد والجماعات في التنظيم.

يجب أن نشير بعد ذلك كله إلى أن هناك شواهد كيفية تدعم التحليلات السابقة، ففي مقابلة نصف موجهة مع احد عمال وحدة فايس حينما طلبنا منه شرح الأسباب التي جعلت موقفه ينحاز إلى تقييم نطاق الإشراف بأنه ملائم صرح لنا بالاتي: «... أن العمل في هذه الوحدة يعتبر الأفضل من أي وحدة أخرى بالمؤسسة، وذلك بالرغم من أن البعض يفضل العمل في وحدات أخرى نظرا لتوافر ظروف عمل جيدة، لكن قلة عدد العمال في هذه الوحدة عن غيرها من الوحدات تعمل على إيجاد روح طيبة بيننا، كما أننا نستطيع الاتصال برؤسائنا في أي وقت خلال يوم العمل وكثيرا ما نتبادل الحديث معهم في أمور تخصنا شخصيا، علاوة عن ذلك فإن طبيعة وظيفتي الإدارية عززت من فرصة اتصالي بالمسؤول من منطلق أننا نمارس وظائفنا في مقر الوحدة... » ، وتوضح لنا هذه الفقرة بعض الدلالات ذات الأهمية الخاصة بنطاق الإشراف، ومن الملاحظ أن تقييم نطاق الإشراف بأنه ملائم يستند إلى مقدار سماحه بتوطيد العلاقات المباشرة والشخصية بين المسؤول والعمال، وكذا إتاحته فرصة زيادة التماسك الاجتماعي بين العاملين، وفي المقابل فإن أولائك العمال الذين اعتبروا نطاق الإشراف غير ملائم يبررون موقفهم هذا بكونه نطاق إشراف يتميز بكبر الحجم مما يشكل عائق أمام فرص الاتصالات الشخصية، فضلا عن ذلك فإن هذا النوع من الإشراف كثيرا ما تصاحبه نشأة جماعات فرعية متصارعة لكل منها أهدافها ورغباتها ومصالحها التي تزيد من درجة التفكك وتحول دون تحقيق التكامل والترابط الاجتماعي بين أعضاء التنظيم.

جدول رقم (7. 13) يوضح مدى سماح وظيفة المسؤول في التنظيم بالاتصال بالمستويات العليا للإدارة ومراكز اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	14,13
لا	79	85,87
المجموع	92	100

بناءا على بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة العمال المؤكدين أن وظيفة المسؤول لا تسمح له بالاتصال بالمستويات العليا للإدارة ومراكز اتخاذ القرار بلغت 85,87 % ، وهي نسبة مرتفعة جدا تحمل دلالة على التحولات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة بعد اندماجها في الجزائرية للمياه حيث زاد الاتجاه نحو الالتزام بالتسلسل الرئاسي في الاتصالات، وهو ما أكدته إحدى المقابلات النصف موجهة مع احد العاملين الذين عاصروا معظم مراحل التغيرات التنظيمية إذ صرح بالاتي: «... أظن أن المسؤول بعد اندماج المؤسسة أصبحت اتصالاته مع المستويات العليا للإدارة محدودة بحكم وظيفته بعكس مرحلة ما قبل الاندماج أين كان بالإمكان للمسؤول تخطي الوظائف الأعلى منه سلطة إلى الوظائف العليا في هرم المؤسسة... » ، ويمكن أن نستنتج من هذا التصريح أن المؤسسة بصدد إصلاحات تنظيمية تمس عدة نواحي استجابة لحداثة الاندماج أهمها تحديد السلطات والمسؤوليات، تحديد خطوط الاتصال الرسمية، تغيرات على المستوى الهيكل التنظيمي.

أما نسبة العمال التي أقرت بسماح وظيفة المسؤول في التنظيم بالاتصال بالمستويات العليا للإدارة ومراكز اتخاذ القرار فتقدر بـــ 14,13 % ، وإذا ما تحولنا إلى المقارنة بين الوحدات وتعليل تباين النسب المئوية المعبرة عن مواقف العمال في كلا الاتجاهين السلبي أو الايجابي فيمكن تبرير ذلك بمتغير الأقدمية فاغلب الذين أجابوا بالإيجاب لا تتعدى مدة أقدميتهم 10 سنوات ومستواهم

التعليمي لا يتجاوز المتوسط، ففي وحدة خنشلة وكالة1 20 % من العمال من فئة الأقدمية 6 إلى 10 سنوات ومستواهم التعليمي توزع بين 15 % يقرأ ويكتب، و 5 % ابتدائي، أما وحدة خنشلة وكالة2 15 % من العمال أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات ومستواهم التعليمي أمي، قايس 5,55 % من فئة الأقدمية اقل من 5 سنوات و5,55 % من فئة الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات ومستواهم التعليمي تأرجح بين الأمي والابتدائي، المحمل 16,66 % من فئة الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات كلهم أميين، الحامة 11,11 % من العمال أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات ومستواهم التعليمي متوسط، انسيغة 20 % من العمال أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة ومستواهم التعليمي ثانوي، فايس 12,5 % من العمال أقدميتهم أكثر من 15 سنة ومستواهم التعليمي متوسط.

وفي الاتجاه المقابل نجد الذين أجابوا بالسلب فأغلبيتهم تتجاوز مدة أقدميتهم 10 سنوات ومستواهم التعليمي متفاوت، إلا أن المثير للانتباه أن معظم العاملين من المستويات الثانوية والجامعية انحازوا إلى الإجابة بالسلب لاسيما في وحدة انسيغة.

جدول رقم (7. 14) يوضح الأسباب التي تحول دون منح المسؤول بعض المهام للمرؤسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أسباب متعلقة بالرؤساء	37	40,22
أسباب شخصية	51	55,43
أسباب متعلقة بطبيعة العمل	4	4,35
المجموع	92	100

يبدو من الجدول السابق أن توزيع النسب المئوية المعبرة عن الأسباب التي تمنع المسؤول من تفويض المهام للمرؤسين متفاوتة، حيث تراوحت بين الأسباب الشخصية بنسبة 55,43 % ، وأسباب مرتبطة بالرؤساء في المستويات العليا بنسبة 40,22 % ، في حين نسبة الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل وهي نسبة ضعيفة جدا فتقدر بـــ 4,35 % ، ويظهر واضحا من خلال هذه البيانات أن عملية تفويض السلطة أو المهام كمؤشر للاتصالات تخضع لتأثير عدة عوامل موقفية تأتي في مقدمتها العوامل الشخصية المرتبطة بالمسؤول كالخوف من التفويض بسبب أن المرؤسين قد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية أثناء أدائهم للمهام المفوضة وما يترتب عنها من مخاطر وتبعات مساءلة المسؤول أمام المستويات العليا للإدارة، والى جانب الخوف هناك قلة الخبرة التي تجعل المسؤول يفضل احتكار السلطة بدل تفويضها، أضف أيضا عدم الثقة في مهارات وخبرات المرؤسين وكذا إمكانية استغراق العمل المفوض لوقت طويل، وأيضا نزعة المسؤول نحو مركزة السلطات فضلا عن طبيعة العلاقات الاجتماعية مع المرؤسين، أما بالنسبة للعوامل المرتبطة بالرؤساء فتعبر عموما عن فلسفة وسياسة المستويات العليا للإدارة في مسألة التفويض حيث تميل نحو تقليص السلطات المفوضة كما ونوعا وهو ما يتأثر به المسؤول ويتقمصه في ممارسته للسلطة مع المرؤسين في المستويات الدنيا وهو ما ينسجم مع تحليلات العديد من الدارسين والباحثين مثل ماكجريجور(mc gregor) وكريس ارجريس(c argryes) التى اقرت ان سلوكيات النمط القيادى تخضع لتأثيرات المستويات العليا ، وإذا ما انتقلنا إلى العوامل المرتبطة بطبيعة العمل فتتعلق إجمالا بطبيعة العمل من حيث مستوى الروتينية ومتطلباته من المهارات والقدرات.

ولقد كشفت الشواهد الكيفية عن بعض تلك العوامل، ففي إحدى المقابلات النصف موجهة مع احد العاملين حينما سئل عن الحالات التي يسحب فيها المسؤول المهام المفوضة من العامل صرح بما مضمونه التالي: «... يقوم المسؤول في معظم الحالات بسحب المهام المفوضة للعاملين أو الامتناع عن التفويض لأسباب مرتبطة بخبرته وبالشك في قدرات وولاء العامل وخوفه من الإخفاق في تحقيق أهداف التفويض مما قد يعرضه لنقد المستويات العليا... ، وغالبا ما ترتبط حالات منح أو سحب المهام المفوضة بالاعتبارات الشخصية البحتة أكثر من الاعتبارات الموضوعية كمدى توافر المرؤسين الأكفاء، طبيعة العمل، الإلمام بكيفية التفويض...كما أود الاشارة الى أن العمال يعتبرون من أهم أسباب توجه المسؤول الى عدم التفويض حيث انهم غالبا ما يتجنبون ويرفضون تحمل السلطات المفوضة حتى ولو كانوا يتوافرون على المهارات والخبرات لعدة أسباب من بينها كثرة أعباء العمل ،عدم وجود مكافات وحوافز،نقص السلطة،الخوف من تحمل المسؤولية والتورط فى مشاكلها...حيث وجد أن بعض العاملين رفضوا ترقيات رغم ما تحمله من امتيازات مادية ومعنوية فقد عرض مثلا على ممثل الفرع النقابى ترقية الى مسؤول وحدة الا انه اعتذر خوفا من تبعات المسؤوليات نتيجة خبرته مع مسؤولين سابقين اشتغل معهم واجهوا فيها مشكلات عديدة ... ».

والواقع أننا نستطيع تفسير تباين البيانات الكمية في ضوء علاقتها بالمستوى التعليمي والأقدمية، فقد أظهرت ملاحظة توزيع النسب المئوية للعاملين على مختلف الأسباب وفي كل الوحدات وجود ارتباط بين صنف السبب والمستوى التعليمي من جهة، وصنف السبب والأقدمية من جهة ثانية، فاغلب النسب المئوية المعبرة عن الأسباب المتعلقة بالرؤساء مستواهم التعليمي يتراوح ما بين المتوسط إلى الجامعي موزعين كالآتي:18,48 % متوسط، 17,39 % ثانوي، 4,34 % جامعي، ومعظم أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات، بينما النسب المئوية المعبرة عن الأسباب الشخصية فمستواهم التعليمي منخفض عموما مقارنة بالنسب المئوية المعبرة عن الأسباب المتعلقة بالرؤساء، حيث توزعوا تعليميا كالتالي: 31,52 % أمي، 7,61 % يقرأ ويكتب، 5,43 % ابتدائي، 9,78 % متوسط، 1,08 % ثانوي، وأغلب أقدميتهم تتجاوز 11 سنة، أما بالنسبة للنسب المئوية المعبرة عن الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل فمستواهم التعليمي جامعي 4,35 % ، وأقدميتهم أقل من 5 سنوات.

جدول رقم (7. 15) يوضح تقييم المرؤسين لحجم السلطات التي يفوضها المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كبيرة جدا	3	3,26
كبيرة	7	07,61
قليلة	63	68,47
قليلة جدا	19	20,66
المجموع	92	100

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن أغلبية العمال قيمت الصلاحيات التي يفوضها المسؤول في الاتجاه السلبي قليلة بنسبة 68,47 % ، وقليلة جدا بنسبة 20,66 % ، بينما بقية العمال فقيمت الصلاحيات المفوضة في الاتجاه الإيجابي: كبيرة بنسبة 7,61 % ، وكبيرة جدا بنسبة 3,26 % ، ومما قد يستقرأ من هذه البيانات الكمية أن هناك توجه عام لدى المسؤولين نحو تحجيم عملية تفويض

المهام حتى ولو كانت المهام ذات طبيعة روتينية والعاملين يتمتعون بالمهارات والقدرات اللازمة والتي تعد كلها عوامل دافعة نحو زيادة التفويض، ولا شك أن ذلك الانخفاض في حجم تفويض السلطات يدل كما أوضحنا في الجدول السابق على عدم الثقة الشخصية والمهنية للمسؤول في أداء العاملين، ويتفق هذا التبرير مع تصريحات أحد رؤساء الوحدات في مقابلة حرة بقوله: « ... أن تفويض المهام للعاملين عملية تكتنفها الكثير من الخطورة وتستوجب الحذر، وأفضل شخصيا عدم التساهل في تفويض المهام كما ونوعا لأني بصراحة لا أثق بقدرة العاملين على أداء المهام بالصورة المرغوبة ولا يمتلكون الانضباط والجدية المطلوبة ».

وفى اتجاه أخر حينما سألنا أحد العاملين عن بعض نماذج السلطات المحتكرة من طرف المسؤول أفضى لنا بالاتى:«...ومن السلطات التى لا يفضل المسؤول توكيلها للمرؤسين سلطة متابعة و مراقبة مدى التزام وانتظام العمال بتواجدهم فى أماكن العمل من خلال اشرافه الشخصى و المطلق على توقيعات العمال فى كشوفات الحضور اليومية ،واستحواذه على حق منح العطل والاجازات المرضية وفرض العقوبات واعطاء المكافات...أما فى حالة غياب المسؤول لأسباب متعددة كارساله فى مهمة أو طلب عطلة فمعظم السلطات الحساسة تخول لأحد مسؤولى المستويات العليا حيث يقوم بممارستها بالتعاون مع أحد العاملين الاداريين الذين يزكيهم مسؤول الوحدة لعدة اعتبارات كالكفاءة و الأقدمية أو الثقة والمصلحة...».

وإذا ما انتقلنا إلى المقارنة بين النسب المئوية المعبرة عن تقييم حجم السلطات المفوضة من قبل المسؤول في الوحدات ستظهر لنا ارتفاع النسب المئوية المعبرة عن الاتجاه السلبي في التقييم وارتباطه بانخفاض المستوى التعليمي في كل الوحدات باستثناء وحدة انسيغة، حيث سجل انخفاض في نسبة الذين قيموا حجم السلطات المفوضة بالقليلة والمقدرة بـــ 10 % ، ويمكن تفسير هذا الانخفاض في النسبة في ضوء الصراع بين المستوى التعليمي والخبرة وتأثيره على حجم التفويض، حيث لوحظ أن العاملين المتمتعين بمستوى تعليمي وخبرة مماثلة للمسؤول يصرون على تفويضهم بعض المهام إلا أن المسؤول يرفض ذلك بحجة نقص الخبرة وعدم الاختصاص.

أما فيما يخص النسب المئوية المعبرة عن الاتجاه الايجابي في تقييم حجم الصلاحيات فنجدها مرتفعة عموما في كل الوحدات عدا وحدتي خنشلة 1 وفايس أين كانت النسب الايجابية معدومة، ويمكن تفسير هذا الارتفاع في النسب خصوصا في التقييم كبيرة التي تراوحت ما بين 1,08 % و 2,18 % إلى ارتفاع المستوى التعليمي ومدى صلة المركز الوظيفي بمهام المسؤول، حيث وجد أن أغلب العاملين الذين قيموا السلطات المفوضة بالإيجاب مستواهم التعليمي يتأرجح ما بين المتوسط والجامعي ويمارسون وظائف إدارية، أما بالنسبة لانعدام النسب الايجابية في وحدة خنشلة 1 فيمكن أن يفسرفي ضوء سوء طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال خاصة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي مع المسؤول بسبب تباين المستوى التعليمي والخبرة وانخفاض المستوى التعليمي لدى أغلب العمال المشكلين لعينة الوحدة، هذا فيما يتعلق بخنشلة 1، أما فايس فيمكن إرجاع انعدام النسب إلى قلة الوظائف ذات الطبيعة الإدارية المتصلة بمهام المسؤول وأيضا غلبة المستوى التعليمي المنخفض على الرغم من تمتعهم بخبرة طويلة.

جدول رقم (7. 16) يوضح نوعية السلطات التي يفوضها المسؤول للمرؤسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مهمة جدا	11	11,95
مهمة	4	4,35
غير مهمة	72	78,26
غير مهمة تماما	5	5,44
المجموع	92	100

يستكشف من الجدول أعلاه أن تقويم العمال لنوعية السلطات التي يفوضها المسؤول للمرؤسين متباينة، والبيانات التي حصلنا عليها في هذا الصدد قد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويمات لنوعية السلطات المفوضة، فأعلى نسبة مئوية قدرها 78,26 % تصنف نوعية السلطات وما تنطوي عليه من صلاحيات ومسؤوليات بالغير المهمة، ثم توزعت النسب المئوية الأخرى بين بقية الآراء والاحتمالات، حيث أقر 11,95 % أن السلطات المفوضة مهمة جدا وضرورية لانجاز العمل وتحقيق الأهداف، كذلك ذهب 5,44 % إلى أن هذه السلطات غير مهمة تماما، وأخيرا كانت نسبة الذين وصفوا السلطات بالمهمة مقدرة بـــ 4,35 % ، وتكشف لنا هذه النسب المئوية عن موقف العمال من نوعية السلطات المفوضة، ذلك الموقف الذي يتميز عموما بالنظرة السلبية ويعكس لنا مرة أخرى حرص المسؤولين على السيطرة على كل السلطات كما ونوعا مما يعد في حد ذاته عائقا أمام تزويد المرؤسين بالمعلومات والمهارات وتطويرها.

وإذا ما تحولنا إلى مقارنة النسب المئوية المعبرة عن تقييم السلطات في الوحدات فأول ما يستدعي الانتباه وجود ارتباط موجب بين القدرة على تقييم نوعية السلطات المفوضة والمستوى التعليمي، إذ لوحظ أن أغلب النسب المئوية المعبرة عن التقييم السلبي (غير مهمة، غير مهمة تماما) في كل الوحدات خاصة في فئة التقييم غير مهمة ذات علاقة بالمستوى التعليمي المنخفض، ففي وحدة خنشلة 1 بلغت نسبة المعبرين عن التقييم السلبي 70 % توزعت ما بين 60 % في فئة غير مهمة و10 % في فئة غير مهمة تماما ومستواهم التعليمي يتراوح ما بين الأمي بنسبة 20 % ، يقرأ ويكتب 20 % ، ابتدائي 5 % ، متوسط 5 % ، ثانوي 10 % ، في فئة غير مهمة، و10 % أمي في فئة غير مهمة تماما، أما في وحدة خنشلة 2 فنسبة المعبرين عن التقييم السلبي قدرت بـــ 90 % تمركزت كلها في فئة غير مهمة ومستواهم التعليمي تأرجح ما بين 45 % أمي، 15 % يقرأ ويكتب ، 15 % متوسط ، 10 % ثانوي ، 5 % جامعي، وفي وحدة قايس بلغت نسبة المعبرين عن التقييم السلبي 83,33 % توزعت ما بين 77,77 % في فئة غير مهمة، 5,55 % في فئة غير مهمة تماما، ومستواهم التعليمي كان 22,22 % أمي،11,11 % ابتدائي ، 33,33 % متوسط ، 5,55 % ثانوي في فئة غير مهمة، و 5,55 % أمي في فئة غير مهمة تماما.

أما المحمل فبلغت النسب المئوية للمعبرين عن التقييم السلبي 75 % توزعت ما بين 66,66 % في فئة غير مهمة، 8,33 % في فئة غير مهمة تماما، ومستواهم التعليمي كان كالآتي: 33,33 % أمي، 25 % متوسط ، 8,33 % ثانوي في فئة غير مهمة، 8,33 % متوسط في فئة غير مهمة

تماما، وفي وحدة الحامة بلغت نسبة المعبرين عن التقييم السلبي 88,88 % كلهم في فئة غير مهمة وتوزع مستواهم التعليمي ما بين 11,11 % أمي، 66,66 % متوسط ، 11,11 % ثانوي، أما بالنسبة لوحدة انسيغة فقد شذت عن قاعدة ارتباط التقييم السلبي بانخفاض المستوى التعليمي، فقد عبر فيها العاملون بنسبة 100 % من حجم عينة الوحدة والحاصلين على مستوى ثانوي أن نوعية السلطات غير مهمة، ويمكن تفسير ذلك بالصراع بين المستوى التعليمي والأقدمية كما أشرنا إلى ذلك في الجدول السابق، أما بخصوص وحدة فايس فقدرت نسبة المعبرين عن التقييم السلبي 100 % توزعت ما بين 87,5 % في فئة غير مهمة و12,5 % في فئة مهمة، ومستواهم التعليمي توزع كالتالي: 50 % أميين، 12,5 % يقرأ ويكتب ، 12,5 % متوسط ، 12,5 % ثانوي في فئة غير مهمة، و 12,5 % يقرأ ويكتب في فئة غير مهمة تماما.

أما فيما يتعلق بالنسب المئوية المعبرة عن التقييم الايجابي (مهمة، مهمة جدا) فأغلبها مرتفعة في كل الوحدات خاصة في فئة مهمة جدا و ذات ارتباط بالمستوى التعليمي المرتفع، ففي وحدة خنشلة 1 قدرت نسبة المعبرين عن الاتجاه الايجابي بـــ 30 % توزعت ما بين 20 % في فئة مهمة جدا مستواهم التعليمي جامعي، و 10 % في فئة مهمة مستواهم التعليمي 5 % متوسط، 5 % ثانوي، ووحدة خنشلة 2 بلغت نسبة المعبرين عن الاتجاه الايجابي 10 % كلهم في فئة مهمة جدا ومستواهم التعليمي جامعي، أما وحدة قايس فتشكلت نسبة المعبرين عن الاتجاه الايجابي من 16,66 % موزعة على 11,11 % في فئة مهمة جدا مستواهم التعليمي 5,55 % ثانوي، 5,55 % متوسط، و5,55 % في فئة مهمة مستواهم التعليمي متوسط.

أما المحمل فنسبة المعبرين عن التقييم الايجابي فبلغت 25 % كلها في فئة مهمة جدا ومستواهم التعليمي 8,33 % متوسط، 16,66 % ثانوي، أما الحامة فبلغت نسبة المعبرين عن التقييم الايجابي 11,11 % كلهم في فئة مهمة ومستواهم التعليمي متوسط، وقد خرجت عن قاعدة ارتباط المستوى التعليمي بالتقييم الايجابي كل من وحدتي انسيغة وفايس حيث لم تسجل أي نسبة موجبة، ويمكن تفسير ذلك بالصراع بين الخبرة والمستوى التعليمي في وحدة انسيغة وانخفاض المستوى التعليمي عموما بالنسبة لوحدة فايس، ومن جهة أخرى هناك متغير يمكن في إطاره تفسير تباين النسب المئوية المتعلقة بتقييم نوعية السلطات والمتمثل في حجم وطبيعة المركز الوظيفي، فأغلب الأفراد الذين يزاولون المهام الإدارية في الوحدات أقروا بالتقييم الايجابي بخلاف الوظائف الأخرى التي مالت نحو التقييم السلبي لاسيما الحراس على وجه الخصوص.

جدول رقم (7. 17) يوضح درجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول للمرؤسين في اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مطلقة تماما	/	/
مطلقة	3	3,26
مقيدة	06	6,52
مقيدة تماما	83	90,22
المجموع	92	100

توضح بيانات الجدول أعلاه أن النسب المئوية المعبرة عن تقييم درجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول للمرؤسين في اتخاذ القرارات متفاوتة، فنسبة 90,22 % من أفراد العينة يقرون بأن درجة الاستقلالية الممنوحة من طرف المسؤول مقيدة تماما، ويفسرون ذلك بالضغوط التي يتعرض لها رؤساء الوحدات من قبل المستويات العليا الداعية إلى تقييد حرية تصرف المرؤسين في اتخاذ القرارات من خلال الاقتصار على منح القرارات ذات الطبيعة النمطية والدعوة إلى المتابعة والرقابة الصارمة والمستمرة، وفضلا عن هذه الضغوطات هناك الاعتبارات المتعلقة بشخصية المسؤول والمرؤس وحاجات التنظيم، والملاحظ أن توزيع النسب المئوية المعبرة عن التقييد التام لاستقلالية اتخاذ القرارات مرتفعة في كل الوحدات، ففي وحدة خنشلة1 20,65 % ، خنشلة2 20,65 % ، قايس 17,39 % المحمل 13,04 % ، الحامة 5,43 % ، انسيغة 4,34 % ، فايس 8,69 % .

أما فيما يخص الذين صرحوا بان استقلالية اتخاذ القرارات مقيدة فقدرت بـــ 6,52 % موزعة على وحدتين فقط هما: قايس بنسبة 2,17 % ، يمكن تفسيرها في ضوء الصراع بين المستوى التعليمي والخبرة، فعلى الرغم أن كل العاملين متماثلين مع المسؤول في المستوى التعليمي الجامعي إلا أنهم لا يتوفرون على الخبرة الكافية مقارنة بالمسؤول والتي لا تتعدى 5 سنوات، أما الوحدة الثانية فتتمثل في وحدة الحامة بنسبة 4,34 % حيث نستطيع تبريرها في إطار ضعف خبرة المسؤول فيما يتعلق بتحديد القرارات المهمة ومهارات المرؤسين والتي جعلته يلجأ إلى تقييد استقلالية اتخاذ القرارات كوسيلة للحفاظ على مكانته الرسمية وتأكيدها، وهو ما وقفنا عليه في مقابلة حرة مع أحد العاملين في الوحدة بقوله: « ... إن المسؤول باعتباره حديث العمل في الوحدة لا يفضل منح حرية كبيرة للمرؤسين كحرية اختيار مكان ونظام العمل، استخدام الوسائل، ... وهو من خلال هذا الأسلوب يسعى إلى تأكيد اهتمامه بالعمل وتأمين سلطته الرسمية... ».

وإذا ما انتقلنا إلى فئة الذين أجابوا بأن استقلالية اتخاذ القرارات مطلقة فسنجدها ضعيفة جدا، إذ تقدر بـــ 3,26 % موزعة على ثلاث وحدات بنسب متساوية ممثلة في وحدة خنشلة 1، خنشلة 2، انسيغة، ويمكن تفسير هذه النسب بتماثل اغلب العاملين مع المسؤول في المستوى التعليمي الثانوي والأقدمية التي تفوق 11 سنة من العمل في التنظيم، أما فئة الإجابة مطلقة تماما، فلم تسجل أي نسبة ومرد ذلك يعود إلى الاتجاه العام في التنظيم إلى تبني الأسلوب المركزي في الإدارة إجمالا، وفي اتخاذ القرارات خصوصا.

3.1.7 .البيانات الخاصة بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤس ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة:

جدول رقم (7. 18) يوضح رد فعل المسؤول في حالة تغيب المرؤوس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
إنذار	30	32,61
اقتطاع من الأجر	2	2,17
حرمان من الترقية	7	7,61
تسامح	53	57,61
المجموع	92	100

يقدم الجدول أعلاه اتجاه المرؤسين نحو رؤسائهم فيما يتعلق بالجزاءات كمؤشر لكشف طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين، ولقد أوضحت البيانات المتاحة أن رؤساء الوحدات يميلون عموما إلى إتباع أسلوب التسامح والتغاضي في التعامل مع تغيبات المرؤسين من خلال تفضيل توجيههم وإرشادهم بالتأثيرات السلبية للتغيبات على تحقيق المؤسسة لأهدافها ومستقبلهم المهني ثم توقيع الجزاء عند تكرار هذا السلوك، وقدرت نسبتهم بـــ 57,61 % ، حيث ظهر هذا الاتجاه عاما في كل الوحدات، فالنسب المئوية المعبرة عن ذلك شهدت ارتفاعا في وحدة خنشلة1 بنسبة 11,95 % ، خنشلة2 14,13 % ، قايس 11,95 % ، المحمل 9,78 % ، انسيغة 3,26 % ، فايس 5,43 % بينما شذت عن ذلك وحدة الحامة التي انخفضت فيها نسبة التسامح إلى 1,08 % ، مما يدفعنا إلى القول بان اتجاه الرئيس في هذه الوحدة له طابع استثنائي يمكن تفسيره في ضوء نقص الأقدمية وارتفاع المستوى التعليمي اللذان شكلا حاجزا أمام الرئيس في خلق علاقات اجتماعية مقبولة مع مرؤسيه، ولذلك نجده يلتزم بأساليب عقابية متنوعة كالإنذارات بنسبة 4,34 % ، اقتطاع من الأجر 2,17 % ، حرمان من الترقية 2,17 % ، كإستراتيجية تستهدف الحصول على طاعة العاملين وتحقيق الكفاءة في الأداء، وتتسق هذه الخلاصة مع العديد من نتائج الدراسات الموقفية للقيادة التي أقرت في شبه إجماع أن القائد كلما كان أصغر سنا وخبرة وأكبر من ناحية المستوى التعليمي قياسا بمرؤسيه فانه يميل إلى أسلوب القيادة المهتم بالأداء والعمل، علاوة عن ذلك فان اهتمام الرئيس بتوظيف المحفزات السلبية كأداة وحيدة للإشراف على العمال يجعل من أسلوب الرئيس يلتقي كليا مع افتراضات نظرية (X) المقدمة من قبل ماكجريجور (Mc Gregor) (انظر الفصل الثالث).

وتؤكد ارتفاع النسب المئوية المعبرة عن التسامح والتوجيه مقدار الارتباط بين رؤساء الوحدات والعاملين الذي يبرز في اهتمام الرؤساء بتدعيم الصلات الاجتماعية مع مرؤسيهم وعدم الاعتماد على العقوبات (التعليق المؤقت،تخفيض الرتبة ،الفصل...) كأسلوب لفرض النظام طبقا لما أشار اليه جورج هومانز(g homans) ، ونلفت الانتباه هنا أن الدراسة قد حصلت على بعض الشواهد الكيفية المفسرة لهذا الاتجاه منها الاطلاع على حجم ونوعية مضامين الجزاءات في الوثائق الرسمية التي كشفت عن انخفاض استخدام أساليب العقاب عموما، أضف إلى ذلك مقابلة حرة مع احد رؤساء الوحدات حول أسلوب توقيع الجزاءات : « تمثل عملية توقيع الجزاءات أهم صلاحيات رئيس

الوحدة، وممارستها لا تخضع دوما للوائح والقواعد القانونية، وإنما أحيانا ما يراعى في تطبيقها ردود فعل العمال خاصة إذا تم تسليط الجزاءات على احد العمال الذين يتمتعون بمكانة عالية ويحضون باحترام وتقدير الجماعة، أو يمتلكون علاقات شخصية مع المسؤولين في المستويات العليا للإدارة من خلال علاقات الصداقة، القرابة، عضوية النقابة ... ».

انطلاقا من هذه الشواهد فان رئيس الوحدة عبر تبنيه أسلوب التسامح يرمي إلى تحقيق التوازن الداخلي للوحدة والحفاظ عليه من خلال الاهتمام بالعمل واستمالة العاملين وتجنب وقوع الصراعات والتوترات، لاسيما أن طبيعة عمله ذات صلة وثيقة بالعمال وتمكنه من إدراك وفهم التنظيم الاجتماعي السائد بينهم وما يتضمنه من حاجات، دوافع، قوانين ... ، إلى جانب ذلك فان تماثل العاملين فيما بينهم من جهة والمسؤولين والعاملين من جهة أخرى في مجموعة خصائص عامة كالسن، الجنس، الأقدمية، طبيعة عقد العمل، الأصل الاجتماعي، الحالة العائلية ساهمت في بناء علاقات غير رسمية، ومن ثم فان رؤساء الوحدات إجمالا يحاولون المزاوجة بين الاهتمام بالجوانب الرسمية والغير الرسمية في تطبيق الجزاءات بما يحقق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.

وإذا ما انتقلنا إلى توزيع النسب المئوية المعبرة عن رد فعل المسؤول في حالة تغيب المرؤسين فيما يخص استخدام أساليب الإنذار المقدرة بـــ 32,61 % ، الحرمان من الترقية المقدرة بـــ 7,61 % ، الاقتطاع من الأجر بنسبة 2,17 % ، فتظهر أنها مرتبطة في الأغلب بقلة أقدمية العاملين وارتفاع مستواهم التعليمي الذى يتراوح ما بين المتوسط والجامعي، ويوظف المسؤول هذه الأساليب بداعي فرض الانضباط وتقديم نماذج عن عواقب عدم الالتزام بالنسبة للأفراد الملتحقين حديثا بالعمل.

جدول رقم (7. 19) يوضح مستوى الشكاوى والتظلمات المقدمة ضد المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	2	2,17
لا	90	97,83
المجموع	92	100

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة العمال المؤكدين عدم تقديم شكوى بقائدهم مقدرة بـــ 97,83 % وهي نسبة مرتفعة جدا يمكن تفسيرها في ضوء مبررين أساسين: تماثل أغلب العمال والمسؤولين في خاصية الأقدمية التي سمحت بنشأة وتطور علاقات اجتماعية ذات طبيعة تعاونية وتضامنية واتجاه المسؤول نحو تعزيزيها طبقا لما أشرنا إليه في الجدول السابق، ومن ثم فإن العاملين يبدون رضاهم عن دور المسؤول من خلال عدم رفع شكاوى وتظلمات خصوصا عند المتزوجين وذوي العقود الدائمة.

أما المبرر الثاني فيتمثل في حاجز تباين المكانة الوظيفية وما يترتب عنها من إحجام العامل عن تقديم الشكاوى والتظلمات خاصة عند ذوي أصحاب العقود المؤقتة، بسبب الخوف من رد فعل انتقامي من المسؤول وعدم امتلاكه لعلاقات شخصية مع المسؤولين من المستويات العليا تحميه من الضغوطات التي يمكن أن تهدد مستقبله الوظيفي، فضلا عن ذلك فقد أكد العمال أن خبرتهم فيما يخص إرسال الشكاوى والتظلمات المكتوبة ضد مسؤوليهم إلى المستويات العليا أدت بهم إلى تكوين اعتقاد مفاده أن أسلوب الشكاوى محدود الفعالية ومشكوك في نتائجه، ومن غير المتوقع أن يحظى

بالعناية والاهتمام الذي يستحقه عند المستويات العليا على الرغم من تضمن الشكاوى والتظلمات لقضايا ومسائل تحتاج الاكتراث الفعلي كالنقل التعسفي وسوء الظروف الفيزيقية للعمل، حيث أن المستويات العليا عموما لا تعير الشكاوى والتظلمات أدنى اهتمام وتساند دوما المسؤول، لاسيما وأن هذا الأخير يمتلك نفوذ شخصي في المستويات العليا للإدارة.

أما بالنسبة للعمال الذين قدموا شكاوى وتظلمات ضد مسؤوليهم فتقدر بـــ 2,17 % وهي نسبة قليلة جدا موزعة على وحدتي الحامة وخنشلة 2 بنسب متساوية، ويمكن إرجاع موقف هؤلاء العمال إلى تماثل كل من العمال والمسؤول في حداثة العمل داخل المؤسسة مما أدى إلى ظهور الشكاوى والتظلمات كإفراز لضعف العلاقات الاجتماعية الناجمة عن قلة الأقدمية هذا فيما يخص وحدة الحامة، أما بالنسبة لوحدة خنشلة 2 فيمكن تبرير اتجاه العمال إلى تقديم الشكاوى والتظلمات بالصراع بين المستوى التعليمي المرتفع للعمال والخبرة الطويلة للمسؤول وبالتحديد عند فئة العزاب ذوي العقود الدائمة الذين يسعون إلى التعرف على جميع ما يدور في المؤسسة واكتساب الخبرة بأسرع وقت ممكن، وهذه الرغبة لديهم تصطدم بعدم تقديم بعض التسهيلات نتيجة عدم خبرتهم وتكيفهم مع الأجواء البيروقراطية، وإلى جانب هذه المبررات هناك كما أسلفنا تمتع العامل بعلاقات شخصية مع المسؤولين في المستويات العليا التي تضمن له الدعم والمساندة في حالة تقديم شكوى أو تظلم ضد المسؤول المباشر، ومن بين هؤلاء العاملين الذين يتمتعون بالنفوذ الشخصي والمهني الأعضاء النقابيين، ومن الشواهد الكيفية الداعمة لهذا المبرر مقابلة نصف موجهة مع أحد العاملين في وحدة الحامة حينما سئل عن العوامل المؤثرة في تقديم الشكاوى والتظلمات ضد المسؤول، إذ صرح بالآتي: « ... إن مسألة تقديم الشكوى من عدمها ضد المسؤول مرتبطة بعدة اعتبارات أهمها مستوى امتلاك العامل لعلاقات شخصية مع المسؤولين في المستويات العليا، كأن يكون للعامل منصب نقابي أو أقارب أو أصدقاء يضمنون له عدم الوقوع تحت ضغوطات المسؤول، كذلك طبيعة العلاقة الاجتماعية مع المسؤول،طبيعة واهمية موضوع الشكوى... ».

جدول رقم (7. 20) يوضح موقف المسؤول من مساندة المرؤسين في حالة وجود مشكلة بينهم وبين المستويات العليا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	71	77,17
لا	21	22,83
المجموع	92	100

يستكشف من الجدول السابق أن أغلبية العمال أقرت بمساندة المسؤول للمرؤسين في حالة وجود مشكلة بينهم وبين المستويات العليا للإدارة بنسبة بلغت 77,17 % ، وإذا ما تأملنا توزيع النسب المئوية المعبرة عن تلك المساندة سنجدها مرتفعة في كل الوحدات وتحديدا في وحدتي فايس وانسيغة حيث بلغت 100 % من حجم عينة كلا الوحدتين، أما فيما يتعلق بوحدة خنشلة1 فقدرت بـــ 18,17 % ، خنشلة2 19,56 % ، قايس 15,21 % ، المحمل 10,86 % ، وعلى الرغم من هذا الارتفاع فإن المثير للملاحظة هو انعدام وجود نسبة المساندة في وحدة الحامة التي أجاب كل عمالها بنفي المساندة وتعتبر اكبر نسبة مقارنة بالنسب المئوية المعبرة عن مساندة المسؤول للمرؤسين والبالغة إجمالا بما فيها وحدة الحامة 22,83 % ، ويمكن تقديم تفسير لتباين هذه النسب بعامل

الأقدمية، فالنسب المئوية المعبرة عن تأكيد المساندة يتشابه فيها العمال مع المسؤولين في مدة الأقدمية، والتي تتجاوز في الأغلب 11 سنة، حيث أن المسؤول يميل إلى مساندة العاملين الذين تربطهم به معرفة وثيقة وتتصف العلاقات معهم بالسمة الشخصية الحسنة القائمة على أساس طول مدة الخدمة وما ترتب عنها من تفاعل اجتماعي طويل المدى، أضف إلى ذلك فان المسؤولين في هذه الوحدات يتمتعون بأقدمية كبيرة نسبيا تسمح لهم بمزاولة نفوذ وتأثير في المستويات العليا، إذ يعتبرون أنفسهم قادرين على التأثير في المستويات القيادية الأعلى في النسق الاجتماعي للتنظيم، ويعتقدون أنهم بإمكانهم ممارسة درجة كبيرة وواضحة من الاستقلالية في أداء العمل داخل وحداتهم، حيث يرفضون أن تقتصر وظيفتهم على مجرد نقل وتنفيذ القرارات والتعليمات بل يسعون إلى المشاركة في اتخاذها والدفاع عن مصالح وأهداف الجماعات العاملة تحت إشرافهم، وهو ما تم تلمسه في وحدتي انسيغة وفايس وأيدته مقابلة حرة أجريناها مع أحد العاملين بوحدة انسيغة أعرب فيها عن الآتي:«...لقد حصل وأن تم تنبيهي ذات يوم أن كشف راتبي لا يتضمن علاوة النقل لمدة سنة كاملة لا سيما وأنني أضطر للتنقل لمسافة ستة كيلومترات لأداء عملي... فما كان مني إلا واتصلت بمسؤولي المباشر...وعرضت عليه قضيتي فأبلغني بعدم علمه بالأمر وأن هذه القضية تتجاوز صلاحياته وقام بالاتصال هاتفيا بأحد موظفي المديرية العامة وأمرني بالتوجه إليه... وما كان من هذه الأخيرة من خلال رئيس مصلحة المستخدمين إلا أن صرحت لي بأنها ستسوي هذا الإشكال وهو ما تم فعلا...وبمناسبة هذا الإشكال قامت المؤسسة بتشكيل لجنة لمناقشة قضية علاوات النقل ومقاييس منحها بعد ما وجدت تجاوزات وخروقات حيث أصدرت تعليمة إلى جميع العمال بضرورة التصريح بمقر سكنهم والمسافة الكيلومترية الفاصلة بين مقر السكن وموقع أداء العمل...»، أما فيما يتعلق بالنسب المئوية المعبرة عن نفي المساندة واللجوء إلى الزملاء فاغلب العاملين أقدميتهم متدنية لا تتجاوز 5 سنوات، وهي مدة غير كافية لكي يقرر بموجبها المسؤول تقديم المساندة خصوصا وان اغلبهم من ذوي العقود المؤقتة وعزاب.

وإذا ما تعرضنا لعمال وحدة الحامة فنستطيع إعطاء مبرر لموقفهم السلبي بعاملين هما قلة الأقدمية وارتفاع المستوى التعليمي للمسؤول مقارنة بالعمال، واللذين حالا دون نمو علاقات اجتماعية مع العمال وتوطيد معرفته بهم وفق ما أكدته شواهد كيفية سابقة، فضلا عن ذلك فان قلة الأقدمية تخفض من فرص المسؤول في اكتساب نفوذ في المستويات العليا على المستوى الغير الرسمي، وهو ما يجعله إجمالا في موقف المتخوف والعاجز عن معارضة قرارات المسؤولين في المستويات العليا ويتركه يبدو بمظهر اللامبالي بحاجات ورغبات العاملين مما يؤثر في الأخير على مستوى دافعيتهم للعمل وشعورهم بالارتياح المهني.

جدول رقم (7. 21) يوضح مدى احترام المسؤول وتقديره لمجهودات المرؤسين المبذولة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	79	85,87
لا	13	14,13
المجموع	92	100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه ارتفاع ملحوظ في نسبة العمال الذين يعتقدون أن المسؤول يحترم ويقدر مجهودات العاملين والمقدرة بـــ 85,87 % في مقابل 14,13 % هي نسبة الذين أشاروا إلى أن المسؤول لا يحترم ولا يقدر مجهودات العاملين، ولقد ظهرت مؤشرات سلوكية ملموسة تعبر عموما عن احترام وتقدير المسؤول لمجهودات المرؤسين في مواقف متباينة، فمن خلال البيانات الكيفية التي سجلتها ملاحظاتنا المباشرة للعمال في الوحدات المختلفة والمقابلات الحرة التي أجريت على كثير منهم، اتضح لنا أن المسؤول يستعين بهذا الأسلوب حفاظا على تكامل ووحدة جماعة العمال وزيادة تقبلهم للإشراف مما يجعله في موقف القادر والمتمكن من إدارة فرق العمل أمام المستويات العليا وبالتالي كسب رضاهم ومساندتهم، ففي مقابلة حرة صرح احد العاملين بالاتي: « ... يبدو لي المسؤول يحاول بقدر الإمكان إظهار احترامه وتقديره لعمل المرؤسين بطريقة تحفظ له هيبته ومكانته الرسمية وتزيد من ثقة وتقبل الجماعة لسلطاته ودوره، حيث يستهدف من وراء ذلك تلافي الصراعات والمشاكل وعدم جلب انتباه المسؤولين في المستويات العليا إليها» .

وإذا ما انتقلنا إلى ارتفاع النسب المئوية المعبرة عن احترام المسؤول وتقديره لمجهودات المرؤسين مقارنة بانخفاض النسب المئوية المعبرة عن عدم الاحترام والتقدير لمجهودات المرؤسين من خلال ملاحظة توزيعها في مختلف الوحدات نكتشف وجود ارتباط واضح بين عاملي الأقدمية والسن بمدى الاحترام والتقدير، حيث تم التوصل إلى خلاصة مفادها أن كل النسب المئوية المعبرة عن احترام وتقدير المسؤول لمجهودات المرؤسين مرتفعة في كل الوحدات لاسيما في وحدتي فايس وانسيغة، أين أقر كل العاملين بتأكيد الاحترام والتقدير وذلك لاعتبارات مدة الخدمة الطويلة التي تتجاوز 11 سنة وارتفاع متوسط السن الذي يتراوح ما بين 48 و49 سنة، بينما النسب المئوية المعبرة عن عدم الاحترام والتقدير فأغلبيتها تتصف بقلة الأقدمية وصغر السن قياسا بالمسؤول الذي يجد صعوبات كبيرة في التعامل والتواصل معهم فضلا عن عدم ادراكهم للجوانب الغيربيروقراطية فى التنظيم وهو ما كشفته لنا مقابلة حرة مع احد العمال اليدويين الحديثى العهد بالعمل حيث اعترف لنا بالاتى:«...من جملة المهام التى نقوم بها بشكل دورى الخروج مع رئيس فوج القطع للقيام بعملية قطع التموين بالماء عن المشتركين المتأخرين عن السداد وبطبيعة الحال فان ذلك غالبا مايتطلب بذل مجهودات كبيرة من طرف العامل اليدوى من نزع العداد او تشميعه والحفر و...الا اننا فى احيان كثيرة ما نفاجأ بعد الانتهاء من العمل برئيس الوحدة يأمرنا باعادة التوصيل استجابة لتدخلات مسؤولى المستويات العليا فى المؤسسة او طبقا لاغراض مصلحية بين رئيس الوحدة والزبائن ومعارفهم...وفى فهمى فان هذا التصرف الى جانب عدم شرعيته فانه لايعبر عن احترام وتقدير المسؤول لمجهودات العمال...ويشعرنا بالتذمر والاحباط» .

جدول رقم (7. 22) يوضح مدى توظيف المسؤول لأكثر من أداة أو أسلوب في نقل المعلومات للمرؤسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	87	94,57
لا	5	5,43
المجموع	92	100

يستخلص من الجدول المبين أعلاه أن أغلب العمال يعتقدون أن المسؤول يستخدم أساليب متعددة في نقل المعلومات للمرؤسين بنسبة 94,57 % ، وهي نسبة مرتفعة جدا تعكس مبلغ اهتمام المسؤول بضمان وصول التوجيهات والتعليمات إلى العاملين من خلال الاستناد إلى أكثر من أسلوب، يعتمد في عملية اختيارها على مجموعة عوامل موقفية أبرزها السرعة، الارتداد، الرسمية، الكثافة، خصائص المرؤسين، تفضيلات المسؤول، التكلفة، ويرمي المسؤول من وراء هذا التعدد في الاساليب الاتصالية إشعار العاملين بأهمية القرارت الصادرة عنه شخصيا أو المستويات العليا، وكذلك جذب اهتمامهم وانتباههم من خلال مراعاة تفضيلات وميول المرؤسين فيما يخص وسائل الاتصال المشبعة لحاجاتهم النفسية والاجتماعية وقد استطاعت الدراسة أن تحصل على شواهد كيفية تعلل دوافع اعتماد المسؤول على تعددية أساليب الاتصال، ففي مقابلة حرة مع أحد العاملين ذكر لنا: « ... يقوم المسؤول باستخدام وسائل مختلفة لتوصيل المعلومات للمرؤسين من بينها اللقاءات الفردية، المنشورات، الاجتماعات، والتي قد يوظفها بشكل متلازم أو مستقل حسب الظروف، محاولا عبر هذا التنويع التأكد من فهم العاملين للتعليمات والأوامر بما يحقق كفاءة الأداء والأهداف المسطرة ...» .

وإذا ما حاولنا بعد ذلك تفحص ومقارنة النسب المئوية المعبرة عن توظيف وعدم توظيف المسؤول لوسائل متعددة في نقل المعلومات للمرؤسين في مختلف الوحدات نلاحظ:

أولا: أن النسب المئوية المؤكدة لاستخدام المسؤول لوسائل اتصالية متنوعة ترتفع في كل الوحدات وفي مختلف المستويات التعليمية، بحيث تصل بين الأميين 27,17 %، يقرأون ويكتبون 9,78 % ، ابتدائي3,26 % ، متوسط 27,17 % ، ثانوي 8,48 % ، جامعي 8,69 % .

ثانيا:أن تصاعد النسب يظهر بصورة جلية في وحدة الحامة بسبب قلة خبرة المسؤول وارتفاع مستواه التعليمي، ووحدة انسيغة لارتفاع المستوى التعليمي للعاملين.

أما فيما يتعلق بالنسب المئوية المعبرة عن عدم توظيف المسؤول لأساليب اتصالية متعددة لنقل المعلومات للمرؤسين والبالغة اجمالا 5,43 % ، فيبدو من خلال توزيعها في مختلف الوحدات أنها متكافئة، ويمكن تفسير هذا الانخفاض عموما بكون غالبية العمال من الأميين 4,34 % ، المتوسط بنسبة 1,08 % ، وهي مستويات غير متسقة مع المستوى التعليمي للمسؤول، مما يجعل هذا الأخير مضطرا إلى عدم تنويع الوسائل وفقا لسمات المرؤسين وأهداف التنظيم وتفاديا لانخفاض كفاءة الاتصال نتيجة احتمال تعرض إدراك واستيعاب العامل للتشويش بسبب كثرة الوسائل الاتصالية وتضارب مضامينها وغاياتها.

جدول رقم (7. 23) يوضح الوسائل التي يعرف بها المرؤسين مضمون المعلومات الآتية من المستويات العليا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المنشورات	22	23,91
الاجتماعات	5	5,44
الزملاء	51	55,44
المسؤول	11	11,95
اللقاءات الغير الرسمية بمسؤولي المستويات العليا	3	3,26
المجموع	92	100

يكشف الجدول أعلاه بأن هناك مصادر ووسائل متنوعة يستند إليها المرؤس في معرفة المعلومات الآتية من المستويات العليا للإدارة، حيث تعتمد نصف عينة العمال على الزملاء بنسبة 55,44 % ، ونجد النسب المئوية الأخرى المعبرة عن الوسائل تنخفض انخفاضا ملحوظا إذ يذهب23,91 % إلى أنهم يستقون المعلومات من المنشورات و 11,95 % من المسؤول، و 5,44 % من الاجتماعات، و 3,26 % من اللقاءات الغير الرسمية بمسؤولي المستويات العليا.

وإذا ما حاولنا تفسير تفاوت هذه النسب المئوية فلا مناص من ربطها بالمستوى التعليمي، فان البيانات المتاحة تشير إلى أن اغلب العاملين الذين يعتمدون في الحصول على معلوماتهم من زملائهم مستواهم التعليمي منخفض موزعين كالآتي: أميين بنسبة 26,88 % ،يقرأون ويكتبون 8,69 % ، ابتدائي3,26 % ، متوسط 17,39 % ، أما بالنسبة للذين يعتمدون على المنشورات فمستواهم التعليمي مرتفع يتأرجح ما بين المتوسط بنسبة 6,52 % الثانوي 9,78 % ، الجامعي 7,60 % ، فضلا عن ذلك فان البيانات والشواهد التي حصلت عليها الدراسة تشير إلى وجود وسائل أخرى للاتصال فهناك من يعتمدون على الاجتماعات مستواهم التعليمي موزع على الأميين بنسبة 3,26 % ، يقرأ ويكتب 1,08 % ، متوسط 1,08 % ، أما فيما يخص اللقاءات الغير الرسمية بمسؤولي المستويات العليا فمستواهم التعليمي تأرجح ما بين الأمي 1,08 % ، المتوسط 2,17 % .

وإذن،فالزملاء الذين يعتبرون من أهم القنوات الغير الرسمية للاتصال والمعتمدة من قبل المرؤسين للحصول ومعرفة المعلومات النازلة من المستويات العليا، يمكن تبرير ارتفاع نسبتها مقارنة بالوسائل الأخرى إلى السلوك الانتقائي للمسؤول في تقديم المعلومات للمرؤسين، والذي يستهدف عموما تبرير سياسة الإدارة واحتواء الصراعات باعتباره من الناحية النظرية والواقعية عضوا في الإدارة وممثلا لمصالحها وفق ما أشار إليه ارجيرايز (Argyris) ، وفي نفس الإطار فان العمال حسب ما يعتقده سيلزنيك (selznick) غالبا ما يحجمون عن الاتصال بالمسؤول حينما تواجهم مشكلات ويتحفظون دوما على مصداقية محتويات المنشورات والاجتماعات الرسمية ومختلف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة في نقل المعلومات للعمال، ويفضلون في المقابل الاتصال بأحد زملائهم في جماعة العمل خاصة أولائك الذين يتمتعون بالهيبة والتقدير والمكانة نظرا لخبرتهم الطويلة في العمل أو اقدميتهم أو حيازتهم لمنصب نقابي، وعادة ما يمارس هذا الزميل وظيفة القائد

الغير الرسمي، ويمكن اعتبار لجوء العمال إلى زملائهم مؤشرا دالا على جودة العلاقات الاجتماعية بين العمال من ناحية، وعلى الصراع بين القائد الغير الرسمي والمسؤول حول أداء وظيفة مركز الاتصال، وهناك شواهد كيفية يمكن أن تلقي الضوء على البيانات الكمية وتدعم التحاليل النظرية السابقة، ففي مقابلة نصف موجهة وجماعية مع بعض العمال في وحدة خنشلة1 أشار احدهم حينما سئل عن سبب اعتماده على وسيلة الزملاء عوض الوسائل الأخرى: « ... أنهم يحبذون معرفة مضمون المعلومات الآتية من المستويات العليا من الزملاء الذين يتمتعون بخبرة طويلة بدلا من الاستعانة بالمسؤولين الذين نشك في مدى حرصهم على نقل المعلومات الصحيحة، وحتى لو افترضنا أن بعض العمال يعتمدون عليهم بشكل كبير إلا أن المسؤولين لا يمكنهم توفير المعلومات الكافية بسبب الكبر النسبي لحجم العمال الذين يشرفون عليهم، أما المنشورات فرغم طبيعتها الرسمية وتضمنها لمعلومات هامة إلا أننا لا نلجأ إليها نظرا لضعف المستوى التعليمي، وحتى إذا كان بمقدورنا قراءتها فمن العسير فهمها وإدراكها بسبب صعوبة اللغة المكتوبة بها والتي أحيانا ما تكون بلغة متخصصة أو أجنبية، أضف إلى ذلك عدم توافر العدد الكافي منها الذي لا يستجيب لاحتياجات العاملين من المعلومات خصوصا عند أولائك الذين يمارسون بعض الوظائف بعيدا عن مقر الوحدة كالحراس، وقد ترتب عن اعتماد الإدارة في تبليغ التعليمات والتوجيهات للعمل عبر وسيلة المنشورات دون مراعاة المستوى التعليمي وكفاية عدد المنشورات أن وقع العمال ضحية عقوبات نتيجة مخالفتهم لبعض الأوامر والتعليمات التي تضمنتها المنشورات خصوصا تلك المتعلقة بنظام العمل في بعض الأيام، إلى جانب ما سبق فان المنشورات نادرا ما يتم قراءتها لأنها عادة ما تشتمل على قضايا ومسائل عامة لا تتصل بحل مشكلات العاملين وتحسين أوضاعهم كزيادة الأجور، أما فيما يخص الاجتماعات فالتعويل عليها قليل لكونها تتضمن مناقشة مواضيع متكررة وتستخدم عموما من قبل الإدارة كوسيلة تنفيس وامتصاص لسخط وغضب العمال وهو ما يجعل بعض العمال يتغيبون عنها، وبالنسبة للقاءات الغير الرسمية بمسؤولي المستويات العليا فرغم أهميتها في الحصول على المعلومات إلا أن الاعتماد عليها صعب جدا، لأنها تتطلب وجود علاقة شخصية قد تكون قائمة على القرابة أو وحدة الموطن الاجتماعي مع المسؤول ونحو ذلك، كما تكمن الصعوبة في الاتصال بهذه المستويات إلى حرصها على الالتزام بالتسلسل الرئاسي في الاتصالات وتلافى اتهامها بالمحسوبية والمحاباة. ».

ومن الجدير بالملاحظة فيما يتعلق بالمنشورات وتحديدا في نقطة عدم الاعتماد عليها كوسيلة لمعرفة مضمون المعلومات الآتية من المستويات العليا بحجة إغفالها لمصالح واهتمامات العاملين أن نشير إلى بعض التحليلات النظرية التي توافقت مع التفسير الذي قدمته هذه الشواهد الكيفية، ففي دراسة قام بها ديربورن (D. Dearborn) وهربرت سيمون (H. Simon) عن إدراك الرؤساء لمضمون الاتصالات، كشفا أن إدراك مضمون الاتصالات يتمايز بتمايز الجماعات الداخلة في عملية الاتصال والإطار المرجعي الذي يمثل قيمها ومصالحها وأهدافها، فالمسؤولين أثناء اتصالاتهم مع العمال بصرف النظر عن الوسيلة التي يستخدمونها يفترض فيهم التفكير بطريقة شمولية توافقية تستوعب مصالح وأهداف كل الأطراف الفاعلة في التنظيم (الإدارة، العمال)، إلا أن الملاحظ أن المسؤولين يفضلون التفكير بطريقة جزئية أحادية النظرة تقتصر على أهداف ومصالح الإدارة التي يمثلونها، وهذا ما انعكس على مستوى إقبال العمال على قراءة المنشورات.

وفي دراسة أخرى أجراها توم بيرنز (Tom. Burns) في احد المصانع البريطانية خلص إلى أن هناك فروق في إدراكات كل من الرئيس والمرؤسين لمضمون الاتصالات، فبينما يعتقد الرئيس انه يمثل السلطة باعتباره يمتلك الحق في إصدار التعليمات والأوامر، فان المرؤسين على العكس لا يقرون بذلك معتقدين أن تلك الأوامر والتعليمات مجرد معلومات ونصائح عامة، ومن ثم فإنهم لا

يكترثون بالاتصالات التي تأتيهم من الرئيس لاسيما عبر الوسائل المكتوبة كالمنشورات خاصة إذا كانت تشتمل على مضمون يدور حول توجيه سلوك العمال وجهة معينة بالذات، وهم من خلال هذا التصرف يؤكدون عن نزعتهم نحو الاستقلالية عن الإدارة العليا والمحافظة على مكانتهم.

إضافة إلى ذلك فان البيانات الكمية عموما أشارت إلى حقيقة أخرى جديرة بالذكر، فمن الملاحظ أن النسب المئوية المعبرة عن اعتماد العمال على المسؤول كوسيلة ومصدر لمعرفة المعلومات وإن كانت منخفضة إجمالا في كل الوحدات إلا أنها ذات علاقة بتماثل المستوى التعليمي والأقدمية، حيث توزع المستوى التعليمي للعاملين بين الأمي 1,08 % ،المتوسط 1,08 % ، الثانوي 8,69 % ، الجامعي 1,08 % ، وهذا بدوره يدعم التفسير الذي سبق وأوضحناه أن درجة التفاعل الاجتماعي (الاتصالات الغير الرسمية) بين العمال والمسؤولين يتطابق مع مقدار التماثل في المستوى التعليمي وتقاربه كما هو الحال في وحدة خنشلة 1، خنشلة 2، قايس، المحمل، انسيغة، أما بالنسبة لوحدة فايس فرغم أن العاملين أميين إلا أنهم يتصلون بالمسؤول اعتمادا على تماثل الأقدمية، وفيما يخص وحدة الحامة فإن النسب المئوية المعبرة عن وسائل الاتصال توزعت بين المنشورات بنسبة 66,66 % ، الزملاء 11,11 % ، اللقاءات الغير الرسمية 22,22 % ، في حين انعدمت أي نسبة فيما يتعلق بالمسؤول ويمكن رد ذلك إلى غياب الثقة في المسؤول بسبب قلة خبرته وأقدميته، وبالتالي زيادة احتمالات ولائه للإدارة بدل الاهتمام بالعاملين.

جدول رقم (7. 24) يوضح تقويم المرؤسين لمضمون المعلومات النازلة من المسؤول عبر الوسائل الاتصالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مهمة وضرورية لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف	64	67,57
معلومات متناقضة وغير واضحة	16	17,39
معلومات تارة مهمة وتارة غير مهمة	12	13,04
المجموع	92	100

يكشف الجدول المبين أعلاه تقويم العمال لمضمون المعلومات الصادرة من المسؤول، وذلك من منطلق أن هذا التقويم يمثل أحد المؤشرات التي يمكن الإستناد إليها في تشخيص مدى كفاءة الإتصالات الهابطة، وإجمالا فإن البيانات التي حصلنا عليها في هذا الصدد قد بينت أن العمال منقسمين في تقويماتهم، فأعلى نسبة مئوية قدرها 67,57 % تصف المعلومات الهابطة من المسؤول بالمهمة والضرورية لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، ثم تليها 17,39 % أقرت أن المعلومات الهابطة متناقضة وغير واضحة، كذلك ذهب 13,04 % إلى أن المعلومات تارة مهمة وتارة غير مهمة.

نستطيع تفسير تفاوت النسب المئوية المعبرة عن تقويم المرؤسين لمضمون المعلومات الهابطة من المسؤول في ضوء صلتها وعلاقتها بمجموعة متغيرات، المستوى التعليمي، فمن الملاحظ أن معظم العاملين الذين يعتقدون بأن المعلومات متناقضة وغير واضحة أو مهمة تارة أو غير مهمة تارة أخرى مستوياتهم التعليمية عموما منخفضة تحول في كثير من الحالات من فهم معاني ودلالات اللغة التي صيغت بها المعلومات وغاياتها خاصة في الرسائل المكتوبة كالمنشورات والتي أحيانا ما تكتب بلغة أجنبية وفق ما سجلته ملاحظاتنا المباشرة، مما يعوق في الأخير دون فعالية الاتصال الهابط

وإخفاقه في تحقيق أهدافه ووظائفه، ولذلك بدى موقف وتقييم العمال سلبيا اتجاه مضمون المعلومات، وفيما يلي توزيع النسب المئوية المعبرة عن كون المعلومات متناقضة وغير واضحة على المستويات التعليمية فقدرت نسبة الأميين فيها بـــ 11,95 % ، يقرأ ويكتب 3,26 % المتوسط 2,17 % ، أما بالنسبة لتوزيع النسب المئوية المعبرة عن كون المعلومات تارة مهمة وغير مهمة تارة أخرى على المستويات التعليمية فشغل الأميين فيها نسبة 4,34 % ، يقرأ ويكتب 1,08 % ، ابتدائي 2,17 % ، متوسط 4,34 % ، ثانوي 1,08 % .

أما فيما يتعلق بالنسب المئوية المعبرة عن أهمية وضرورة المعلومات لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف فهي ترتفع في كل المستويات التعليمية المختلفة خاصة الثانوية والجامعية، فقد قدرت في أوساط الأميين 15,21 % ، يقرأ ويكتب 5,43 % ،ابتدائى 1,08%، متوسط 21,73 % ، ثانوي 17,39 % ، جامعي 8,69 % ، ويمكن أن نستعين في تبرير هذا الارتفاع بإتساق وانسجام مضمون المعلومات مع قيم ومصالح وحاجات واهتمامات الأفراد، فالعاملون يدركون ويقيمون مضمون المعلومات ايجابيا بمقدار اشتمالها على معلومات تفيد حل مشكلات العمال وتحسين أوضاعهم.

أما المتغير الثاني الذي يمكن من خلاله تفسير تباين النسب المئوية المعبرة عن تقييم مضمون المعلومات فيتمثل في حجم الوحدات لاسيما القديمة منها، فاغلب العمال الذين وصفوا المعلومات بأنها متناقضة وغير واضحة أو مهمة تارة وغير مهمة تارة أخرى يمارسون مهامهم في وحدات كبيرة الحجم نسبيا ويعتمدون على مسؤوليهم أو زملائهم في الحصول على المعلومات، وبناءا عليه فإن كبر حجم الوحدة يؤثر على درجة اعتماد العمال على الرئيس أو الزملاء وينسحب نفس الأمر آليا على تقييمه لمضمون المعلومات.

أما بالنسبة للذين ابدوا رأيهم بان المعلومات ضرورية ومهمة فأغلبهم ينشطون في الوحدات الحديثة والصغيرة الحجم والتي مكنتهم من الاتصال بالزملاء والمسؤولين وبالتالي تقديم تقييم إيجابي لمضمون المعلومات.

أما المتغير الثالث فيتمثل في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال والمسؤولين، فمن الملفت للإنتباه أن اغلب العاملين الذين اقروا بان مضمون المعلومات النازلة من المسؤول مهمة وضرورية لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف تتصف علاقاتهم مع مسؤوليهم بالسمة الايجابية المترتبة عن تعدد أشكال التماثل الاجتماعي (السن، الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية، طبيعة عقد العمل، المستوى التعليمي، الأصل الاجتماعي)، ومن بين الشواهد الكيفية التي تدعم هذا التحليل مقابلة جماعية حرة مع بعض عمال وحدة انسيغة ذكروا فيها: « ... أنهم يعتبرون معلومات المسؤول مهمة وضرورية لسير عمل الوحدة، ويفضلون الاستعانة به قصد الاستفادة من تلك المعلومات باعتباره المسؤول المباشر وكذلك كون العلاقات الاجتماعية جيدة ... ».

جدول رقم (7. 25) يوضح مدى اهتمام المسؤول بإقناع المرؤسين فيما يصدره من لوائح وتعليمات وقرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	57	61,96
لا	35	38,04
المجموع	92	100

يكشف الجدول المبين أعلاه تفوق ملحوظ في النسبة المئوية المعبرة عن أن المسؤول يهتم بإبراز مبررات إصدار لوائح وتعليمات وقرارات معينة لإقناع العاملين بها مثل زيادة ساعات العمل في بعض الظروف، أو التبرع بيوم عمل دون اجر مقابل له مساندة واستجابة لظروف المجتمع أثناء الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات، وقد بلغت هذه النسبة 61,96 % في مقابل 38,04 % هي نسبة الذين أشاروا أن المسؤول لا يهتم في بعض الأحيان بتبرير قراراته وتعليماته لاسيما عبر الوسائل المكتوبة كالمنشورات التي انطوت على بعض القرارات المنافية لمصالح العاملين وكانت ردود فعلهم عليها تتجاوز المزيد من التحفظ وعدم الاقتناع إلى الاحتجاج، فحينما قررت المستويات العليا للإدارة والمسؤولين دعوة العمال إلى الحصول على أجورهم الشهرية في شكل أقساط مساهمة منهم في دعم التوازن المالي للمؤسسة علق احد العمال في مقابلة جماعية على هذا القرار بقوله: « إننا استغربنا بان الإدارة قد تحالفت مع النقابة، وذكرا نيابة عن العمال، أنهم موافقون على الحصول على مستحقاتهم الشهرية في صورة أقساط مساهمة منهم في تدعيم التوازن المالي للمؤسسة، ولذلك كان لزاما أن يحتج العمال على هذا القرار، وان يتخذ الاحتجاج صورة جماعية، خاصة وان كتابة شكاوى فردية غالبا ما لا يؤدي إلى نتيجة مرضية بالنسبة لنا، بل إننا نشك في أن الإدارة تلتفت إلى هذه الشكاوى، وكان ضروريا أيضا أن نقوم بهذا الاحتجاج حتى لا يتكرر هذا الموقف مرة أخرى» .

وتبرز لنا هذه الفقرة مجموعة من الحقائق، فمن الملاحظ أولا أن الاعتراض على هذا القرار الصادر من الإدارة يعزى إلى عزل وتهميش العمال عن مناقشته، فهم يعتقدون انه قرار مصيري يتعلق بأحد حقوقهم المشروعة ولا يمكن التنازل عنه، خاصة وان موقفهم من النقابة سلبي، فهم يعتبرون اتفاقها مع الإدارة دون استشارتهم بمثابة تحالف ضد مصالحهم الحقيقية، ومن الملاحظ ثانيا أنهم يميلون للإحتجاج الجماعي كوسيلة قانونية للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم ومشاعرهم للإدارة العليا، بعد أن وصلوا من خلال خبرتهم إلى قناعة حاسمة فحواها عدم فعالية أسلوب الشكاوى المكتوبة وفقا لما اشرنا إليه في تحليلات سابقة، ويمكن وصف هذا السلوك الاحتجاجي الجماعي الذي أكد على تكامل شخصيات العاملين ووحدتهم وتماسكهم كجماعة في التعاطي مع الإدارة والنقابة بمثابة الية وميكانيزم يستهدف المحافظة على المكانة وحمايتها طبقا لما أكد عليه توم بيرنز (Tom Burns) كما يتسق هذا السلوك مع نتائج جامعة هارفارد التى توصلت الى ان العمال لا يستجيبون لتعليمات وقرارات الادارة بصفة فردية و منعزلة وانما فى شكل جماعات غير رسمية ومنظمة.

أما فيما يتعلق بتعليل اهتمام المسؤول بتبرير قراراته وتعليماته فيمكن فهمه من منظور اعتباره أسلوب الغرض منه ضمان امتثال العاملين وتفادي مقاومتهم للقرارات وتحميسهم لتنفيذها، ومن ثم فإنه يتوقع عبر تقديم المبررات الكافية والإقناع زيادة تقمص العاملين لأهداف التعليمات والقرارات كأنها قراراتهم، ومن ثم فإنهم يقبلون على تقديم الجهد اللازم ويقللون كل ما من شأنه اعتراض

تطبيق تلك القرارات، ويتفق هذا التحليل مع نتائج العديد من الدراسات النظرية والامبريقية (دراسة هاوثورن) المؤكدة على أنه من تبعات وظيفة القيادة من خلال إتباع أسلوب الإقناع في إصدار القرارات والتعليمات زيادة مستوى الأداء والرضا الوظيفي، وفي نفس السياق فإن الدراسة من خلال الشواهد الكيفية المتحصل عليها تدعم هذه النتائج، ففي مقابلة حرة مع أحد رؤساء الوحدات حينما استفسرناه عن مصوغات الاهتمام بالتبرير والإقناع في إصدار اللوائح والقرارات ذكر لنا: « ... من المهم جدا لكي نضمن تبعية العامل وتقديمه للجهد الكافي وإشعاره بقيمته وأهميته محاولة تبرير القرارات التي نتخذها وإقناعه بها خاصة تلك التي تهمه شخصيا... ».

وإذا ما حاولنا تفسير تباين النسب المئوية في ضوء علاقتها بالأقدمية ونطاق الإشراف، نلاحظ أن اغلب الذين أشاروا أن المسؤول يقوم بإقناع المرؤسين وتبرير ما يصدره من لوائح وتعليمات أقدميتهم كبيرة عموما موزعة كالآتي: 4,34 % من فئة 5 سنوات فأقل، 10,86 % من فئة 6 إلى 10 سنوات، 31,52 % من فئة 11 إلى 15 سنة، 15,21 % من فئة أكثر من 15 سنة، ويزاولون مهامهم في وحدات كبيرة الحجم نسبيا، ولا شك أن كلا من مستوى الأقدمية ونطاق الإشراف يمكن أن يعبرا عن قدرة العمال على إدراك وتقييم هذا الجانب السلوكي في إصدار اللوائح والتعليمات ويعكس في الوقت ذاته طبيعة العلاقات الاجتماعية ودورها في إمداد العمال بالمعلومات الكافية حول أهداف هذه القرارات وأهميتها.

بينما في المقابل فإن العاملين الذين أجابوا بالنفي أقدميتهم منخفضة إجمالا موزعة كالآتي: 9,78 % من فئة 5 سنوات فأقل، 13,04 % من فئة 6 إلى 10 سنوات، 10,86 % من فئة 11 إلى 15 سنة، 4,34 % من فئة أكثر من 15 سنة، وينشطون في وحدات صغيرة الحجم تسمح للمسؤول بتقديم التبريرات وتحديدا عبر الوسائل الشفوية كالاجتماعات، اللقاءات الفردية.

أما إذا انتقلنا إلى المقارنة بين النسب المئوية المعبرة عن مدى اهتمام المسؤول بتبرير ما يصدره من لوائح وتعليمات وإقناع المرؤسين بها في كل الوحدات، فيظهر أن النسب المئوية المعبرة عن تبرير المسؤول لقراراته متفوقة في كل الوحدات، إذ بلغت في وحدة خنشلة1 15,21 % ، خنشلة2 10,86 % ، قايس 10,86 % ، المحمل 8,69 % ،انسيغة 5,43 % ، فايس 7,60 % ، أما وحدة الحامة فقد شذت عن ذلك إذ سجلت نسبة منخفضة قدرها 3,26 % ، ويمكن إعزاء ذلك في ضوء قلة خبرة وأقدمية المسؤول التي أدت به إلى تفضيل إصدار القرارات والتعليمات بدون تقديم المبررات اعتقادا منه أن ذلك من مسلمات تدعيم المكانة الرسمية وأسلوب للحفاظ على الهيبة والسلطة، وهو ما وقفنا عليه في مقابلات حرة مع عمال الوحدة تمت الإشارة إليها سابقا.

4.1.7 .البيانات الخاصة بأسس اختيار القائد و امكانيات الاتصال الصاعد:

جدول رقم (7. 26) يوضح المعايير والمقاييس المستخدمة في اختيار المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الكفاءة في العمل	33	35,89
الأقدمية	24	26,08
التعليم	12	13,04
الاختيارات	1	1,08
الصلة الاجتماعية بين المسؤول والإدارة	20	21,74
علاقات اجتماعية مرضية مع المرؤسين	2	2,17
المجموع	92	100

يتبين من الجدول المشار إليه أعلاه أن العمال قد أشاروا إلى ان التنظيم يعتمد على معايير متعددة في اختيار المسؤولين، يمكن تصنيفها إلى معايير موضوعية حيث ذهب 35,89 % إلى أن الكفاءة في العمل هي المعيار الأساسي الذي تستند إليه الإدارة في اختيار رؤساء الوحدات، كما أشار 26,08 % إلى الأقدمية، ثم انخفضت النسب بعد ذلك فيما يتعلق بالتعليم 13,04 % ، والاعتماد على اختبارات تجريها الإدارة لرؤساء الوحدات قبل ترقيتهم بنسبة 1,08 % ، والى جانب هذه المقاييس أشار العمال إلى معايير أخرى تبدو اقل موضوعية وحيادية من ذلك، فذهب 21,74 % إلى أن الصلة الاجتماعية بين رئيس الوحدة والمستويات العليا للإدارة تعتبر من الأسس الجوهرية التي تستند إليها الإدارة في اختيارها لرؤساء الوحدات، وأشار أخيرا 2,17 % إلى ضرورة حيازة رئيس الوحدة على علاقات اجتماعية مرضية مع العمال حتى يتسنى له شغل وظيفة رئيس الوحدة.

وبمقدورنا انطلاقا من توزيع هذه النسب المئوية المعبرة عن فئات معايير الاختيار إلى تأكيد ملاحظتين:

الأولى:تفوق النسب المئوية المعبرة عن المعايير الموضوعية الممكنة القياس كالكفاءة والأقدمية، مما يستدل منه على التحولات التنظيمية التي صاحبت المؤسسة مع عملية الاندماج والتي وجهت المؤسسة نحو زيادة الاعتماد على مقاييس واضحة للحراك المهني وتفعيل البناء البيروقراطي، أما التعليم فلا يزال متغير ومعيار غير أساسي برغم ازدياد أهميته كما هو واضح في وحدة الحامة والمحمل.

ثانيا:أكدت نسبة منخفضة من العمال من جهة أخرى على أن هناك عوامل غير موضوعية تستخدمها الإدارة في اختيار رؤساء الوحدات استجابة لغايات وظروف معينة، وقد ظهرت بشكل جلي في فترة ما قبل الاندماج، حيث كانت الإدارة تعتمد على أولائك الأفراد القادرين على خلق الدافعية لدى العمال لتحقيق الأهداف، لكن الملفت للانتباه أن هناك عموما مزاوجة وتلازم فيما يتعلق بتوظيف المعايير الموضوعية والغير الموضوعية في اختيار المسؤولين سواء في فترة ما قبل الاندماج أو ما بعدها، وهو ما تؤيده مقابلة حرة مع أحد العمال لما التمسنا منه توضيح وتبيان المبادئ والأسس المعتمدة من قبل الإدارة في اختيار رؤساء الوحدات ذكر لنا فيها ما يلي: « ... على الرغم من تركيز الإدارة في

عملية اختيارها لرؤساء الوحدات على عوامل الكفاءة والأقدمية، إلا أنها أحيانا لا تكفي لتقدير مدى استحقاق المسؤول ليكون رئيس وحدة بل يستوجب على الفرد المرشح لرئاسة الوحدة أن يتوافر على علاقات اجتماعية مرضية مع المستويات العليا للإدارة تجعله معروفا ومقبولا، والدليل على ذلك أن هناك العديد من الأفراد في مختلف مستويات الإدارة يماثلون رئيس الوحدة في المهارة والخبرة إلا أنهم لم تتم ترقيتهم إلى منصب رئيس وحدة لاعتبارات خاصة بالعلاقات مع المستويات العليا لاسيما في فترة ما قبل الاندماج...وعموما فان اختيار العمال فى المؤسسة لا يمكن أن يتم فى أى حال من الأحوال بمعزل عن الصلات الاجتماعية والقرابية والمصلحية خصوصا فى المستويات الدنيا حيث يتم توارث المناصب بصرف النظر عن مدى استحقاق وأهلية شاغليها...وبذلك تحولت المؤسسة الى مايشبه مؤسسة عائلية ...كما تؤثر بعض الظروف على التوظيف كتواجد منشات المؤسسة فى مناطق نائية او مشيدة فوق املاك خاصة مما يفرض على المؤسسة تنصيب عمال ممن يقطنون تلك المناطق خاصة بالنسبة للحراس توفيرا لمتاعب العمال مع النقل وضمانا لانضباط العامل فى عمله...وكل ذلك أثر على المؤسسة فى تحقيق أهدافها...».

وإذا ما حاولنا استكشاف مدى تفاوت تحديد المرؤسين لأسس اختيار المسؤولين في الوحدات المختلفة، انطلاقا من أن لكل وحدة بناؤها القيادي المتميز وظروفها الخاصة التي سمحت لبعض المسؤولين بتبؤ مكانة قيادية دون غيرهم على الرغم من تشابههم في كثير من العوامل، فبينما نجد هناك مسؤولين شغلوا منصب رئيس وحدة نتيجة غلبة المعايير الموضوعية كالخبرة، المهارة، التعليم، نلاحظ أن هناك وحدات أخرى حصل فيها المسؤولين على وظيفة رئيس وحدة نظرا لتفوق عوامل ذاتية بحتة خصوصا في مرحلة ما قبل الاندماج، ونستطيع أن نلمس هذه الحقيقة إذا ما تفحصنا البيانات حيث يلاحظ أن وحدة خنشلة 1، خنشلة 2، قايس سجلت المعايير الغير الموضوعية فيها أعلى النسب على الرغم من انخفاضها عموما مقارنة بالعوامل الموضوعية، وتتمثل على وجه الخصوص في عامل الصلة الاجتماعية بين المسؤول والمستويات العليا للإدارة، بينما وحدة الحامة والمحمل النسب المئوية المعبرة عن المعايير الغير الموضوعية منخفضة نسبيا قياسا بالوحدات السابقة الذكر، ويمكن إرجاع هذا الانخفاض إلى أن الذين شغلوا منصب رئيس وحدة اعتمدوا على مؤهلاتهم الرسمية وذلك ما يفسر ارتفاع نسب التعليم باعتباره من المقاييس التي اختارها العمال في انتقاء المسؤولين لاسيما بعد عملية الاندماج، حيث بدأ توجه الإدارة واضحا نحو الاعتماد على المعايير الموضوعية وتدعيمها وتحديدا فيما يتعلق بعامل التعليم، أما الارتفاع في النسب المئوية المعبرة عن المعايير الغير الموضوعية في وحدات خنشلة 1، خنشلة 2، قايس فيمكن تفسيره في ضوء أن أولائك المسؤولين الذين حظوا برئاسة الوحدة هم أشخاص يتمتعون بمدة طويلة من الخدمة في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما أنهم يفتقدون إلى مستوى تعليمي مرتفع وفق ما تشترطه متطلبات الحصول على وظيفة رئيس وحدة ما عدا رئيس وحدة قايس، وعلى الرغم من محدودية مستواهم التعليمي الذي يعكس إلى حد ما أثر الظروف الاجتماعية للطبقة العاملة على فرص التعليم في تلك الفترة إلا أنها لم تمنع من ترقيتهم، ولذلك ارتفعت نسب الصلة الاجتماعية للمسؤول بالمستويات العليا الإدارة قبل مرحلة الاندماج.

أما بالنسبة لوحدتي فايس وانسيغة فنجد وضعية مختلفة تماما، إذ أن العوامل الموضوعية والغير الموضوعية متقاربة نسبيا، ففي انسيغة بلغ مجموع النسب الموضوعية المتمثلة في عاملي الأقدمية والاختبارات 40 % ، بينما بلغت مجموع النسب الغير الموضوعية المتمثلة في الصلة الاجتماعية بين المسؤول والإدارة 60 % من حجم عينة الوحدة، وكذلك فيما يتعلق بوحدة فايس أين بلغ مجموع النسب الموضوعية المتشكلة من عاملي الأقدمية والتعليم 50 % في مقابل ذلك قدرت

مجموع النسب الغير موضوعية المتكونة من عاملي الصلة الاجتماعية بين المسؤول والإدارة والعلاقات الاجتماعية المرضية مع المرؤسين 50 % .

وهناك متغير آخر يمكن في ضوئه استكشاف تباين تقويمات العمال لأسس اختيار المسؤولين يتمثل في الأقدمية، باعتباره عامل يمكن التعرف من خلاله على الظروف والمراحل التاريخية التي مر بها تطور وتغير التنظيم، ولذلك من المتوقع تفاوت أسس اختيار المسؤولين تبعا لتفاوت الظروف التاريخية، فضلا عن ذلك فإن القدرة على تحديد نوع المقاييس والمعايير يتأثر بمقدار الفترة التي أمضاها العامل في الخدمة، وتكشف البيانات في هذا الصدد جملة حقائق، فمن الملاحظ أن العمال الذين حددوا معايير غير موضوعية تماما كأسس للاختيار والتي أهمها الصلة الاجتماعية بين المسؤول والمستويات العليا للإدارة والعلاقات الاجتماعية المرضية مع المرؤسين توزعت مدة عضويتهم بين فئة 11 إلى 15 سنة بنسبة 13,04 % ، وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 10,86 % ، ويمكن تبرير ذلك إلى أن ادراك أثر العوامل الغير الموضوعية مرتبط طرديا بارتفاع مدة الخدمة، أما فيما يتعلق بالعمال الذين حددوا معايير موضوعية فرغم وجود فروق بينهم في مدة الخدمة إلا أن ارتفاع نسبهم يزداد عموما بانخفاض مدة الخدمة وتحديدا في فئة اقل من 5 سنوات ولاسيما اختيار عامل التعليم، وبناءا عليه فكلما زادت مدة الخدمة في المؤسسة ارتفعت النسب المئوية المعبرة عن العوامل الغير الموضوعية، وكلما انخفضت مدة الخدمة ارتفعت النسب المئوية المعبرة عن العوامل الموضوعية.

جدول رقم (7. 27) يوضح أكثر العناصر تأثرا بمعايير اختيار المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اتخاذ القرارات	13	14,13
الإنتاجية	9	9,79
الروح المعنوية	38	41,30
الاتصالات	32	34,78
المجموع	92	100

يستخلص من الجدول المبين أعلاه أن هناك حزمة متنوعة من المتغيرات التنظيمية المتأثرة بمعايير اختيار المسؤول تأتي على رأسها بأعلى نسبة مئوية الروح المعنوية بنسبة 41,30 % ، ثم تليها الاتصالات بنسبة 34,78 % ، فاتخاذ القرارات 14,13 % ، فالإنتاجية بـــ 9,79 % ، ومن الممكن تفسير هذه البيانات في ضوء بعدي المستوى التعليمي والأقدمية، فقد لوحظ أن النسبة المئوية التي تشير إلى الروح المعنوية ترتفع كلما انخفض المستوى التعليمي ومدة خدمة العاملين خاصة في الوحدات القديمة النشأة المعتمدة أساسا على المعايير الموضوعية في اختيار مسؤوليها وفق ما أكدته تحليلات الجدول السابق، وهو الأمر الذي يبرر اختيارهم لعنصر الروح المعنوية كتعبير منهم عن الظواهر السلبية المرافقة لاعتماد المعايير الموضوعية المتمثلة في إغفال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين كالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية المرضية، الحرص على تنمية الرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالاتصالات فالنسبة المئوية المعبرة عنها بخلاف نسبة الروح المعنوية مستوياتها التعليمية مرتفعة حيث توزعت ما بين المتوسط 16,30 % ،الثانوي 13,04 % ، الجامعي 5,43 %

، كما أن مدة خدمتهم متفاوتة إلى حد كبير إلا أنها عموما يغلب عليها الانخفاض، ولذلك كان ارتفاع نسبة الاتصالات انعكاسا لتأثير الصراع بين المستوى التعليمي للعاملين وخبرة المسؤولين على تبادل وتناقل المعلومات، وهو ما استوقفنا في إحدى المقابلات نصف موجهة مع احد عمال وحدة خنشلة 1 لما طلبنا منه تبرير اختياره لعنصر الاتصال فقال لنا ما يلي: « ... إن الإدارة في اختيارها لمسؤولي الوحدات تستند إلى شروط عديدة أبرزها الكفاءة والأقدمية، ولا شك أن الاكتفاء بهذه الشروط فقط أحيانا ما يؤثر على تداول المعلومات بين العمال والمسؤولين، إذ نلاحظ أن العامل المتمتع بمستوى تعليمي مرتفع والذي يمكن أن يؤهله وفق القوانين لتبؤ رئاسة الوحدة كثيرا ما يدخل في تناقضات وتعارضات واضحة مع المسؤول المشرف عليه والحاصل على وظيفة بموجب الأقدمية، ومما يعزز هذه التعارضات تشكيك المسؤولين في أهمية التعليم الرسمي، حيث يذهبون إلى اعتباره عديم الفعالية بدون الخبرة خصوصا في بداية التوظيف... ».

وإذا ما انتقلنا إلى النسب المئوية المعبرة عن عنصري اتخاذ القرارات والإنتاجية فنجدها عموما منخفضة في كل الوحدات، كما تميزت بوجود فروق كبيرة بينها فيما يتعلق بمستوياتها التعليمية ومدة خدمتها، إلا أن الجدير بالملاحظة أنها مرتفعة بشكل لافت في وحدة الحامة إذ قدرت نسبة اتخاذ القرارات 44,44 % ، والإنتاجية 33,33 % مقارنة بعنصر الروح المعنوية التي سجلت نسبة 11,11 % والاتصالات 11,11 % ، وربما يمكن إرجاع موقف العمال هناك إلى استناد الإدارة في اختيار المسؤول على عامل التعليم بشكل أساسي أفضى إلى تأثيرات أكثر وضوحا على عاملي اتخاذ القرارات والإنتاجية، حيث لوحظ تردد بيِّن للمسؤول في اتخاذ القرارات الحاسمة من خلال عدة مؤشرات سلوكية أبرزها المراجعة المستمرة للمستويات العليا للإدارة، الاستعانة بالعمال ذوي الخبرة في الوحدة نتيجة لقلة مدة الخدمة، وبالتالي الخبرة، وهو ما يفسر إعطاء المبحوثين الأسبقية لاتخاذ القرارات والإنتاجية.

جدول رقم (7. 28) يوضح مدى اهتمام الإدارة من خلال تحديد أسس اختيار المسؤول بتحقيق أهداف العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	67	72,82
لا	25	27,18
المجموع	92	100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه انقسام موقف العاملين بخصوص غرض الإدارة من وراء تحديدها لأسس اختيار المسؤول، حيث ذهبت الأغلبية 72,82 % إلى أن الإدارة غايتها من تحديد أسس اختيار المسؤول هو بلوغ الأهداف التنظيمية الرسمية، في مقابل 27,18 % تمثل نسبة الذين يعتبرون أن اهتمام الإدارة ينصب أساسا على أهداف أخرى غير الأهداف التنظيمية والمقصود بها أهداف العاملين الفردية سواء كانت نفسية أو اجتماعية وهو ما يتناغم مع بيانات أحد الجداول السابقة التي أشارت إلى السيطرة الواضحة للمعايير الموضوعية الرامية إلى تحقيق كفاءة الأداء على حساب المعايير الغير الموضوعية المستهدفة إشباع حاجات المشاركين.

وإذا ما حاولنا تشخيص هذا الاختلاف بين النسب المئوية، سنجد أن هناك ارتباطا واضحا بين نوعية غرض الإدارة من تحديد أسس اختيار المسؤول وجملة متغيرات أخرى، أولها مدة العضوية

في التنظيم، باعتبار أن الفترة التي يقضيها الفرد داخل التنظيم تسهم في تحقيق التكامل والارتباط بينه وبين البناء التنظيمي وتمكنه من زيادة إدراكه واستيعابه لمختلف المتغيرات الفاعلة في التنظيم، من منطلق أن مدة العضوية لديها علاقة بنوعية وحجم الصلات الاجتماعية مع مختلف المستويات الإدارية، وطبيعة القيم والمعايير والمعارف المتعلقة بضبط السلوك الإنساني، فضلا عن ارتباطها بالمكانة الاجتماعية الرسمية والغير الرسمية، وإذن فمن المتوقع أن يزداد إقرار المرؤسين بان الإدارة ترمي من خلال تحديدها لأسس اختيار المسؤولين تحقيق أهداف العمل بانخفاض مدة عضويتهم خصوصا بعد فترة الاندماج، بينما النسب المئوية المعبرة عن نفي العاملين لاهتمام الإدارة بتحقيق أهداف العمل من جرّاء تحديدها لأسس اختيار المسؤولين فترتفع بزيادة مدة العضوية.

وهناك متغير آخر اهتمت الدراسة بالتعرف على مدى دلالته فيما يتعلق بتبرير تباين النسب المئوية هو المستوى التعليمي، فقد لوحظ وجود تباين شديد بين النسبتين من ناحية المستويات التعليمية، غير أن المقارنات بين الوحدات المختلفة خلصت إلى انه كلما انخفض المستوى التعليمي للمرؤسين زاد ميلهم إلى اعتبار أن الإدارة تستهدف من وراء تحديد أسس اختيار المسؤول تحقيق أهداف أخرى غير أهداف العمل والعكس صحيح.

جدول رقم (7. 29) يوضح مدى أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	76	82,61
لا	16	17,39
المجموع	92	100

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذين يقرون بأهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم مرتفعة في كل الوحدات إذ تقدر بـــ 81,61 % ، بينما الذين أشاروا إلى عدم أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم تبلغ 17,39 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى، والواقع أن تباين هذه النسب نستطيع تبريرها في ضوء علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، وكان أهم هذه المتغيرات هو التعليم، باعتباره يعبر عن المستوى الثقافي والقدرة على إصدار التقويمات، وتشير البيانات إلى وجود علاقة ذات دلالة بين المستويات التعليمية والقدرة على إدراك أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم، فالنسبة المئوية المعبرة عن عدم أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم ترتفع كلما انخفض مستوى التعليم، فهي تبلغ بين الأميين 9,78 % ، يعرفون القراءة والكتابة 3,26 % ، الحاصلين على شهادة متوسطة 2,17 % ، الثانوي 2,17 % ، وإذن، فانخفاض مستوى التعليم وانتشار الأمية بين الطبقة العاملة عامل رئيسي في توجيه العمال نحو اعتبار أسس اختيار المسؤول غير مهمة في التنظيم مما يعوق في نهاية المطاف الحركة التبادلية للمعلومات كإفراز طبيعي لعدم الاهتمام بتحديد معايير واضحة ومقنعة وعادلة لاختيار المسؤولين، وهو ما أكدت عليه النظريات الكلاسيكية في التنظيم ومن أبرز أعلامها ماكس فيبر (Max Weber) ، تايلور (Taylor) الذين دعا إلى ضرورة الاهتمام بعملية انتقاء العاملين في التنظيم مركزين على الجوانب الموضوعية لما لها من تأثير على العمل ومتغيراته التي من أبرزها الاتصالات، وهناك من الشواهد الكيفية المشار إليها في تحليلات سابقة ما يلقي الضوء على هذا الموقف ويغني من إعادة تكرارها. أما فيما يتعلق بالنسبة المئوية المعبرة عن أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم، فنلاحظ أن مستوياتها التعليمية

متذبذبة عموما، غير أن البارز بشكل واضح أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي ارتفعت النسبة المئوية المعبرة عن الاتجاه الايجابي في تحديد أسس اختيار المسؤول حيث قدرت في التعليم المتوسط 26,08 % ، الثانوي 16,30 % ،الجامعي 8,90 % .

ننتقل بعد ذلك إلى تفسير الفروق بين النسب المئوية المعبرة عن الاتجاه الايجابى والسلبي في تقويم أهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم من خلال فحص علاقتها بمدة العضوية، فالعمال الذين أشاروا إلى عدم أهمية أسس اختيار المسؤول في التنظيم هم من بين العمال الذين قضوا فترة منخفضة نسبيا في التنظيم، مما يحول دون نمو روابط قوية بين العامل والتنظيم، فقد توزعت مدة عضويتهم كالتالي: 9,78 % من فئة 5 سنوات فأقل، 4,34 % من فئة 6 إلى 10 سنوات، 2,17 % من فئة 11 إلى 15 سنة،1,08 % من فئة أكثر من 15 سنة، ولدينا بعض الشواهد الكيفية التي يمكن أن تفسر ظهور هذه النسبة المئوية، ففي إحدى المقابلات الحرة مع بعض العمال الحديثي الالتحاق بالمؤسسة، ممن أظهروا أن التنظيم لا يهتم بتحديد أسس اختيار المسؤول قرراحدهم: « ... أن الإدارة عموما والمستويات العليا خصوصا لا يبالون بوضع مقاييس واضحة ومقبولة في اختيار رؤساء الوحدات، وكل ما يهمهم هو اختيار أولائك المسؤولين الذين يضمنون لهم دفع العمال للقيام بمسؤولياتهم ويضمنون المحافظة على استمرارية مصالح وامتيازات الإدارة وعدم تعريضها لمخاطر الانحصار والتوقف أمام مصالح العمال... ».

ومما قد يستكشف من هذا النص أن هناك نوع من الصراع بين العمال والإدارة ترتب أساسا عن سوء الإدارة أحيانا في اختيار المسؤولين.

أما فيما يخص العمال الذين أقروا بأهمية تحديد أسس اختيار المسؤول في التنظيم فهم ممن أمضوا في التنظيم فترات طويلة من الخدمة مكنتهم من إدراك جوانب إنسانية وتنظيمية عديدة، واستطاعوا بناءا على تجربتهم وخبرتهم الطويلة التعرف على مدى سعي التنظيم تدريجيا نحو تبني العقلانية في مختلف شؤونه، وقد كان توزيع نسبتهم على فئات مدة الخدمة كالتالي: 4,34 % من فئة 5 سنوات فأقل، 19,56 % من فئة 6 إلى10 سنوات، 40,21 % من فئة 11 إلى 15 سنة، 18,47 % من فئة أكثر من 15 سنة.

جدول رقم (7. 30) يوضح تقدير المرؤسين لحجم الطلبات المرسلة للمسؤول وبقيت دون رد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
كبيرة جدا	3	3,26
كبيرة	82	89,14
قليلة	5	5,43
قليلة جدا	2	2,17
المجموع	92	100

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال كونوا مجموعة تقديرات لحجم الطلبات الغير مردود عليها عند المسؤول، تأتي في مقدمتها التقديرات التي وصفت الطلبات الغير مردود عليها بالكبيرة والكبيرة جدا و البالغ مجموعها 92,4 % فى مقابل التقديرات التى وصفت الطلبات الغير المردود عليها بالقليلة و القليلة جدا المقدر مجموعها7,6%، وبالتأكيد فإن هذه النتائج المتحصل عليها تعد مؤشرا هاما عن اللامبالاة الواضحة بالاتصال الصاعد وفرص انتقاله كما تتطابق مع نتائج الكثير من الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي المؤكدة أن الاتجاه الغالب في الاتصالات عموما هو الاتصال النازل، وقد دعمت الشواهد الكيفية التي حصلنا عليها هذا الموقف، ففي مقابلة حرة مع أحد عمال الحراسة بوحدة الحامة ذكر لنا الآتي: «... أن رئيس الوحدة نادرا ما يرد على طلبات العاملين الواقعة داخل نطاق صلاحياته، بل إن الإلحاح على ضرورة الاستجابة لها يؤدي في كثير من الأحيان إلى إثارة المشكلات والمناقشات معه، ولهذا فإننا نضطر أو نجبر على تفادي هذا الموقف بقدر المستطاع...ومن الامثلة الدالة على ذلك اننى حينما طلبت شفهيا من المسؤول ضرورة تدعيم فرق الحراسة بأعوان اخرين لكون النقص يحتم علينا تحمل اعباء عمل اضافية تظهر فى كثرة عدد ساعات العمل ...الى جانب مطالبتى بأداء المهام التى تدخل فى صميم وظيفتى بموجب قرار تنصيبى و عدم الالتزام بوظائف اخرى الا باذن رسمى ومكتوب وذلك استبعادا لتحميلى مسؤولية اى تقصير لا يتعلق بواجباتى الرسمية وحفاظا على حقوقى القانونية...حيث يبدو ان العمل يتم بشكل عرفى بعيدا عن القوانين... وما كان رد فعل المسؤول الا ان اعتبر هذه المطالب المشروعة انها تتجاوز نطاق صلاحياته وهو مضطر للعمل بهذا الاسلوب ...واذا لم يعجبك العمل فما عليك الا تقديم استقالتك...ولما عرضت هذه المطالب على رئيس الفرع النقابى للوحدة ما كان منه الا ان التزم الصمت وقال ان هذا الوضع هو افضل ما هو موجود كما وعدنى بمتابعة الموضوع غير انه لاشىء تغير...».

ويمكن الاستناد في تبرير هذا الاتجاه السلبي للعمال نحو موقف المسؤول من الطلبات إلى خبرتهم الشخصية معه، فقد أكد العديد منهم أنهم سبق وأن أرسلوا طلبات للمسؤول، لكنهم لم يتحصلوا على ردود عليها حتى وإن تضمنت تلك الطلبات حقوق مشروعة كطلبات العطل، وهم يعتقدون أن المسؤول لا يولي أهمية تذكر بمشكلات العمال وربما يرجع ذلك إلى دعم المستويات العليا لسياسة التجاهل لمطالبهم، وأيضا تباين ظروف عمل العمال عن الإداريين والتي أفضت إلى عدم ادراك المسؤولين للظروف الصعبة للعمال ومن ثم عدم الاهتمام بالرد على انشغالات العاملين إلى درجة أن أحدهم صرح لنا خلال مقابلة حرة معه: «... ان العمال يمثلون الركيزة الأساسية في المؤسسة، فهم

يشكلون أغلب تعدادها وواجهتها في المجتمع، ويستلزم تحقيق أهداف المؤسسة قيامهم بمسؤوليات حيوية في ظل ظروف أقل ما يقال عنها أنها قاسية نتيجة غياب وسائل الأمن والتنقل، المدافئ، المكيفات الهوائية،الملابس،مطفأة الحرائق،علبة الاسعافات الاولية، وغير ذلك من الظروف التي تؤثر تأثيرا بالغا في الجانب الصحي، ولذلك فمن الطبيعي مع معايشة هكذا ظروف أن تكثر مطالب العمال لمواجهة مخاطر العمل لاسيما وأنها مطالب مكفولة قانونيا، بخلاف العمل في الإدارة فهو مريح، ونشك أن رئيس الوحدة وغيره من الإداريين لديهم الأعمال التي تشغلهم طوال دوامهم الرسمي مثلما هو الحال عند العمال... ».

وهناك متغير آخر يمكن أن يسهم في استكشاف تباين النسب المئوية المعبرة عن اتجاهات العمال نحو حجم الطلبات الغير مردود عليها عند المسؤول، ذلك هو مدة الخدمة في التنظيم، فقد لوحظ أن النسب المئوية المعبرة عن أن حجم الطلبات الغير مردود عليها بين فئتي الإجابة كبيرة وكبيرة جدا ترتفع بصفة عامة بارتفاع مدة الخدمة في التنظيم، حيث توزعت على فئات مدة الخدمة على النحو الآتي: 10,86 % من فئة 5 سنوات فأقل، 23,91 % من فئة 6 إلى 10 سنوات، 40,11 % من فئة 11 إلى 15 سنة، 17,39 % من فئة أكثر من 15 سنة.

أما النسب المئوية المعبرة عن حجم الطلبات الغير مردود عليها بين فئتي الإجابة قليلة وقليلة جدا، فنجد انعدام وجود فروق واضحة في مدة الخدمة، إذ توزعت على فئات مدة الخدمة على النحو الآتي: 3,26 % من فئة 5 سنوات فأقل، 2,17 % من فئة 11 إلى 15 سنة، 2,17 % من فئة أكثر من 15 سنة.

وفضلا عن المتغيرين السابقين هناك متغير ثالث له أهميته ودوره في تبرير تباين النسب المئوية المعبرة عن تقدير المرؤسين للطلبات الغير مردود عليها عند المسؤولين، يتمثل في متغير حجم الجماعات التي يشرف عليها المسؤولين، حيث سجل أن اغلب العاملين الذين اعتبروا الطلبات الغير مردود عليها قليلة وقليلة جدا يؤدون مهامهم في وحدات صغيرة الحجم تساعد على سهولة الاتصال بين العمال والمسؤولين خصوصا في الوحدات الحديثة النشأة، بينما أغلب العاملين الذين أقروا بأن الطلبات الغير مردود عليها كبيرة وكبيرة جدا يمارسون وظائفهم في وحدات كبيرة الحجم عموما مما يعوق من كثافة التفاعل الاجتماعي وتحقيق أهدافه.

جدول رقم (7. 31) يوضح وصف المرؤسين للزمن الذي يستغرقه المسؤول في الرد على طلبات المرؤسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سريع جدا	/	/
سريع	1	1,08
بطيء	88	95,66
بطيء جدا	3	3,26
المجموع	92	100

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن لدى العمال جملة من الاتجاهات والتصورات نحو وصفهم للزمن المستغرق من المسؤول في الرد على طلباتهم، حيث طغى الاتجاه السلبي على استجاباتهم بشكل شبه مطلق، فقد قدرت مجموع النسب المئوية المعبرة عن أن الزمن المستغرق من طرف المسؤول في الرد على طلبات العمال بطيء وبطيء جدا 98,92 % في مقابل الاتجاه الايجابي الذي تم التعبير عنه تحديدا في فئة الإجابة سريع والبالغ 1,08 % .

وبطبيعة الحال فإن المتمعن في هذه النتائج سيجد بما لا يدع مجالا للشك أنها تتسق مع نتائج الجدول السابق، والتي تجمع كليا في مضامينها أن هناك توجها عاما لدى المسؤولين نحو عدم الاهتمام الجدي والفعلي بمشكلات العاملين عبر إستراتيجية التجاهل بقنوات الاتصال الصاعد ومن أبرزها الطلبات والشكاوى، إلى جانب ذلك فإن المسؤولين وفق ما صرح به احد العاملين : «... يعمدون إلى تشجيع العمال على تقديم طلباتهم وشكاويهم، غير أنهم في ذات الوقت لا يكترثون بها من خلال عدم الرد عليها مطلقا، أو التباطؤ العمدي في الرد عليها عبر تحويلها للمساعدين وعدم معالجتها شخصيا أو تأجيل البت فيها، وهم عن طريق هذا السلوك يهدفون لتوظيف الطلبات والشكاوى لأغراض شكلية الغاية منها تلميع صورة شخصية المسؤول بإبرازه بمظهر المسؤول الديمقراطي أمام العمال والمستويات العليا للإدارة، فضلا عن امتصاص الصراعات والتوترات بواسطة هذا الأسلوب... ».

يبقى بعد ذلك أن نناقش الفروق بين النسب المئوية المعبرة عن وصف الزمن المستغرق من طرف المسؤول في الرد على الطلبات، ويمكن تفسيرها في ضوء ارتباطها بمتغير مدة الخدمة، فقد لوحظ أن اغلب العاملين الذين أشاروا إلى أن الزمن المستغرق من طرف المسؤول بطيء وبطيء جدا، هم من الأفراد الذين أمضوا فترة طويلة من العمل بالمؤسسة، بينما الذين أشاروا إلى أن الزمن المستغرق في الرد سريع وسريع جدا مدة خدمتهم منخفضة لا تتجاوز 5 سنوات حيث يستوجب على المسؤول الرد على الطلبات خاصة تلك التي تتضمن مشكلات عمل في أقصر وقت ممكن تجنبا للانعكاسات السلبية على مجريات أداء العمل، إذ من المحتمل أن العامل في حالة إرساله لطلب للمسؤول فيما يخص موضوع طارئ كطلب توضيحات عن اى تغييرات فى مخطط توزيع المياه ، إلا أن هذا المسؤول يتلكأ في الرد عليه قد يجعل العامل يتوقف عن أداء العمل احتياطا أو يجتهد في اتخاذ قرار غير رشيد في ظرف استعجالي، مما قد يترتب عن ذلك تحمل المسؤول خصوصا والمؤسسة عموما تكاليف باهضة عن ذلك القرار ماديا ومعنويا.

وإذا ما انتقلنا إلى المقارنة بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بتوزيع النسب المئوية المعبرة عن الزمن المستغرق من طرف المسؤول في الرد على الطلبات، نجد أن النسب المئوية المعبرة عن البطء في الرد على الطلبات مرتفعة في كل الوحدات بدون استثناء، فقد قدرت بوحدة خنشلة1 بـــ 21,74 % ، خنشلة2 21,74 % ، قايس 16,30 %، المحمل 13,04 % ، الحامة 8,69 % ، انسيغة 5,34 % ، فايس 8,69 % ، أما النسب المئوية المعبرة عن البطء الشديد في الرد على الطلبات فقد توزعت على وحدتين هما وحدة قايس بنسبة 2,17 % ، ووحدة الحامة بنسبة 1,08 % ، ويمكن تفسير هذه النسب عموما بمدة الخدمة الطويلة للعاملين التي سمحت لهم بتكوين معرفة وإدراك عميق وواضح بسلوك المسؤول في هذه الجزئية، فضلا عن ذلك فإن المسؤول لا يفضل الرد السريع أحيانا على طلبات العاملين القدماء اعتقادا منه أنهم بإمكانهم التصرف وفق ما تقتضيه الظروف معتمدين في ذلك على خبرتهم ومهارتهم في العمل المكتسبة من مدة الخدمة الطويلة، وفيما يتعلق بالنسبة المئوية المعبرة عن سرعة الرد على الطلبات فقد سجلت فقط في وحدة قايس بنسبة 1,08 % أين يمكن تبريرها في إطار قلة مدة الخدمة، بينما النسب المئوية المعبرة عن السرعة الشديدة في الرد على الطلبات فلم تسجل أي نسبة، مما يحمل دلالة على وجود نزعة لدى المسؤولين نحو تبني سياسة البطء و التمهل في الرد على الطلبات مبررين ذلك بطبيعة و اهمية المشكلة ودرجة استعجاليتها، كثرة انشغالاتهم وحاجتهم للوقت اللازم لفحصها ودراستها، اعتبار تلك الطلبات تتجاوز نطاق صلاحياتهم وتستوجب التنسيق والتشاور مع مصالح أخرى داخل أو خارج المؤسسة (البلديات، مديرية الري، ديوان الترقية والتسيير العقاري...) للرد عليها، الاعتقاد بأن تلك الطلبات تتضمن مشاكل طبيعية وروتينية تقع في ميدان العمل وبالتالي لا لزوم للسرعة في الرد عليها متصورين أن العامل يمكن أن يتعامل معها ويعالجها بحكم خبراته وقدراته.

جدول رقم (7. 32) يوضح مدى حرص المسؤول على توفير وإتاحة وسائل الاتصال للمرؤسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	16,31
لا	77	83,69
المجموع	92	100

يتبين من الجدول المشار إليه أعلاه ارتفاع النسبة المئوية الممثلة للذين ينفون حرص المسؤول على توفير وإتاحة وسائل الاتصال للمرؤسين حيث بلغت 83,69 % في مقابل 16,31 % هي النسبة المئوية الممثلة للذين يؤكدون حرص المسؤول على توفير وإتاحة وسائل الاتصال للمرؤسين، ومما يذكر أن الفارق بين هاتين النسبتين كبير، مما يثبت مرة أخرى واتساقا مع ما اشرنا إليه في تحليلات جداول سابقة أن المسؤولين لديهم ميول نحو إضعاف الاتصال الصاعد من خلال عدة آليات أهمها عدم أو خفض توفير الوسائل المادية اللازمة والملائمة للاتصالات لأسباب مقصودة وغير مقصودة.

ونستطيع تفسير تباين هذه النسب المئوية في ضوء تفحص علاقتها بمتغيرين بارزين هما: حجم جماعات العمل، طبيعة الوظيفة، حيث كشفت البيانات أن اغلب العمال الذين ينفون حرص المسؤول على توفير وإتاحة وسائل الاتصال، هم من بين الذين يمارسون وظائف غير إدارية في جماعات عمل كبيرة الحجم كما هو الشأن في وحدة خنشلة 1، خنشلة 2، قايس، إذ يتعذر على

المسؤول تلبية حاجات العاملين لوسائل الاتصال كالهواتف مثلا لأعوان الحراسة نظرا للظروف المالية للمؤسسة التي لا تسمح بتحمل تكاليف تزويد مراكز الحراسة بالهواتف وتغطية نفقات المكالمات، وهو يمثل سبب مقصود، أضف إلى ذلك انه حتى ولو تم توفير تلك الهواتف فإن توظيفها غير عقلاني مما تسبب في تراكم تكاليف عالية أثرت على التوازن المالي للمؤسسة، ولذلك يظهر هذا التوظيف الغير عقلاني كعلة غير مقصودة تستدعي تقليص الوسائل أو عدم توفيرها تماما إلا في الحدود الدنيا والضرورية، وهناك من الشواهد الكيفية المتحصل عليها ما يؤكد هذا الموقف، ففي مقابلة حرة مع احد العاملين لما سألناه عن الأسباب التي تحول دون توفير المسؤول لوسائل الاتصالات أقر لنا بما يلي: «... يرتبط توفير المسؤول لبعض وسائل الاتصال عموما بعدة أسباب متباينة في درجة أولوياتها، أبرزها على الإطلاق الوضعية المالية للمؤسسة ثم مدى نضج وعي العاملين بكيفية استخدام بعض الوسائل للغايات المخصصة لها، حيث نتج عن إساءة استعمالها في أحيانا كثيرة إلى إقدام المسؤول على سحبها نهائيا من مراكز العمل رغم أهميتها... كما أن المسؤول يتعمد أحيانا عدم توفيرها تلافيا لكثرة الاتصالات التي تجعله دوما مرتبط بالعمل وتمارس عليه ضغوط تتطلب الرد في ظل اتساع حجم المسؤوليات التي يؤديها... ».

أما فيما يتعلق بالعمال الذين يؤكدون حرص المسؤول على توفير وإتاحة وسائل الاتصال، فهم من بين الذين يشتغلون في وظائف إدارية داخل مقرات الوحدات في جماعات عمل صغيرة الحجم كما هو الحال في وحدات المحمل، الحامة، انسيغة، فايس، حيث كان بمقدور المسؤول توفير وسائل الاتصالات، وحتى وان لم يستطع توفيرها فانه يعتمد على شخصه كقناة اتصال، انطلاقا من أن جماعة العمل صغيرة تسمح له بتبادل التفاعلات مع كل الأعضاء وذلك عن طريق الزيارات الشخصية للمسؤول أو من ينوب عنه إلى مراكز العمل المختلفة والاطلاع على كيفية سير العمل ومدى إلتزام العاملين بالتعليمات والقرارات، وفي نفس السياق استقبال مختلف انشغالاتهم وطلباتهم عبر هذه الزيارات أو من خلال تحديد مواعيد للقاءات فردية أو جماعية للعاملين مع المسؤول داخل مقر الوحدة.

جدول رقم (7. 33) يوضح طبيعة المعلومات التي يرسلها المرؤس للمسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مشكلات شخصية	2	2,17
مشكلات عمل	81	88,05
اقتراحات	3	3,27
انتقادات	1	1,08
استفسارات	5	5,43
المجموع	92	100

يوضح الجدول أعلاه أن هناك تعددية في نوعية المعلومات المرسلة من العاملين إلى المسؤولين، والتي تعبر عموما عن احتياجاتهم الرسمية (أهداف التنظيم) والغير الرسمية (أهداف الأفراد)، تأتي على رأس قائمة هذه المعلومات مشكلات العمل بنسبة مرتفعة قدرها 88,05 % ، ثم

تعقبها في اتجاه تنازلي الاستفسارات بنسبة 5,43 % ،والاقتراحات 3,27 % ، مشكلات شخصية 2,17 % ، انتقادات 1,08 % ، والجدير بالملاحظة أن نتائج هذه المعطيات تتطابق تماما مع نتائج العديد من الدراسات أبرزها دراسة تورانس (Torrance) التي كشفت عن تأثير تباين المكانات الاجتماعية على نوعية المعلومات، فالعمال غالبا ما لا تنطوي معلوماتهم نقدا لمسؤوليهم.

وإذا ما حاولنا تبرير التباينات بين هذه النسب، سنجد أنها مرتبطة باختلاف مدة الخدمة التي قضاها العاملون في التنظيم، فالبيانات التي بحوزتنا تكشف عموما عن ارتفاع النسبة المئوية الممثلة لمشكلات العمل والذين تختلف مدة عضويتهم في التنظيم إجمالا، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك فروقا بين هذه النسبة، تظهر في أن الذين امضوا في التنظيم فترة تقل عن 5 سنوات أشاروا بدون استثناء إلى ان المعلومات التي يرسلونها للمسؤول تنطوي على مشكلات عمل، بينما الذين امضوا في التنظيم فترة تتراوح ما بين 6 إلى أكثر من 15 سنة فقد وصفوا أيضا المعلومات المرسلة للمسؤول بأنها مشكلات عمل، فغالبية العمال يعتقدون أن المسؤولين عموما يهتمون في المقام الأول بالعمل، ولذلك من الطبيعي أن يعتنوا بمشاكله وعوائقه، ومن مؤشرات هذا الاعتناء تفضيل استقبال مشكلات العمل وهو ما ينعكس أولا وأخيرا على قرارات العمال في اختيار نوعية المعلومات المنقولة للمسؤولين.

أما فيما يخص النسبة المئوية الممثلة للاستفسارات والانتقادات، فتظهر أنها ذات ارتباط واضح بانخفاض مدة الخدمة، حيث لا تتعدى مدة عضوية المعبرين عن هذه النسب 5 سنوات، أما الذين قضوا في التنظيم مدة تتأرجح ما بين 11 إلى 15 سنة فقد ارتفعت بينهم النسب المئوية الممثلة للمشكلات الشخصية والاقتراحات وذلك بالطبع يعبر عن حقيقة جوهرها: أن ميل العامل لعرض مشكلاته الشخصية واقتراحاته على المسؤول وطلب المساعدة منه تقتضي فترة طويلة نسبيا تعين على بناء علاقات اجتماعية مع المسؤولين، فالمفترض مبدئيا أن تتضمن المعلومات الصاعدة للمسؤولين مشكلات وقضايا العمل الرسمية غير انه مع مرور الوقت وتبادل التفاعلات الاجتماعية تظهر المشكلات الشخصية الغير الرسمية وفق ما أكدته النظريات السلوكية في الاتصال.

وانطلاقا مما سبق فإن هناك نوع من المزاوجة لدى القادة بين الاهتمام باستقبال مشكلات العمل، التي يمكن من خلال حلها زيادة دافعية العاملين لانجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وبين الاهتمام بالمشكلات الشخصية التي من شأنها إشباع حاجات المرؤسين وتحقيق الرضا الوظيفي، وهناك بعض الشواهد الكيفية التي يمكن أن نقدمها في هذا الصدد، ففي مقابلة حرة مع رئيس وحدة خنشلة 1 حينما طلبنا منه وصفا لأسلوبه القيادي صرح لنا بما يلي: « ... اعتقد أن الأسلوب الأمثل للإشراف على العمال يعتمد على الأخذ بعين الاعتبار بعاملين متساويين في نفس مقدار الأهمية:الاهتمام بأداء العمل ومشكلاته بما يحقق الأهداف المسطرة إلى جانب الاهتمام بمشكلات العمال الشخصية بما يحقق مستويات قبول مرتفعة لإشراف المسؤول... ».

ويبدو من هذا الأسلوب للإشراف انه يمثل إستراتيجية عامة لجأ إليها المسؤولين لاسترضاء مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال باعتبارهم يتوسطون العلاقة بينهما، حيث يضطرون لمواجهة تعارض المصالح والأهداف القيام بدور توفيقي يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال محاولة تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، وينسجم هذا الأسلوب مع نتائج العديد من البحوث كروثلزبرجر (rothlisberger) وجاردنر (Gardner)، فوت هوايت (White)، فلويدمان (Man) ودينت (J. dinet) التي ربطت قدرة القائد على أداء مهامه بفعالية في التنظيم بمبلغ احتلاله لدور إنساني يتوسط العناصر الإنسانية الأخرى.

5.1.7 .البيانـــات الخاصـــة بالســـمات الاجتماعيـــة والاقتصـــادية للقـــادة والاتصـــالات الغيـــر الرسمية:

جدول رقم (7. 34) يوضح مدى اقتصار المعلومات بين المسؤول والمرؤسين على الجوانب الرسمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	86	93,48
لا	6	6,52
المجموع	92	100

يتبين من بيانات الجدول السابق ارتفاع النسبة المئوية الممثلة للعمال الذين يعتقدون أن المعلومات المتداولة بينهم وبين المسؤولين تتمحور حول الجوانب الرسمية للعمل حيث تقدر بـــ 93,48 % ، وتتضمن عادة أوامر وتعليمات المسؤولين ومشكلات العاملين، وفي مقابل ذلك تقدر النسبة المئوية الممثلة للعمال الذين يعتقدون بأن المعلومات المتداولة بين المسؤولين والمرؤسين لا تقتصر فقط على الجوانب الرسمية بل تتعداها إلى الجوانب الغير الرسمية كالمشكلات الشخصية 6,52 % ، ولا شك أن هذه النتائج تحمل في طياتها دلالة على سيادة المعلومات الرسمية في التنظيم بما يتسق جزئيا مع توقعات النظريات الكلاسيكية في الإتصال التي تعتبر أن شبكة المعلومات الرسمية المرتبطة بسلطات ومسؤوليات المراكز الوظيفية هي الصورة الوحيدة ذات السيطرة والموضوعية المطلقة والتي يتوجب الإعتراف والإهتمام بها في التنظيم.

وإذا ما انتقلنا إلى فحص هذه البيانات الكمية، فيمكن أن نكشف عن مجموعة من الحقائق الجديرة بالذكر، من بينها أن الملاحظات سجلت في كل الوحدات أن الذين قضوا في التنظيم فترات متباينة من الخدمة في التنظيم أجابوا بأن المعلومات الرسمية تمثل معظم التفاعلات السارية التبادل بين أطراف الاتصال، وقد يعود ذلك إلى أن الاهتمام بالمعلومات الرسمية يعد عنصر حيوي من وجهة نظر المسؤولين لضمان اتخاذ القرارات الرشيدة، وتأمين تكامل الوحدات الفرعية الداخلية للتنظيم بما يحقق الاستقرار والتوازن، وقد ظهر تفوق تلك النسبة بصورة واضحة عند الذين أمضوا في التنظيم أقل من 5 سنوات، أما فيما يتعلق بالذين اعتبروا أن المعلومات المتداولة بينهم وبين المسؤولين غير مقتصرة على الجوانب الرسمية فأغلبهم ممن قضوا في التنظيم أكثر من 15 سنة.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك حقيقة أخرى استرعت انتباهنا يمكن في إطارها تفسير تلك التفاوتات بين النسب المئوية، وهي حقيقة متغير السن، حيث كشفت البيانات أن أغلب العمال الذين اعتبروا المعلومات الرسمية تمثل أكثر المعلومات تداولا مع المسؤولين هم من بين العاملين المتفاوتين في السن عموما، وعلى الرغم من ذلك فقد ظهرت فروق في الاستجابات بإختلاف السن داخل هذه النسبة، فمن الملاحظ مثلا أن العمال الذين تقل أعمارهم عن المسؤول ترتفع بينهم النسبة وتستمر في الارتفاع أيضا عند الذين يماثلونه سنا، أما الذين يكبرون المسؤول سنا فتشهد انخفاض في النسبة، وفيما يخص العمال الذين اعتبروا أن المعلومات المتبادلة مع مسؤوليهم ليست دوما معلومات رسمية فأغلبهم يقاربون المسؤول أو يماثلونه في الفئة العمرية ولقد أشرنا في تحليلنا لجداول سابقة إلى شواهد كيفية عديدة تؤكد أن حجم التفاعلات الغير الرسمية بين العمال والمسؤولين

قائمة على درجة التجانس في مجموعة من الخصائص الديمغرافية والاجتماعية أهمها الأقدمية والسن.

جدول رقم (7. 35) يوضح تقييم المرؤسين لطبيعة علاقتهم مع المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
علاقة عمل	47	51,09
علاقة صداقة	13	14,13
علاقة عمل وصداقة	32	34,78
المجموع	92	100

يكشف الجدول أعلاه عن درجة من التباين بين العمال فيما يتعلق بتقييمهم لطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمسؤول، حيث جاءت علاقة العمل في المقدمة بنسبة قدرها 51,09 % ، ثم تلتها مباشرة علاقة عمل وصداقة بنسبة 34,78 % ، بينما هناك نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب السالفة وصفت علاقتها بالمسؤول بأنها علاقة صداقة والبالغة 14,13 % .

والحقيقة أن نتائج هذه البيانات لا تكشف فقط عن طبيعة العلاقات بين العاملين والمسؤولين، بل إنها تعتبر مؤشرا يمكن أن يستدل من خلالها على مدى عمق حجم التفاعلات الاجتماعية الطبيعية والتلقائية.

وإذا ما انتقلنا إلى فحص تلك البيانات الخاصة بموقف المرؤسين من علاقتهم بالمسؤولين، ستستوقفنا ثلاث أبعاد أو عوامل يمكن في ضوئها تفسير تباين النسب:

أولا:الأقدمية، تشير المقارنات عموما بين مختلف البيانات الكمية بأن هناك علاقة طردية واضحة بين مدة الأقدمية وطبيعة العلاقة، فالنسبة المئوية المعبرة عن علاقة عمل على الرغم من ارتفاعها في أغلب الوحدات واختلاف مدة العضوية التي قضوها في التنظيم، إلا أن البيانات تكشف أن الذين أمضوا في التنظيم فترة تقل عن 5 سنوات أكدوا إجمالا أن العلاقة التي تجمعهم بالمسؤول علاقة عمل، أما النسبة المئوية المعبرة عن علاقة عمل وصداقة فترتفع بارتفاع مدة الأقدمية حيث تتراوح ما بين 6 إلى أكثر من 15 سنة، وكذلك الأمر فيما يتصل بالنسبة المئوية المعبرة عن علاقة صداقة وإن كانت تقل عن مثيلاتها فإن اغلب المستجوبين هم ممن قضى في التنظيم أكثر من 15 سنة.

وبناءا على عملية استنتاجية من تلك البيانات يمكن التسليم بنتيجة مفادها أن الصنف الغالب للعلاقات بين أعضاء التنظيم (العمال، المسؤولين) هي علاقات العمل الرسمية طبقا لما قرره ماكس فيبر (Max Weber) في نموذجه البيروقراطي، غير أن هذا التقرير لم يمنع من ظهور أنواع أخرى من العلاقات الناتجة عن التفاعل التلقائي بين الأفراد مهما اختلفت مراكزهم الوظيفية، وتمثل هذه العلاقات بمثابة انحرافات عن النموذج البيروقراطي وفق ما أشارت إليه نتائج بعض البحوث وما ترتب عنها من بروز بعض النماذج التعديلية كنموذج ميرتون (Merton)، سيلزنيك (F. Selznick)، جولدنر (Gouldner).

ثانيا:المستوى التعليمي، وتبرز البيانات في هذا الإطار مجموعة نتائج هامة، أولها أن النسبة المئوية التي تشير إلى وجود علاقة عمل تتصف مستوياتها التعليمية بالتذبذب، بمعنى أنها تتكون من مستويات تعليمية مختلفة، غير أنه يلاحظ أن أغلب المستويات التعليمية المرتفعة كالثانوي والجامعي

تتمركز في هذه النسبة، بينما النسبة المئوية المعبرة عن علاقة صداقة وعمل فتتميز بتنوع مستوياتها التعليمية إلا أنها تميل إلى الانخفاض مقارنة بنسبة علاقة العمل، والنتيجة الثانية أنه كلما انخفض المستوى التعليمي ارتفعت النسب المئوية التي تكشف عن وجود علاقة صداقة، ومن الممكن تفسير ذلك في ضوء فكرة التماثل بين العمال والمسؤولين، فلقد سبق وأن أشرنا أن الذين يشغلون وظائف رؤساء الوحدات أغلبهم من الذين وصلوا إلى مراكزهم بحكم مدة خدمتهم وخبرتهم الطويلة بالعمل كما هو الشأن في وحدة خنشلة 1، خنشلة 2، فايس، ولهذا فمن الطبيعي أن تتعزز العلاقات بينهم وبين العمال الذين يشتركون معهم في سمة مدة الخدمة إلى جانب العديد من الخصائص الأخرى كالسن، الجنس، الحالة العائلية، الأصل الاجتماعي، أما العمال الذين حققوا مستويات مرتفعة في التعليم فغالبا ما تتصف العلاقات مع مسؤوليهم بالرسمية بل وأحيانا ما تظهر صراعات وتوترات نتيجة تباين المستوى التعليمي، ولقد سبق وأن عرضنا شواهد كيفية تدل على ذلك.

ثالثا:تكشف البيانات عموما أن النسبة المئوية المعبرة عن علاقة عمل انحصرت أغلبها في الوحدات الكبيرة الحجم وهو ما يعوق من تعزيز وتدعيم روابط التماسك الاجتماعي بشكل واضح بين العامل والمسؤول، أما النسبة المئوية المعبرة عن علاقة عمل وصداقة فقد شهدت تقريبا توزيعا متماثلا في جميع الوحدات بصرف النظر عن الحجم، وربما يعود ذلك إلى طبيعة الإستراتيجية المتبناة من قبل رؤساء الوحدات في الإشراف والتي بدأت تنزع نحو تحقيق تكامل وتوازن وحداتهم عبر الاهتمام بتنمية روابط وصلات اجتماعية وفي نفس الوقت الاهتمام بانجاز الأهداف الرسمية للعمل، أما النسبة المئوية المعبرة عن علاقة صداقة فيلاحظ أنها برزت في الوحدات الصغيرة الحجم بشكل لافت للانتباه كما هو الحال في وحدتي فايس، انسيغة.

وبالنظر إلى التحليلات الآنفة يمكن استخلاص حقيقة مفادها أن تقييم طبيعة العلاقة بين المرؤسين والمسؤولين تتوقف على تداخل وتشابك مجموعة عوامل بالغة التعقيد منها ما هو مرتبط بالنسق الداخلي للتنظيم كالأقدمية، الحجم، ومنها ما هو متعلق بالنسق الخارجي كالمستوى التعليمي.

جدول رقم (7. 36) يوضح مستوى التشاور بين المرؤسين والمسؤول حول مشكلات العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	78	84,78
لا	14	15,22
المجموع	92	100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الممثلة للذين يميلون إلى استشارة مسؤوليهم بلغت 84,78 % في مقابل 15,22 % فضلت عدم استشارة المسؤولين واللجوء إلى مساعدة الزملاء، ومما قد يستقرأ من هذه النتائج أن الاستشارة في مشكلات العمل تتم على صعيدين بارزين رسمي وغير رسمي بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين كزيادة التماسك الاجتماعي وتحقيق الذات من جهة، وإشباع حاجات التنظيم من جهة ثانية كتحقيق الأهداف التنظيمية مثل الربحية وغيرها.

وإذا ما استكملنا هذا الاستقراء بمحاولة تفسير ارتفاع النسب المئوية المعبرة عن استشارة المسؤولين، نجد أنه من المحتمل أن يعود ذلك إلى طبيعة المشكلات التي تعترض العمال والتي غالبا ما توصف بأنها مشكلات عمل استدعت استعانة العاملين بالمسؤول باعتباره يشغل وضعا رسميا

ويتمتع بخبرة كافية، لكن هذا الاستخلاص يبقى صادق جزئيا فقد ظهرت فئة وإن كانت قليلة نسبيا من العاملين فضلت استشارة المسؤولين في مواضيع خاصة خارج نطاق العمل، وهو ما يعد في حد ذاته دليل على وجود تفاعل اجتماعي تلقائي بين المشاركين يتضمن عرض ومناقشة العمال لمشاكلهم المرتبطة بالعمل وخارجه على المسؤولين، وهو ما يتطابق في هذا الصدد مع تأكيدات النظريات الحديثة للاتصال التنظيمي التي تسلم بنشأة شبكة غير رسمية للاتصالات في مجرى كل شبكة اتصال رسمية بحيث تكون العلاقة بينهما علاقة صراعية أو تكاملية تبعا لمجموعة من الظروف داخلية أو خارجية، تنظيمية أو اجتماعية.

أما فيما يتعلق بالنسبة المئوية المعبرة عن عدم استشارة المسؤولين فمرجع هذا السلوك يعود ربما إلى كون المشكلات ذات طبيعة شخصية مما جعلهم يتوجهون إلى عرضها على الزملاء بدل المسؤولين، فضلا عن ذلك فإن هناك بعض المسؤولين اعتمادا على العديد من الشواهد التي تناولناها سابقا لا يحبذون تقليص المسافة الاجتماعية التي تربطهم بالعمال من خلال الاندماج الكلي في أوساطهم واستقبال مشكلاتهم الشخصية، وتجاهلهم لدوره الرسمي، وهو ما يجعل المسؤولين يعتقدون أن ذلك يهدد مكانتهم وهيبتهم ويؤثر على قدرتهم في السيطرة والتوجيه. ومن جانب آخر فإن العاملين حتى وإن كانت لديهم مشكلات عمل فإنهم يعزفون عن استشارة مسؤوليهم خوفا من ظهورهم بمظهر محدودي الخبرة مستهدفين من عدم الاستشارة الحفاظ على الصورة الايجابية التي كونها عنهم المسؤول وعدم تعريضها للتشويش، علاوة عن ذلك فإن هناك عوامل أخرى قد تفسر عدم رغبة العاملين استشارة مسؤوليهم تتمثل في قلة خبرة المسؤول كما هو الحال في وحدة الحامة مقارنة بالزملاء، اتساع نطاق مسؤوليات المسؤول التي تحول دون تفرغه لمشكلات العاملين خاصة الشخصية وحتى وإن كانت مشكلات عمل فأحيانا ما يخولها لمساعديه.

جدول رقم (7. 37) يوضح مستوى تقييد المسؤول لاتصالات المرؤسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	21,74
لا	72	78,26
المجموع	92	100

يبدو من معطيات الجدول أن النسب المئوية المعبرة عن عدم اهتمام المسؤول بتقييد اتصالات المرؤسين تقدر بـــ 78,26 % ، وهي نسبة مرتفعة قياسا بالنسبة المئوية المعبرة عن التقييد والبالغة 21,74 % ، والتي لوحظت في مؤشرات سلوكية عديدة من بينها عدم السماح للعاملين بتبادل الوظائف وتقديم المساعدات لبعضهم، التأكيد على ضرورة لجوئهم للمسؤول في حالة مواجهتهم مشكلات في العمل بدل الزملاء، عدم تغيير نظام وأسلوب العمل دون استشارة المسؤول.

وإذا ما حاولنا تشخيص الأسباب الكامنة وراء اختلاف هذه النسب المئوية، سنكتشف أنها ذات ارتباط وثيق بمدة الخدمة، فأغلب العمال الذين أكدوا تقييد المسؤول لاتصالاتهم هم من بين الذين يتميزون بمدة خدمة منخفضة حيث كان توزيعهم على فئات الاقدمية على النحو الآتي: 14,13 % من فئة 5 سنوات فأقل، 4,34 % من فئة 6 إلى 10 سنة، 3,26 % من فئة 11 إلى أكثر من15 سنة، ويستهدف المسؤول عبر أسلوب التقييد ضمان تحقيق أهداف العمل عن طريق التأكيد على الاتصالات المنسجمة مع مصالح المؤسسة، ووضع حد للشائعات المهددة للتوازن التنظيمي والتي قد يصدقها

العامل نتيجة قلة مدة خدمته وبالتالي جهله ببناء التنظيم الغير الرسمي وما يتضمنه من اتصالات غير رسمية لها أهدافها وقنواتها الخاصة، أما بخصوص العمال الذين ينفون تقييد المسؤول لاتصالاتهم، فأغلبهم ممن قضى مدة خدمة طويلة في العمل، حيث لا يميل المسؤول إلى ضبط تفاعلاتهم لأنهم يتوافرون على مستوى عالي من الخبرة الناجمة عن مدة الخدمة بما لا يتنافى مع أداء العمل بكفاءة، فضلا عن ذلك فإن المسؤولين نتيجة إخفاقهم في إيجاد شبكة قوية للاتصال الصاعد لعدة أسباب تمت الإشارة اليها في شواهد كيفية سابقة أدى بهم ذلك إلى ظهور شبكة للعلاقات العفوية والإنسانية غايتها إشباع حاجات الأعضاء النفسية والاجتماعية كالحاجة للانتماء، تحقيق الذات، التقدير والاحترام تماشيا مع ما أشارت إليه دراسة بلاو (Blau) وشيبارد (Shepard)، وقد اتخذ منها المسؤولين موقفين أولا: التجاهل ما دامت لا تؤثر على قيادتهم باعتبارهم يحظون بدعم المستويات العليا للإدارة كما أسلفنا الذكر في تحليلات متقدمة، ثانيا: الاهتمام باعتبار الاتصالات بين المرؤسين حاجة طبيعية في موقف العمل لكونها تساعدهم على امتصاص ضغوطات العمل وزيادة التكيف مع ظروفه ومتطلباته المختلفة،ومن صور هذا الاهتمام احتكاك بعض المسؤولين بالعمال وقادتهم والاستعانة ببعض العمال كمخبرين عما يدور فى أوساط الجماعات العاملة من معلومات ومما يسند هذا التحليل هو ما وقفنا عليه فى مقابلة حرة مع أحد العاملين حيث أسر لنا بالتالى:«...ان المسؤول كثيرا ما يستخدم بعض العمال ممن تجمعه بهم صلة قرابة أومصلحة كجاسوس على جماعات العمال للتعرف على المعلومات المتناقلة بينهم سواء متعلقة بشخصه من حيث أسلوب ادارته ،ايجابياته،سلبياته،مواقفه ،ميوله...أو التعرف على شخصيات العاملين و مواقفهم من بعضهم ومن سياسات المؤسسة ومشكلاتها...ومن الوقائع الدالة على ذلك أننا فى أحد الايام خرجنا فى مهمة عادية هدفها الضغط على مستهلكى المياه لتسديد فواتيرهم المتأخرة من خلال عملية قطع التزود بالمياه...وكانت معنا الة الحفر ...وفى بداية الشروع فى العمل رفض العمال فجأة العمل وكانت حجتهم فى ذلك غياب رئيس فوج القطع ،وذلك حتى يتفادوا أى مشادات وملاسنات كلامية مع الزبائن فضلا عن الالتزام بالقوانين المسيرة للمؤسسة ...وبعد عودتهم للوحدة وعرضهم للبواعث الظاهرة لرفضهم العمل للمسؤول ...الا أن هذا الأخير لم يقتنع بها رغم قانونيتها كونهم يعلمون بوجود شغور فى هذا المنصب لسنوات وهذا لم يمنعهم من العمل ...فلجأ المسؤول الى الاستفسار عن السبب الحقيقى والكامن لهذا السلوك الذى يدل على العصيان وعدم الانصياع ،وكانت طريقته فى ذلك الاتصال بأحد العاملين الذى تجمعه به صلة قرابة ...والذى كشف له على أن هذا الموقف عبارة عن احتجاج عمالى على الادارة بايعاز من ممثل الفرع النقابى حتى تستجيب لبعض المطالب التى تأتى فى مقدمتها تسريع دفع رواتبهم المتأخرة... ».

أما المتغير الآخر الذي يمكن في إطاره تفسير تباين النسب المئوية فيتمثل في طبيعة عقد العمل، فقد لوحظ أن أغلب الذين يؤكدون تقييد المسؤول لاتصالاتهم، هم من بين ذوي العقود المؤقتة بخلاف أصحاب العقود الدائمة الذين يتصورون أن المسؤول معارض لفكرة ضبط اتصالات العاملين من منظور أن تثبيت العامل في منصبه يستند إلى مجموعة شروط تتقدمها مدة الخدمة وما يترتب عنها من علاقات اجتماعية تحول دون ضبط الاتصالات، ومن ثم فالمتوقع أن يمارس المسؤول رقابة ومتابعة على الاتصالات البينية بين المرؤسين خصوصا تلك المتعلقة بالعمل ما دام هؤلاء المرؤسين في طور اكتساب الخبرة وارتفاع احتمالات الاستغناء عنهم نظرا لوضعيتهم الغير مثبتة رسميا عكس المرؤسين المثبتين رسميا حيث تقل درجة المتابعة للاتصالات الغير الرسمية.

2.7.تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الرئيسية: إن نمط القيادة التنظيمية السائدة في المؤسسة لها تأثير على عملية الاتصالات.

في الفصل الأول من هذه الدراسة تعرضنا إلى إشكالية البحث والتساؤلات التي تدور حولها الدراسة وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد أوضحنا أن مشكلة البحث تدور حول الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية والعملية الاتصالية، أما ابرز أهداف الدراسة فتتمثل فيما يلي:

.محاولة الوقوف على خصائص النمط القيادي المتبع في المؤسسة مجال الدراسة وتقييمه.

.السعي إلى معرفة سمات النظام الاتصالي الموظف من قبل النمط القيادي وتقييمه.

وفي هذا الإطار نقوم بعرض نتائج كل فرضية من فرضيات البحث ثم النتائج العامة للدراسة.

1.2.7 .نتائج الفرضية الفرعية الأولى:صيغت الفرضية الفرعية الأولى التي مؤداها وجود ارتباط بين طبيعة وظيفة القائد ومدى تفويض السلطة انطلاقا من نتائج العديد من التحليلات النظرية في التراث السوسيولوجي التي كشفت عن تأثر عملية التفويض باعتبارها آلية من آليات نقل المهارات والمعارف والخبرات بخصائص وسمات المركز الوظيفي الذي يشغله القائد، ووفقا لذلك وبصدد اختبار وقياس مدى صدق هذه الفرضية في إطار مكاني وزماني محدد فقد وضعنا وحددنا مجموعة مؤشرات لكل متغير من متغيرات الفرضية استخلصنا من عرض نتائجها ما يلي:

بالنسبة للبيانات الخاصة بمؤشرات متغير طبيعة وظيفة القائد:

.تبين أن مقدار وحجم السلطات والصلاحيات التي يمارسها المسؤول تميل إلى عدم الاتساع بـــ 51,09 % ، وهي نسبة تشكل نصف عينة العمال المبحوثين.

.تبين أن درجة الروتينية والنمطية في وظيفة المسؤول مرتفعة بتأكيد نسبة 86,95 % من المستجوبين.

.تبين أن نطاق إشراف وظيفة القائد ملائم و مقبول للمرؤسين بنسبة قدرها 95,65 %.

.تبين أن الموقع التنظيمي للوظيفة في الخريطة التنظيمية لا يسمح للمسؤول في التنظيم بالاتصال مباشرة بالمستويات العليا للإدارة ومراكز اتخاذ القرار بنسبة 85,87 %.

ومن خلال البيانات المتعلقة بمؤشرات متغير تفويض السلطة توضح لدينا ما يلي:

.أن العمال يعتقدون أن الأسباب الحائلة دون قيام المسؤول بتفويض السلطة هي أسباب شخصية بنسبة 55,43 % .

.كما تبين أن حجم السلطات المفوضة من قبل المسؤول عموما ضعيفة بنسبة 89,13 % .

.إلى جانب ذلك فإن أغلب العمال أقروا أن السلطات المفوضة غير مهمة إجمالا بتأكيد 83,07 % .

.تبين أن درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤسين في اتخاذ القرارات تخضع لقيود الرقابة والمتابعة الدائمة بنسبة 96,74 % .

وتشير هذه النتائج إلى أن القادة يتجاهلون تماما عملية التفويض وما تنطوي عليه من مزايا ومحاسن لكل من المرؤسين من خلال اكتساب وتعلم المهارات والخبرات التي تؤهلهم لشغل مواقع قيادية مستقبلا، وبالنسبة للمسؤول عبر توفير الوقت والجهد حيث يتفرغ للمهام الضرورية عوض الانشغال بتفصيلات وجزئيات العمل، وقد اتضح أن هذا التجاهل رغم كونه غير منطقي نظرا لعدم اتساقه مع الروتينية والتكرارية المرتفعة لطبيعة الوظيفة التي من المفترض أن تزداد في إطارها

عملية التفويض وفقا لما أكدته التحليلات النظرية، إلا أن الملاحظ أن هناك مبررات أساسية ساهمت في بلورة اتجاه القائد نحو إهمال عملية التفويض تمثلت في مؤشرين بارزين لمتغير طبيعة وظيفة القائد وهما الصغر النسبي لحجم السلطات والصلاحيات، وملاءمة نطاق الإشراف كعاملين تنظيميين، إضافة إلى ذلك فإن القادة طبقا لما كشفت عنه الشواهد الكيفية لا يرغبون في تفويض جزء من سلطتهم لغيرهم من المرؤسين لأسباب عديدة تأتي فى مقدمتها عدم ثقتهم بالمرؤسين وخوفهم من وقوع أخطاء في اتخاذ القرارات أو تنفيذها في حالة تفويض السلطة للمرؤسين، حيث أنهم يتصورون المرؤسين قليلي المهارات والقدرات ولا يمكن الاعتماد عليهم في أداء المهام المفوضة، وبالتالي فإن القادة يعتقدون أن إدارة سير العمل لا يمكن أن يتم إلا في وجودهم، كما يعتبرون أن احد مؤشرات كفاءة القيادة عدم اللجوء إلى التفويض باعتباره يهدد قوة ولاء وتبعية المرؤسين للقائد من خلال زيادة نزعتهم للاستقلالية والاعتماد على الذات.

واستنادا لما سلف ذكره نقول أن الفرضية تتمتع بنسبة كبيرة من الصحة والصدق، وعليه نستنتج أن هناك ارتباطا بين طبيعة وظيفة القائد ومدى تفويض السلطة.

2.2.7.نتائج الفرضية الفرعية الثانية:للوقوف على مدى صحة الفرضية التي مفادها أن هناك ارتباط بين طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤس ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة، نورد النتائج التي تم التوصل إليها.

فمن خلال الأسئلة التي تضمنت عدة مؤشرات لمتغير طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤسين تبين ما يلي:

.يؤكد العمال أن القادة فيما يتعلق بتطبيق الجزاءات يميلون إلى أسلوب التغاضي والتسامح بنسبة 57,61 % .

.أقر أغلب العاملين أنهم لا يقدمون شكاوى وتظلمات بخصوص قادتهم، وذلك بنسبة تقدر بـــ 97,83 % .

.معظم العاملين أكدوا أن القائد يساندهم في حالة وجود صراعات بينهم وبين المستويات العليا للإدارة بنسبة تبلغ 77,17 % .

.يعتقد العمال أن القادة فيما يخص مؤشر الدافعية يعملون على إظهار الاحترام والتقدير لمجهوداتهم المبذولة في العمل بنسبة 85,87 % .

أما بالنسبة للأسئلة التي اشتملت على مؤشرات متغير مدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة فقد أبرزت ما يلي:

.صرح العمال أن القادة يوظفون وسائل متعددة لنقل المعلومات إليهم بنسبة تقدربـــ 94,57 % .

.أكد العمال أن درجة اعتمادهم على القائد كمصدر للمعلومات الآتية من المستويات العليا منخفضة بنسبة 11,95 % في مقابل الاستعانة بالزملاء المقدرة بـــ 55,44 % .

.معظم العمال يؤكدون أن مضمون المعلومات النازلة من المسؤول عبر الوسائل الاتصالية مهمة وضرورية لانجاز العمل وتحقيق الأهداف بنسبة 69,57 % .

.أجاب أغلب العمال فيما يتعلق بمؤشر طريقة عرض المعلومات أن القادة يهتمون بإقناعهم فيما يصدرونه من لوائح وتعليمات وقرارات بنسبة 61,96 % .

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أنه رغم طبيعة العلاقة الاجتماعية المتسمة بالتماسك والتوحد بين القادة والمرؤسين والتي كان من المتوقع أن تلعب دورا مهما في زيادة توجيه العاملين نحو

الاعتماد على القادة كمصدر ضروري لاستقاء المعلومات النازلة من المستويات العليا للإدارة، لاسيما وان أغلب المبحوثين أكدوا أن القادة يوظفون وسائل متعددة لنقل المعلومات والتوجيهات، كما قيموا مضمون تلك المعلومات بأنها مهمة وضرورية لانجاز العمل وتحقيق الأهداف، فضلا عن ذلك فإن البيانات أثبتت اهتمام القادة بإبراز المبررات الكافية للقرارات التي تحملها قنوات الاتصال الهابط لدواعي تفادي مقاومة العمال للتغيير من جهة، ولضمان الاقتناع بها من جهة أخرى، وبرغم ما اشرنا إليه من دلائل إلا أن الشواهد الكمية والكيفية المتحصل عليها لا تدعم هذا التوقع، فقد سجلت شواهد الدراسة حقيقة مضمونها: أن موقف العمال من الاستناد على القادة كمصادر للمعلومات يتصف باللامبالاة، ويمكن تفسير هذا الموقف بتلك المعوقات التي حالت دون ثقة العاملين في القادة والمتمثلة في السلوك الانتقائي في نقل المعلومات، إذ يقومون بحجب أو تحريف المعلومات القادمة من المستويات العليا للإدارة لأسباب فردية تتعلق بالمحافظة على المصالح والأهداف الشخصية خصوصا إذا تضمنت تلك المعلومات تحقيق رغبات ومصالح العاملين، إلى جانب أسباب تنظيمية تتمثل في تعدد أو طول المستويات الإدارية، فالعمال باعتبارهم يشغلون أدنى مستوى في التسلسل التنظيمي من الطبيعي أن تنخفض احتمالات حصولهم على المعلومات الصحيحة من المستويات العليا نظرا لكثرة المستويات التي مرت بها أخرها القادة الذين ربما يعملون على إبلاغها للعاملين طبقا للصورة التي وصلت إليهم إما صحيحة أو محرفة إذا كانوا يعتبرون أنفسهم مجرد ناقلين، أما إذا اعتبر القادة دورهم يتجاوز مجرد النقل فإنهم يقومون بإدخال تحويرات وتعديلات على المعلومات الأصلية بأشكال مختلفة إما بالحذف، التلخيص، الزيادة لأغراض معينة، وعلاوة على ذلك فقد كشفت الدراسة عن عوامل أخرى ساهمت في تعويق كفاءة وفاعلية الاتصال الرسمي في تحقيق أهدافه عموما والاتصال الهابط على وجه الخصوص تشكلت من عدم وضوح معاني الكلمات في المنشورات، الفواصل المكانية بين الأفراد،اتساع نطاق الاشراف،عدم اهتمام القادة والإدارة بمصالح ورغبات وحاجات أعضاء التنظيم، تعمد القادة تقليل فاعلية الاتصال بعمالهم حفاظا على مكانتهم الاجتماعية، كما أن العمال أحيانا لا يفضلون الاتصال بقادتهم خوفا من العقاب والظهور بمظهر محدودي الخبرة(التقمص الادراكى).

وكنتيجة لهذه المعوقات الاتصالية ازداد نفور العمال من القائد كقناة نقل معلومات على الرغم من جودة الصلات والروابط الاجتماعية، وبإيجاز لما تم مناقشته يمكن القول ان لهذه الفرضية نسبة ضعيفة من الصدق.

3.2.7.نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:من خلال الأسئلة التي تمحورت حول مؤشرات متغير أسس اختيار القائد نورد النتائج التالية:

.تبين أن المعايير والمقاييس المستخدمة في اختيار القادة هي معايير موضوعية بمجموع 76,09 % في مقابل المعايير الغير موضوعية 23,91 % .

.اتضح أن أكثر العناصر تأثرا بمعايير اختيار القادة تأتي في مقدمتها الروح المعنوية بنسبة 41,30 % ، ثم تليها مباشرة الاتصالات بـــ 34,78 % .

.أكد أغلب العاملين أن اهتمام الإدارة من وراء تحديدها لأسس اختيار القائد يتمثل في تحقيق أهداف العمل بنسبة 72,82 % .

.تبين أن نسبة العمال الذين أكدوا أهمية تحديد أسس اختيار القائد في التنظيم بلغت 82,61 % .

أما فيما يخص الأسئلة التي تضمنت مؤشرات متغير إمكانيات الاتصال الصاعد، فنستخلص النتائج الآتية:

.اغلب العمال أقروا أن حجم الطلبات المتراكمة دون رد عند القائد عموما مرتفعة حيث بلغت 92,04% .

.يؤكد العمال أن الزمن المستغرق من قبل القادة في الرد على الطلبات يتسم إجمالا بالبطء بنسبة تقدر بـــ 98,92 % .

.اتضح أن أغلب العمال يعتقدون أن القائد غير حريص ومهتم بتوفير وإتاحة وسائل الاتصال لهم بنسبة تبلغ 83,69 % .

.معظم العاملين أكدوا أن طبيعة المعلومات التي يرسلونها للقائد تنطوي على مشكلات عمل بنسبة 88,05 % .

من خلال هذا العرض لنتائج مؤشرات كلا المتغيرين، يبدو لنا أن القادة أخفقوا في تعزيز معدلات الاتصال الصاعد وتفويت فرصة الاستفادة من منافعه العملية، من حيث كونه مسار اتصالي هام يساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤسين، وفهمهم واستيعابهم لمضمون الرسائل التي تحملها قنوات الاتصال الهابط، وكذلك مدى اهتمامهم والتزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية، يضاف إلى ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات عبر نظام تمثيل العمال في مجالس الإدارة، حفز المواهب والقدرات، وهو ما يساهم أخيرا في خفض التوترات والصراعات الداخلية ويزيد من درجة التكامل بين أهداف التنظيم والأفراد، ويسمح بالتالي ببروز الديموقراطية التنظيمية.

وليس من الصدفة أن يفشل القادة في إيجاد نسق فعال للاتصال الصاعد خصوصا وان النتائج المتحصل عليها تتناغم مع كثير من نتائج البحوث السابقة التي أكدت أنه على الرغم من أهمية الاتصال الصاعد في تحقيق التوازن التنظيمي إلا أن الكثير من المدراء والرؤساء لازالوا يعتقدون أن الاتجاه الأمثل للاتصال والأكثر سيادة وشيوعا هو الاتصال الهابط الذي ينقل التوجيهات والقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا مستهدفا إلى تحقيق الغايات التنظيمية الرسمية، وفي الواقع إذا ما تفحصنا هذا الفشل في إيجاد شبكة قوية للاتصال الصاعد سنكتشف انه بالغ الارتباط بمتغير بنائي هام يتمثل في أسس اختيار القائد، حيث كان متوقعا مع زيادة تأكيد التنظيم على الأسس الموضوعية كأحد المرتكزات الجوهرية في اختيار القادة بعد عملية الاندماج أن تنقص معدلات الاتصال الصاعد كنتيجة منطقية لتوجه الإدارة نحو اعتماد أسس ومعايير واضحة للتنقل المهني الصاعد والتي تخدم أساسا الأهداف التنظيمية، وهو ما انعكس بشكل واضح على طبيعة المعلومات المرسلة وخلق عقبات متنوعة أمام المرؤسين للتواصل مع قادتهم طبقا لما أكدته العديد من الشواهد الكيفية نتيجة تباين الخصائص المهنية والثقافية والخبرات، وبناءا عليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة لها نسبة كبيرة من الصدق.

4.2.7 .نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:انطلاقا من الأسئلة التي تركزت حول المقارنة بين مؤشرات متغير السمات الاجتماعية والاقتصادية للقادة والمرؤسين، توصلنا إلى النتائج الآتية:

.وجود تماثل بين أغلبية العمال في مؤشر طبيعة الجنس مع القادة، حيث طغى جنس الذكورة على العمال بنسبة 83,69 % والقادة بنسبة 100 % .

.تبين تشابه نسبي بين متوسط سن العمال المقدر بـــ 44 سنة، ومتوسط سن القادة البالغ 43 سنة، يضاف إلى ذلك وقوع أغلب العمال وكل القادة في الفئة العمرية الممتدة من 36 إلى 50 سنة.

.تطابق أغلب القادة والعمال في مؤشر الزواج، حيث بلغت نسبة المتزوجين بين العمال 70,65 % ، بينما قدرت عند القادة بنسبة 100 % .

.اتضح أن هناك تباين في مؤشر المستوى التعليمي بين العمال الذين بلغ مجموع نسب الأميين، يقرأون ويكتبون، الابتدائي 44,57 % ، في مقابل القادة الذين تشكل مستواهم التعليمي أساسا من الثانوي بنسبة 57,14 % ، والجامعي بنسبة 42,86 % .

.تؤكد البيانات وجود تقارب بين مدة خدمة العمال، حيث بلغ مجموع نسبهم من الفئة الممتدة من 6 إلى أكثر من 15 سنة 85,87 % ، في حين أن اغلب القادة تبلغ مجموع نسبهم من الفئة الممتدة من 11 إلى أكثر من 15 سنة 85,71 % ، إلا أن الملاحظ أن هناك اختلاف في فئة الأقدمية التي يتواجد فيها العمال والقادة، فقد انحصر أغلب العمال في فئة الأقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 28,57 % ، أما القادة فقد ظهروا بنسبة كبيرة في فئة الأقدمية أكثر من 15 سنة بـــ 57,14 % .

.تثبت المعطيات الكمية أن العمال يتفقون مع القادة فى خاصية الأصل الاجتماعي الحضري، حيث بلغت في أوساط العمال نسبة 59,78 % ، في مقابل 100 % في عينة القادة.

.وجود سيطرة شبه مطلقة لوظيفة الحراسة على باقي وظائف العاملين بنسبة 46,74 % ، وانخفاض نسبة الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف الأخرى.

.أشارت البيانات إلى تماثل أغلبية العمال مع القادة في طبيعة عقد العمل الدائم، حيث قدرت في عينة العمال بـــ 88,04 % ، والقادة 100 % .

.تؤكد البيانات وجود فارق واسع بين مداخيل العمال والقادة، فأغلبية العمال بنسبة 84,79 % يتقاضون مداخيل تتراوح ما بين 16.000 و20.000 دينار جزائري في مقابل كل القادة الذين يتقاضون أجورا تتجاوز 20.000 دينار جزائري.

أما فيما يتعلق بالأسئلة التي انطوت على مؤشرات متغير الاتصالات الغير الرسمية، فقد كانت نتائجها كالآتي:

.تبين ارتفاع نسبة العمال المؤكدين على رسمية المعلومات المتداولة مع قادتهم بنسبة 93,48 % .

.اتضح ان موقف العاملين من طبيعة علاقتهم بالقائد يغلب عليها طابع علاقات العمل بنسبة 51,09 % .

.تؤكد البيانات أن مقدار استشارة العمال للقادة كمؤشر من مؤشرات الاتصالات الغير الرسمية تبلغ 84,78 % .

.يقر معظم العاملين أن القائد لا يهتم بتقييد اتصالاتهم بنسبة 78,26 % .

بناءا على هذا العرض الموجز لنتائج مؤشرات كل متغير، يبدو أن هناك اتجاها لدى القادة نحو تفعيل الاتصالات التلقائية كمحصلة طبيعية لعجز القادة عن توفير نظام اتصالي صاعد فعال، وقد اتخذت تلك الاتصالات العفوية وجهتين أساسيتين أولا: بين القادة والعمال حيث ظهرت في اتصاف حجم العلاقات بنسبة متوسطة من علاقات العمل، ارتفاع مقدار استشارة الأفراد للقادة في مشاكلهم داخل العمل وخارج نطاقه ،ثانيا: بين المرؤسين من خلال عدم حرص القادة على ضبط الاتصالات فيما بينهم .

وتتضح أهمية هذا النسق من التفاعلات الاجتماعية التلقائية في التنظيم بكونه يؤدي مجموعة وظائف تتجاوز نطاق وظائف الاتصال الرسمي أبرزها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمشاركين، حيث تعمل على تخفيف حدة القلق والتوتر وتحقيق التماسك الاجتماعي، تحقيق الذات، الحصول على التقدير والاحترام ...، يضاف إلى ذلك إلى أن هذا النمط من الاتصالات يتميز بمجموعة خصائص تؤهله للتأثير على التوازن التنظيمي من خلال إتصاف المعلومات التي ينقلها

بالوفرة، السرعة، والتغير، فضلا عن ذلك فإن نسق الاتصال الغير الرسمي ينمو داخل الخطوط الرسمية للاتصال الرسمي حيث يمكن له في هذه الحالة إبطال معوقات الاتصال الرسمي ومساعدته على نقل قرارات الإدارة وفهم معانيها، وعلى تقريب المسافات بين المشاركين، وعلى توصيل اهتماماتهم ورغباتهم وحاجاتهم للإدارة، ومن ناحية أخرى فإن الاتصالات الطبيعية أو الحرة يمكن أن تنشأ بالارتكاز على أسس أخرى غير الأسس الرشيدة،وهو ما نهدف إلى اكتشافه ونسعى إلى إثبات مدى صحته، فقد اتضح أن تلك التفاعلات التلقائية بين العمال والقادة تأسست انطلاقا من وجود تماثلات مشتركة في مجموعة من السمات الاجتماعية والاقتصادية أبرزها الجنس، السن، الحالة العائلية، مدة الخدمة، الأصل الاجتماعي، طبيعة عقد العمل، بينما لوحظ أن سمات المستوى التعليمي، طبيعة المركز الوظيفي فإنها شكلت تأثيرا سلبيا على سيولة المعلومات الغير الرسمية نتيجة بعد المسافة الاجتماعية الناجمة عن المستوى التعليمي، واتساع المسافة الفيزيقية المترتبة عن العزلة المكانية للوظيفة، أما بالنسبة لمستوى الدخل فإن الدراسة لم ترصد دلائل تشير إلى انعكاساته على الاتصالات التلقائية، وهكذا يظهر من تلك المناقشات والتحليلات المتقدمة أنها تتسق مع نتائج العديد من البحوث التي اجريت في تنظيمات العمل على رأسها بحوث هاوثورن (Howthorn) فضلا عن تأييدها بدرجة عالية لصدق الفرضية الفرعية الرابعة.

النتائج العامة:لقد سعت الدراسة من خلال العملية التحليلية والتفسيرية للبيانات إلى استخلاص جملة من النتائج تلقي الضوء وتسهم في الإجابة على تساؤلات الإشكالية، ومن الجدير بالذكر ان نؤكد في هذا الإطار أن مناقشة نتائج الدراسة قد كشفت عن جوانب للاتفاق والاختلاف بينها وبين غيرها من نتائج البحوث التي اشتمل عليها التراث السوسيولوجي في دراسة التنظيمات والقيادة والاتصال، وبإمكانها جذب عناية الباحثين والمهتمين إلى مجموعة من القضايا والمسائل التي تبقى درجتها التعميمية محدودة ونسبية نظرا لعدة اعتبارات يتوجب عدم تجاهلها:

.ارتباط الدراسة ونتائجها بإطار مكاني وبشري وزمني معين يغاير إطار البحوث السابقة والمماثلة.

.انفراد نتائج هذه الدراسة بأهداف محددة ومتسقة مع المنهج المختار.

.اختلاف مستوى التحليل المعتمد في الدراسة مع بعض الدراسات السابقة.

وعلى الرغم من هذه المحددات فإن تلك النتائج يمكن الاستفادة منها وترقيتها إلى مستوى التعميمات، ولا يتأتى ذلك إلا بدراسات مستقبلية تحاول اختبار مدى صدق قضاياها، وصياغة وتطوير فرضيات جديدة على خلفية استنتاجاتها، خصوصا وان تلك القضايا المطروحة في النتائج من المحتمل جدا أن نجدها تتناسب مع العديد من التنظيمات المماثلة للتنظيم المدروس من حيث الحجم والأهداف.

يضاف إلى ما تمت الإشارة إليه آنفا فإن مناقشة نتائج الدراسة استطاعت إثارة بعض التساؤلات حول حزمة من الموضوعات مفضلة أن تكون الإجابة عليها من مهمة الجهود المستقبلية، ولم يكن ذلك ليتحقق لولا توظيف إجراء المقارنات بين الوحدات الفرعية المختلفة من جهة، والمقارنات بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة والمماثلة وأطرها التصورية.

ونستطيع أن نشير إلى النتائج العامة للدراسة الميدانية وما تحتوي عليه من دلالات نظرية كالآتي:

1.كشفت الملاحظات والتحليلات أن هناك تشابه نسبي بين سمات بناء القيادة الرسمية في التنظيم المدروس وبناء القيادة البيروقراطية كما عرضها ماكس فيبر (انظر الفصل الخامس)، وقد تلخصت ابرز الخصائص التي جعلت بناء القيادة الرسمية في تنظيم الجزائرية للمياه يتنافى ويتعارض مع البناء البيروقراطي فيما يلي:

.التوظيف اللاعقلاني للمترشحين في بعض مناصب العمل والذي لا يستند إلى مقاييس اختيار موضوعية وفنية يتم التأكد منها عبر عدة آليات كالمسابقات والتدريب، وإنما يخضع إلى مقاييس غير حيادية كالعلاقات والصلات الاجتماعية المباشرة والغير مباشرة مع أعضاء المستويات العليا للإدارة، وقد تنشأ تلك العلاقات نتيجة وجود مصالح وأهداف شخصية مشتركة أو وحدة النسق القرابي والأصل الاجتماعي، كما يتم التعيين أحيانا بالتنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل وما تقترحه من صيغ متباينة للاستخدام، ويرتبط هذا الإجراء بالسياسة العامة للدولة التي تهدف إلى تقليص نسبة البطالة، وتحقيق فرص متكافئة أمام الجميع للحصول على منصب شغل باعتبار المؤسسة تتبع القطاع العام. وبالمناسبة نود أن نطرح هنا تساؤلا مفاده: إلى أي مدى يلتزم التنسيق القائم بين المؤسسات المستخدمة والوكالة الوطنية للتشغيل بمعايير التوظيف البيروقراطي الرشيد ؟.

.تضمن بناء القيادة الرسمية في التنظيم أصناف أخرى من السلطة أغفلتها النماذج الكلاسيكية في التراث السوسيولوجي للتنظيمات عموما والنموذج الفيبري خصوصا، تمثلت في تأثير القيادة الطبيعية أو الغير الرسمية في التنظيم، حيث لوحظ وجود بعض الأفراد يتمتعون بدرجة مناسبة من القبول الاجتماعي داخل جماعاتهم تسمح لهم بإحداث التأثير فيها رغم أنهم لا يشغلون وضع رسمي في بناء الجماعة، وقد تمايز هؤلاء القادة الغير الرسميين عن بقية أقرانهم في التنظيم المدروس بكونهم موضع اعتماد الأعضاء في اكتساب خبرات العمل وحل المشكلات التي تدخل في نطاق العمل وخارجه، كذلك اضطلاعهم بمهمة مراكز الاتصال، حيث كانوا يقومون بتوصيل تعليمات الإدارة للعمال من منطلق حيازتهم على فرص الاتصال بالأعضاء الآخرين، فضلا عن ذلك فإن هؤلاء القادة يؤدون وظيفة تمثيل أعضاء الجماعة باسمهم في حالة مواجهة الجماعة أو احد أفرادها لمشكلة مع المسؤول المباشر أو المستويات العليا للإدارة.

وهكذا فقد أتاحت هذه النتائج المتعلقة بالمقارنة بين بناء القيادة الرسمية والنموذج البيروقراطي فرصة الكشف عن قيادة غير رسمية داخل التنظيم تؤدي أحيانا بعض وظائف القيادة الرسمية وتلتقي معها في بعض السمات الاجتماعية. وتشير هذه القضية وما تنطوي عليه من دلالات هامة إلى جوانب اتفاق عامة مع نتائج بحوث النماذج السلوكية والحديثة في التنظيم كتحليلات جماعة هاوثورن (Howthorn) تحت إشراف إلتون مايو (Elton Mayo))، جورج هومانز (G. homans)، شستر برنارد C. Bernard))، كريس أجريس (C. Arguris)،إذ انتهت نتائج هذه البحوث وغيرها إلى أنه يظهر في كل تنظيم قيادة غير رسمية موازية للقيادة الرسمية، تحصل على مكانتها وهيبتها من التسليم الطوعي والتلقائي للأتباع بسلطة القائد نظرا لما ينفرد به عن بقية أفراد الجماعة من سمات اجتماعية محددة كطول مدة الخدمة، ارتفاع المستوى التعليمي، الخبرة في العمل وشؤون الحياة، كبر السن، الاشتراك في موطن اجتماعي أو نسق قرابي... ، فضلا عن تميزه بسمات شخصية تؤهله للتأثير في أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها أكثر من غيره، كالقدرة على حل المشكلات وفض الصراعات، الحساسية لآراء الجماعة وتقديرها، المبادأة والتفاعل، المشاركة في أنشطة الجماعة، وأيضا قدرة القائد على القيام بمجموعة من الأدوار الاجتماعية والأدائية الهادفة إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء وتحقيق أهداف التنظيم.

واستكمالا لهذا السياق فإن الكشف عن بعض المؤشرات الدالة على القيادة الغير الرسمية يقودنا في هذا الصدد إلى طرح بعض المشاكل والموضوعات الجديرة بالاهتمام على شاكلة: إلى أي حد يمكن القول بوجود تساند وتكامل بين القيادة الرسمية والغير الرسمية وتحديدا على مستوى الوظائف والسمات ؟ وهل لمقدار هذا التكامل تأثيرات على الاتصالات القائمة بين العمال والإدارة ؟ ما هي الوظائف والسمات التي تجعل أفراد المراكز القيادية الرسمية على الخط الأول قادة غير رسميين في

الجماعات التي يشرفون عليها ؟ وإذا كانت نتائج الدراسة لم تتطرق إلى الإجابة على هذه القضايا، فالمبرر في ذلك يعود إلى عدم إدراجها ضمن تساؤلات الإشكالية وأهدافها، وقد تركت مجال الاستقصاء العلمي فيها للجهود المستقبلية.

وقد ساعدت نتائج الدراسة إلى جانب كشفها عن وجود قيادة غير رسمية في الإشارة إلى نموذج هام من السلطة يمتلك من القوة ما من شأنه التأثير في القيادة الرسمية للتنظيم، وتتمثل تلك السلطة في قيادة النقابة، حيث استخلص من خلال بعض الشواهد الكيفية أن مدى إقدام العمال على تقديم الشكاوى والتظلمات ضد قادتهم يتوقف على مجموعة عوامل من بينها التمتع بعضوية النقابة أو الصلة الاجتماعية بأحد أعضائها نظرا لما يمتلكه من نفوذ يمكن أن يوفر الدعم والمساندة للعمال في وجه ضغوطات القادة المباشرين، كما أشارت الشواهد الكيفية أيضا فيما يخص مناقشتها لمدى اهتمام القادة بتقديم المبررات الكافية للقرارات التي يتخذونها والسعي لإقناع العمال بها إلى أن النقابة والقادة أحيانا ما يتحالفون وينفردون باتخاذ القرارات المصيرية دون استشارة العمال فيها مثل اتخاذ قرار بموافقة العمال على الحصول على مداخيلهم الشهرية في شكل أقساط دعما للتوازن المالي للمؤسسة الذي يتعرض للاختلالات والعجز نتيجة عدم فعالية أساليب تحصيل مستحقاتها المالية من المستهلكين، المديونية التي تتخبط فيها المؤسسة بسبب عجزها عن تسديد مستحقات مؤسسات الكهرباء والغاز، الضمان الاجتماعي، الضرائب،سوء الادارة والتسيير، فضلا عن ذلك وفي سياق الكشف عن المزيد من الشواهد الدالة عن دور النقابة فقد أكد العمال أنهم يعتمدون في معرفة المعلومات الآتية من المستويات العليا على وسيلة الزملاء خصوصا أولائك المتمتعين بعضوية النقابة، كما أن تسليط الجزاءات على العمال في حالة تغيبهم يخضع لعدة اعتبارات أبرزها مدى امتلاك العامل لعضوية النقابة و تمثيلها فى مجلس الادارة أو وجود علاقة شخصية مع احد أفرادها.

وإذا كانت هذه الشواهد تدل على شيء فهي تدل على أن قيادة النقابة تحتل مكانة بارزة إلى جانب القيادة الرسمية، ويمكن لها المساهمة بدور مؤثر وفعال في كفاية التنظيم من خلال قدرتها على القيام بمسؤوليات وواجبات متنوعة أبرزها توفير وتدعيم فرص الاتصال بين الإدارة والعمال وتقريب المسافة بينهما مما قد ينجم عنها من امتصاص للصراعات وتحقيق للتوازن التنظيمي.

ومجمل القول فان كشف نتائج الدراسة عن هذه الأنماط من السلطة (القيادة الغير الرسمية، قيادة النقابة) أتاحت الفرصة لإثارة مجموعة تساؤلات فحواها كالتالي: إلى أي مدى يساعد وجود قيادة النقابة في تنظيم الجزائرية للمياه في الربط بين الإدارة والعمال واستيعاب صراعاتهما ؟ ما هي العوامل المتحكمة في أداء النقابة لدورها الاتصالي ؟ إلى أي مدى يمكن أن يسهم تكامل القيادات الثلاث (القيادة الغير الرسمية، القيادة الرسمية، النقابة) في تفعيل الاتصالات بين قمة التنظيم وقاعدته ؟ وما هي عوائق هذا التكامل ؟ وكلها قضايا استفهامية لم تتناولها الدراسة الحالية بالتحليل والتفسير وإنما نراهن على البحوث المستقبلية في حقل سوسيولوجية التنظيم للإجابة عليها.

.نشوء شبكة من العلاقات الغير الرسمية الغير معتمدة على التوثيق والتسجيل الكتابي للمواضيع محل الاتصالات، سواء على مستوى علاقة القادة بالعمال أو علاقة العمال فيما بينهم، وتتشكل هذه العلاقات من التفاعلات اللفظية المباشرة (وجه لوجه) بين الأفراد، حيث تنمو بشكل طبيعي وتلقائي نتيجة وجود علاقات وظيفية (رسمية) بين الأعضاء أثناء تعاونهم واشتراكهم المستمر في أداء الأعمال في أماكن موحدة ولفترات طويلة نسبيا، أو نتيجة تماثل الأسس الاجتماعية بين المشاركين في السن، المستوى التعليمي، الجنس، مدة الخدمة... .

وقد أبرزت الدراسة هذا النمط من العلاقات عن طريق الاستدلال عليه من خلال عدة مؤشرات أهمها: حجم علاقات الصداقة بين العمال والقادة، وجود مستوى من الاستشارة بين العمال

والقادة من جهة والعمال فيما بينهم من جهة أخرى فيما يخص مشكلات العمل والمشكلات الشخصية ، انخفاض مقدار ضبط القادة لاتصالات العمال، استعانة العمال بالزملاء في معرفة المعلومات القادمة من الإدارة، وجود نسبة من المعلومات المتداولة بين القادة والعمال ذات طابع غير رسمي، والى جانب هذه المؤشرات فقد أكدت الملاحظات وجود هذا النوع من العلاقات الغير الرسمية من خلال مشاهدة التفاعلات بين الأعضاء من ناحية التكرار، المدة، الشدة، فضلا عن تحليل مضمون المحادثات والمواضيع.

وفي الواقع إن الكشف عن خاصية العلاقات الغير الرسمية في تنظيم الجزائرية للمياه يجعل الدراسة تؤيد موقف نتائج البحوث الحديثة في التنظيم مثل كريس أرجريس (C. Arguris)، وشستر برنارد (C. Bernard) التي أثبتت استحالة السيادة المطلقة للعلاقات الرسمية وفق ما دعا إليه ماكس فيبر في نموذجه البيروقراطي، وإنما لابد في مطلق الأحوال أن تبرز علاقات غير رسمية تعبر عن الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء التنظيم وتسعى إلى مساعدتهم على التكيف المستمر مع متطلبات التنظيم الرسمي وقيادته الموجهة.

.تعرض بناء القيادة الرسمية في التنظيم محل الدراسة إلى تأثيرات البيئة الخارجية من منطلق أن التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية فرعية من نسق اكبر واشمل متمثل في النظام الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، وان هناك علاقة تأثير متبادلة بين النسق الفرعي والنسق الشامل طبقا لما أشار إليه تالكوت بارسونز (T. Parsons)، وقد تشكلت عوامل النسق الكلي التي كشفت عنها الدراسة في مدى توافر فرص التعليم للطبقات العاملة، الحالة الاجتماعية، الأصل الاجتماعي، سياسة الدولة في ميدان التشغيل، الإصلاحات التنظيمية والهيكلية التي مر بها الاقتصاد الجزائري.

.ظهور دلائل للعلاقات الصراعية في بناء القيادة الرسمية ممثلة في صراع الخبرة والمستوى التعليمي، الصراع بين العمال والإدارة المترتب عن سوء الإدارة في اختيار المسؤولين، الصراع بين القادة الغير الرسميين والنقابيين من جهة والقادة الرسميين في أداء وظيفة مراكز الاتصال، الصراع بين الإدارة والنقابة من جهة والعمال فيما يتعلق باتخاذ القرارات. وقد كان بروز العلاقات الصراعية أمرا طبيعيا بين القادة والعمال نتيجة مجموعة من التباينات أهمها: المسؤوليات والاختصاصات، السمات الاجتماعية والمهنية، الاهتمامات والحاجات والمصالح، اختلاف القيم والمعايير وانسداد قنوات الاتصال.

.عدم الالتزام بمبدأ تقسيم العمل الذى ينص على ان كل فرد فى التنظيم البيروقراطى يقوم بأداء وظيفة واحدة ولا يمكن له الجمع بين وظيفتين حيث لوحظ وجود مزاوجة للوظائف اى أداء العامل لاكثر من وظيفة وتبادل الوظائف مع الزملاء نتيجة نقص اليد العاملة وهو ما يعد خلل تنظيمى يؤدى الى نشوء الصراعات والتوترات نتيجة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات الى جانب تعذر الرقابة والمتابعة والمساءلة .

وبناءا على إدراك السمات الأخيرة يمكن التصريح ان النموذج البيروقراطي الذي قدمه فيبر قد شهد انحرافات في تطبيقه على بناء القيادة الرسمية في المؤسسة موضوع الدراسة، وهي خلاصة تتطابق مع الانتقادات التحليلية التي كشفت عنها الكثير من البحوث في إطار اختبارها لافتراضات النموذج الفيبري في تنظيمات عمل متباينة، حيث كان من تبعاتها صياغة عدة نماذج استهدفت استيعاب النتائج الغير متوقعة لتطبيق أسس القيادة البيروقراطية ومن أشهرها: نموذج روبرت ميرتون (R. Merton)، فيليب سيلزنيك (F. Selznick)، جولدنر (Gouldner).

2.أتاحت البيانات وتحليلها الإحصائي فرصة التوصل إلى بعض النتائج التي تؤكد تمايز الأساليب القيادية وسياستها الاتصالية المستخدمة من طرف أفراد القيادة الرسمية للمحافظة المستمرة على توازن واستقرار وحداتهم، وقد أشارت النتائج في هذا الصدد إلى ما يلي:

.وجود ميل لدى غالبية القادة نحو إتباع أسلوب الاهتمام بالعمل، حيث أمكن تحديد هذا الاتجاه من خلال عدة مؤشرات دالة أهمها:

أ.عدم اهتمام أغلبية القادة بتفويض عمالهم بعض السلطات، وان قاموا بالتفويض فحجم السلطات المفوضة قليلة ونوعيتها غير مهمة.

ب. فرض قيود كبيرة على درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤسين في اتخاذ القرارات.

ج. الاهتمام باستقبال المعلومات المتضمنة مشكلات عمل.

د. عدم توفير وإتاحة وسائل الاتصال للمرؤسين.

ه. الاهتمام بالمعلومات الرسمية التي تحقق الأهداف التنظيمية.

و. يتفق اغلب القادة على أن العلاقة التي تربطهم بمرؤسيهم علاقة عمل.

ز. يجمع معظم القادة على عدم اكتراثهم بمساعدة عمالهم في حل المشكلات الشخصية.

ح. وجود عدم اهتمام من طرف القادة بالرد على طلبات المرؤسين بشكل سريع.

ط. الاعتماد في الوصول إلى منصب القيادة على المعايير الموضوعية التي تراعي مدى توافر المهارات الفنية.

.وجود ميل لدى بعض القادة نحو تبني أسلوب الاهتمام بالعمال، وتبين ذلك في النقاط الآتية:

أ. ظهور ميل واضح لدى القادة نحو استخدام أسلوب التسامح والنصح في التعامل مع تغيبات المرؤسين.

ب. انخفاض معدلات الشكاوى والتظلمات المقدمة ضد القادة.

ج. تهتم الغالبية العظمى من القادة بمساندة عمالهم في حالة مواجهتهم لمشكلات مع المستويات العليا.

د.يحرص القائد على تقدير واحترام مجهودات العاملين.

ه. يعمل القادة على استخدام وتوفير وسائل متعددة لنقل المعلومات للمرؤسين.

و. الاهتمام بتبرير القرارات والتعليمات للمرؤسين.

ز. الاهتمام بتكوين علاقات صداقة مع العاملين.

ح. الميل إلى عدم ضبط اتصالات المرؤسين.

ط. الاعتماد في الوصول إلى منصب القيادة على المعايير الذاتية التي تلتزم بمدى توافر المهارات الاجتماعية والإنسانية.

.وجود تفضيل لدى نسبة قليلة من القادة نحو الاهتمام بكلا الأسلوبين، باعتباره أفضل إستراتيجية تحقق التكامل بين أهداف التنظيم والأفراد، ويمكن تبرير لجوء القادة إلى هذه الإستراتيجية بكونهم يتعرضون لضغوطات قوتين اجتماعيتين الإدارة من ناحية والعمال من ناحية أخرى، حيث يتوقع كل منهما من القائد أن يعطي الأسبقية لتحقيق أهدافه ومصالحه على حساب الآخر، فالإدارة تتوقع منه تحقيق أهداف العمل وتمثيلها في أوساط العمال، والعمال يتوقعون منه إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وتمثيلهم في أوساط الإدارة، وحتى يتفادى القادة وقوع أي صراع بينهما أو الإصابة بالإحباط نتيجة عدم القدرة على التعامل مع هذا الموقف، فإنهم يضطرون من أجل التوسط والتوفيق بين المصالح المتعارضة والمحافظة على مستوى القبول الذي يتمتعون به عند الإدارة والعمال إلى

انتهاج الأسلوب المتكامل القائم على فكرة الوظيفة المزدوجة التي تجمع بين الاهتمام بالعمل والعمال، ووفقا لهذا التحليل يتضح أن فعالية دور القائد في التنظيم تستند إلى اعتباره دورا إنسانيا يتوسط العناصر الإنسانية الأخرى، وهو ما يتناغم مع نتائج العديد من البحوث مثل روثلزبرجر (roth lsberger)، وجاردنر (Gardner)، فوت هوايت (White)، فلويدمان (Man)، دينت (J. Dint).

واستنادا إلى هذه النتائج بصورة عامة وشاملة يمكن الإقرار بأن صورة القيادة في التنظيم المدروس تتصف بتباين الاستراتيجيات القيادية المتبعة من قبل القادة في انجاز مسؤولياتهم والتي من ضمنها المسؤوليات الاتصالية، ويعكس إلى درجة كبيرة مقدار ارتباط السلوك القيادي بمجموعة من العوامل الموقفية الهامة المتمثلة أساسا في طبيعة العمل ومستوى الروتينية، حجم المسؤوليات، نطاق الإشراف، خصائص الرؤساء والمرؤسين (السن، الأقدمية،المستوى التعليمي)، سمات التنظيم (أسلوب قيادة المستويات العليا في نسق التنظيم، عمر الوحدة)، تأثيرات المحيط الخارجي (الظروف الاقتصادية والاجتماعية). وهو ما أثبتته نتائج العديد من البحوث الغربية المتأثرة بالمدخل الموقفي في دراسة القيادة التنظيمية.

3.كشفت الدراسة أن النظام الاتصالي المنتهج من قبل القيادة الرسمية في تنظيم الجزائرية للمياه يهدف إجمالا إلى تحقيق وظيفة رئيسية هي التكامل والتوازن في الوحدات المختلفة من منطلق كونه وسيلة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر بين المشاركين في مختلف مستويات التسلسل الرئاسي، يضاف إلى ذلك أن النظام الاتصالي على الرغم من تميزه بتعدد ومرونة مضامينه تبعا للغايات المراد تحقيقها والمتطلبات الموقفية إلا أن الاتجاه الغالب عليه يميل نحو استخدام الاتصالات الهابطة، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تقترب من نتائج الكثير من البحوث المؤكدة على تفوق مسار الاتصال الخطي من أعلى لأسفل في مختلف تنظيمات العمل، حيث يمكن تفسير سيادة هذا النمط من الاتصال بعدة أسباب تأتي في مقدمتها اتجاهات وقيم ومعتقدات القادة الشخصية التي تعتبر أن أفضل أسلوب اتصالي للإشراف على العمال وتحقيق أهداف التنظيم يقوم على مبدأ الإكثار من إصدار التعليمات والأوامر الهادفة إلى توجيه سلوكات العاملين نحو الغايات المخطط لها مسبقا. وقد وجهت نتائج الدراسة الأنظار أيضا إلى جملة معوقات حالت دون فعالية نظام الاتصال وقدرته على تحقيق أهدافه، حيث أمكن رصدها عموما في النقاط الآتية:

.غياب إطار دلالي مشترك لمعاني الكلمات والألفاظ بين أطراف الاتصال (القادة والعمال)، والذي ظهر أساسا في وسائل الاتصال المكتوبة خصوصا المنشورات، حيث أدى ذلك إلى اختلاف تفسير مضمونها وأثر على مستوى فهم العمال وقبولهم لها، ومدى إقبالهم عليها.

.الميل المتعمد للقادة نحو تخفيض معدلات اتصالاتهم بالمرؤسين من منطلق الحفاظ على مكانتهم وهيبتهم الاجتماعية التي يمكن أن تتهدد بفعل ظروف اندماجهم الكلي في جماعات العمال والاعتياد على عدم تحديد مسافة اجتماعية بينهم وبين عمالهم، وينطبق نفس الشيء على العمال الذين يتجهون نحو تقليل الاتصال بقادتهم خوفا من العقاب والظهور بمظهر محدودي الخبرة.

.الإغفال المقصود والغير مقصود لحاجات ومصالح ورغبات العاملين وما يترتب عنها من عدم إقبالهم على قراءة المنشورات والاحتجاج ضد انفراد الإدارة باتخاذ القرارات التي تخصهم، وهذه السلوكيات تعبر عن رغبة وإرادة العاملين في المحافظة على مكانتهم الاجتماعية طبقا لما أشار إليه توم بيرنز (Tom. Burns)، ودراسة ديربورن (D. Dearborn) وهربرت سيمون (H. Simon).

.اتساع نطاق مسؤوليات القائد التي تؤدي به أحيانا إلى اعتماد سياسة تقليص معدلات الاتصال الصاعد.

.التباين في بعض السمات الاجتماعية والثقافية بين العمال والقادة وما ترتب عنها من تأثيرات على الاتصالات عموما وعلى مستوى الاتصالات الغير الرسمية خصوصا.

.اتساع نطاق الإشراف وتأثيره على حجم التفاعلات المباشرة بين العاملين والقادة والقدرة على توفير وسائل الاتصالات والرد على الطلبات.

.كثرة المستويات الإدارية التي تلعب دورا بارزا في تعويق كفاءة الاتصالات والحد من قدرتها على تحقيق أهدافها عبر عملية تشويه وتزييف المعلومات، فضلا عن ذلك فإن القادة باعتبارهم حلقة وصل وقناة اتصال هامة بين المستويات العليا والدنيا أو العكس عادة ما يتعمدون إدخال تغييرات على محتويات المعلومات العابرة عليهم من خلال انتهاج فكرة السلوك الانتقائي للمعلومات، مستهدفين من وراء ذلك تبرير سياسة الإدارة إذا كانت المعلومات نازلة من المستويات العليا أو التأكيد على قدرتهم على السيطرة والتوجيه وإظهار جوانب التميز في أدائهم في حالة ما إذا كانت المعلومات صاعدة من المستويات الدنيا، وتلتقي هذه النتيجة مع ما خلصت إليه الكثير من البحوث في الميدان السوسيولوجي كبحوث كريس أرجيرايز (C. Arguris)، فيليب سيلزنيك (F. Selznick).

.العلاقة بين القادة والمشرفين بالمراكز العليا في تنظيم التسلسل الرئاسي: إذ عموما ما يتأثر القائد بالمناخ التنظيمي السائد في المستويات العليا، حيث يتقمص القائد أساليبهم وشخصياتهم في تعامله مع عماله، وذلك نظرا لغلبة روح التبعية والتوحد معهم مما يفقد طرق تفكيرهم ومعالجتهم المرونة والليونة حسب المواقف، وقد ظهر تأثير هذه العلاقة على الاتصالات في عدة مؤشرات أبرزها: عدم الاهتمام بالتفويض استجابة لاتجاهات ومعتقدات المستويات العليا، تجاهل شكاوى وطلبات العمال من منطلق الاعتماد على مساندة المستويات العليا.

.المشاركة في المنظمات الداخلية: في سياق كشف نتائج الدراسة عن أهمية بعض الأفراد المنتسبين للنقابة في التأثير على الاتصالات، فقد تم التوصل إلى استخلاص فحواه أن الانخراط في التنظيمات العمالية داخل المؤسسة كالنقابات واللجان يسهم في رفع فعالية وكفاءة الاتصالات من منطلق أن المشاركة في تنظيمات المؤسسة يسمح للأعضاء المشاركين بالاطلاع الواسع عن المعلومات الخاصة بنظام المؤسسة وسياستها وإيديولوجيتها، وهو ما يترتب عنه اعتماد العمال على أعضاء هذه التنظيمات في معرفة المعلومات الآتية من المستويات العليا، توصيل انشغالات ومشاكل العمال للإدارة والدفاع عن مصالحهم وأهدافهم، فضلا عن ذلك اتصاف التفاعل بين العمال والقادة بالتلاؤم والتناغم بخلاف أولائك الأفراد الذين يجابهون مسألة المشاركة في تنظيمات المؤسسة باللامبالاة والسلبية فتتميز اتصالاتهم بمسؤوليهم بالتوترات والصراعات.

التوصيات والاقتراحات:ان المتأمل في نتائج الدراسة وحتى نكون موضوعيين سيكتشف بلا شك أن بناء القيادة في التنظيم على الرغم أنه يتميز بعدد من السلوكيات الايجابية إلا أنه تعترضه مجموعة من المعوقات السلبية في أداء مهامه عموما وأداء المهام الاتصالية خصوصا، والحقيقة أن هذا الاستخلاص يقودنا بداهة إلى محاولة تقديم حلول مناسبة لتلك المشكلات في صورة تعليمات تنفيذية وعملية على نحو يتناغم مع فكرة مفادها أن كفاءة المعالجة منطلقها كفاءة التشخيص، بحيث يؤدي ذلك كله في النهاية إلى تحسين الممارسات والتطبيقات القيادية ويحقق فعالية الاتصالات، وبالتالي يسهم في نجاعة التنظيم، وفيما يلي حزمة من الاقتراحات والتوصيات التي ارتأيناها ملائمة للقضاء على تلك الصعوبات أو احتوائها:

1.توظيف أساليب علمية سليمة لاختيار القادة بحيث تراعى فيها الموازنة والمزاوجة بين المعايير الموضوعية (المهارات الفنية والتقنية)، والمعايير الغير موضوعية (المهارات الاجتماعية والإنسانية).

2.العناية بإخضاع القادة لدورات تدريبية منتظمة تستهدف رفع كفاءاتهم فنيا وسلوكيا من خلال امدادهم بالمعلومات و المعارف وتنمية المهارات والقدرات وتغيير القناعات وأساليب التفكير.

3.المتابعة والتقييم الدوري للسلوك القيادي وتحديدا على صعيد ممارسة المسؤوليات الاتصالية بغرض التعرف والكشف عن مواطن القوة والضعف الأمر الذي من شأنه أن يساعد في تطوير الفرد القيادي فكرا وسلوكا، وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة بعدد من الوسائل التشخيصية أبرزها: استحداث قسم ومصلحة تحت مسمى البحث والتطوير تتوافر على خبراء أكفاء من مختلف التخصصات العلمية ذات العلاقة بالإدارة والتسيير تكلف بمهمة تقديم الاستشارات عبر الاعتماد على أساليب سبر الآراء، قياس الاتجاهات، كما يمكن من جهة أخرى اللجوء إلى الاستشارات والخبرات الخارجية من خلال التعاقد مع مكاتب ومعاهد متخصصة أو مراكز البحث العلمي.

4.حفز الإدارة على انتهاج إستراتيجية الانفتاح أمام اتصالات المرؤسين من خلال عدة أساليب أهمها: التوظيف الرشيد لسياسة الباب المفتوح، وضع صندوق للشكاوى، وضع جدولة زمنية لاتصالات العاملين.

5.إدخال إصلاحات وتعديلات تنظيمية على حجم مسؤوليات رؤساء الوحدات، ونطاق إشرافهم، وكذلك عدد المستويات الإدارية بصورة تترتب عليها تدعيم وتفعيل الاتصالات.

6.تطبيق نمط المشاورات والمناقشات الجماعية في اتخاذ القرارات بما يعزز من قيمة وأهمية العمال ويؤثر على مستوى أدائهم وارتياحهم المهني.

7.تنمية روابط التكامل بين مختلف أنماط الأبنية القيادية في التنظيم (القيادة الرسمية، القيادة الغير الرسمية، قيادة النقابة) بشكل يكرس علاقات التماسك والارتباط بين الأجزاء الداخلية للمنظمة من جهة وبين المنظمة والعالم الخارجي من جهة أخرى، ويخفف أيضا من مظاهر وأعراض التفكك والصراع التنظيمي، ومن وسائل ذلك التكامل تشجيع المشاركة والتمثيل الحقيقي لمختلف أنماط السلطات القيادية في مجالس الإدارة واللجان.

الخاتمة

تمتلك القيادة التنظيمية من منطلق أهمية أدوارها ووظائفها تأثيرات واسعة النطاق على مختلف المتغيرات المتعلقة بالسلوك التنظيمى كما تدخل فى علاقات وارتباطات متشابكة مع شتى العناصر المساهمة فى فعالية التنظيم وتأتى فى مقدمتها الاتصالات.

ان السلوك القيادى يعد محرك العمل التنظيمى حيث يمكن القول فى مطلق الأحوال أن نجاح وكفاءة أى منظمة بصرف النظر عن نشاطها ،حجمها،هدفها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توافر القيادات و جودة أساليبها فى الادارة ،وحتى تتمكن القيادة من القيام بوظائفها بالكفاية المرغوبة سواء كانت أدائية أو انسانية فهى بحاجة ماسة الى اتقان الوظيفة الاتصالية فكرا وسلوكا للتوصل الى النتائج المسطرة من تحقيق مستويات عليا من الانتاجية و الرضا الوظيفى .

ومن منطلق تحديد و حصر أهداف الدراسة فى أربع عناصر اساسية تمثلت فى اختبار مدى مطابقة البناء الرسمى للقيادة فى تنظيم الجزائرية للمياه مع الاطار التصورى لماكس فيبر للبيروقراطية ،مراجعة التراث الغربى فى التنظيم باجراء المقارنات الحضارية،الكشف عن النمط القيادى السائد فى التنظيم و تقييمه ،الكشف عن النمط الاتصالى السائد فى التنظيم و تقييمه .

وبعد وضع فروض و مؤشرات الدراسة اعتمادا على نتائج الدراسات الميدانية السابقة و فى ضوء الاطار التصورى للدراسة الذى تبناه الباحث نتيجة اطلاعه على المداخل و الاتجاهات السوسيولوجية المختلفة فى دراسة التنظيم و خاصة المدخل التكاملى .وتبعا لمعايشتنا للتنظيم المدروس و بمساعدة التحليلات النظرية و الاحصائية فقد تمكنا من بلوغ عدة نتائج ساهمت فى الاجابة على اهداف الدراسة و فرضياتها ،و كانت اهم تلك النتائج كالاتى :

1.وجود تماثل نسبى بين خصائص بناء القيادة الرسمية فى تنظيم الجزائرية للمياه و بناء القيادة البيروقرطية كما عرضها ماكس فيبر(max weber) و يمكن ايجاز ابرز تلك التباينات فى الاتى :

.التوظيف اللاعقلانى للمترشحين فى مناصب العمل .

.وجود أصناف اخرى من القيادة فى التنظيم على غرار القيادة الغير الرسمية (الطبيعية) ،قيادة النقابة و هو ما يتناغم مع تحليلات هاوثورن(howthorn) ،شستر برنارد (c bernard) ،جورج هومانز (g homans)،كريس ارجريس (c arguris) .

.نشوء علاقات غير رسمية بين أعضاء التنظيم و هو ما تؤيده نتائج البحوث الحديثة مثل كريس أرجريس (c arguris) ،شستر برنارد (c bernard).

.وجود علاقات تأثير بين البيئة الخارجية و التنظيم .

.ظهور دلائل و مؤشرات على العلاقات الصراعية فى بناء القيادة الرسمية .

.عدم الالتزام بمبدأ تقسيم العمل .

2.تمايز الاساليب القيادية و التى تنعكس على تباين الاستراتيجيات الاتصالية و اهدافها ،و يبقى انتقاؤها متأثرا بالعديد من المتغيرات الموقفية النفسية ،الاجتماعية ،التنظيمية ،البيئية ،حيث تم الكشف عن ثلاث انماط قيادية :قيادة مهتمة بالعمل ،قيادة مهتمة بالعمال و تشكل النمط الاغلب،قيادة مهتمة بكلا الاسلوبين العمل و العمال و تمثل النمط الاقل .

3.كشفت الدراسة ان النمط الاتصالى المنتهج من قبل القيادة الرسمية فى تنظيم الجزائرية للمياه يفضل الاتصالات الهابطة و التى تعود أساسا الى المعتقدات و التفضيلات الشخصية للمسؤول و تأثيرات المستويات العليا للادارة،كما حددت الدراسة أهم معوقات نظام الاتصال فى العناصر التالية :

.غياب اطار دلالى مشترك لمعانى الكلمات و الالفاظ بين اطراف الاتصال .
.التفضيلات الشخصية و الذاتية للمسؤول .
.الاغفال المقصود و الغير المقصود لحاجات و رغبات و مصالح العاملين ،و هو ما يتفق مع دراسات توم بيرنز (tom burns) ،هربرت سيمون (h simon).
.الكبر النسبى لحجم مسؤوليات القائد .
.تباينات فى بعض السمات الاجتماعية و الثقافية بين القادة و العمال .
.كثرة و تعدد المستويات الادارية .
.نطاق الاشراف.
.علاقة القادة و المشرفين بالمراكز العليا فى تنظيم التسلسل الرئاسى طبقا لما نوه اليه ماكجريجور (mc gregor) ،كريس ارجريس (c arguris).
.حجم المشاركة فى المنظمات الداخلية كالنقابات و اللجان .

فضلا عن ذلك فان الدراسة أشارت عبر تحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها الى كتلة من الظواهر والقضايا التنظيمية التى لا تزال تستحق المزيد من البحث والاستقصاء المتعمق لعلنا بذلك نستطيع تكوين بنك من المعلومات العلمية المنظمة بجميع زوايا الواقع التنظيمى الجزائرى مما يؤهلنا مستقبلا الى الارتقاء قدما نحو بناء الفروض السببية واختبارها تجريبيا ،وبطبيعة الحال فان كل ذلك يساهم بنجاعة فى تنمية المعرفة النظرية والامبريقية بالتنظيم و تحديدا فى مجال التعرف على مشكلات الاتصال المتعلقة بالقيادة التنظيمية و هو من شأنه ان يمهد السبيل امام وضع الخطط العلمية للقضاء على هذه المشكلات او التخفيف منها ،ويعزز من مقدرة الباحثين والدارسين على معالجة أوجه القصور التنظيمية مهما كانت درجة تعقيدها ومستواها ،وتظل تستهدف هذه الجهود دوما المساهمة فى الكشف عن العوائق التنظيمية و دفع مسيرة التطوير والتحديث نحو الافضل وحيازة مكانة متقدمة فى نظم التسيير والادارة .

قائمـــــــة المراجع

الكتب العربية

1.أبو النيل ،محمود السيد .علم النفس الاجتماعي .بيروت:دار النهضة العربية ،ط2، 1984
2.اسماعيل،قبارى محمد.علم الاجتماع المعاصرمشكلات التنظيم و العلوم السلوكية .الاسكندرية :منشأة المعارف ،1982
3.اسماعيل،خميس السيد.القيادة الادارية.القاهرة:عالم الكتب،1971
4.انجرس ،موريس .منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية .ترجمة بوزيد صحراوى و اخرون ،الجزائر :دار القصبة للنشر، 2004،ص193
5.البدرى ،طارق عبد الحميد.الأساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية.عمان:دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ،2001
6.بدوى ،هناء حافظ .الاتصال بين النظرية و التطبيق.الاسكندرية:المكتب الجامعى الحديث،2003
7.بوحوش،عمار.الاتجاهات الحديثة في الادارة.الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب،1984
8.جلبى ،على عبد الرزاق.علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات و الموضوع والمنهج.الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1999
9.جلبى،على عبد الرزاق.دراسات في علم اجتماع الصناعة .بيروت:دار النهضة العربية للطباعة والنشر،1985
10.جلال، سعد.علم النفس الاجتماعي .الاسكندرية:منشأة المعارف ،دون سنة نشر
11.جلال، سعد،المرجع في علم النفس .القاهرة:دار المعارف،1966
12.الجوهرى، محمد.علم الاجتماع ودراسة الاعلام و الاتصال.الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية ،1992
13.حنفى ،عبد الغفار.السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية .الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر،2002
14.حنفى ،عبد الغفار .قرياقص، رسمية. أساسيات الادارة و بيئة الأعمال. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،2000
15.حنفى ،عبد الغفار.ابو قحف ،عبد السلام .محاضرات في السلوك التنظيمي .الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر،2002
16.حسن، راوية.السلوك في المنظمات.الاسكندرية:الدار الجامعية،2001
17.حسن، راوية.الساوك التنظيمي المعاصر.الاسكندرية:الدار الجامعية،2002
18.خشيم،مصطفى عبد الله ابو القاسم.مبادىء علم الادارة العامة.بنغازى:دار الكتب الوطنية،2002
19.خواجة ،محمد ياسر .اسس منهجية و تطبيقات عملية .دمشق :دار مصطفى للطباعة و النشر،ط ،2002
20.درويش،عبد الكريم.تكلا،ليلى.اصول الادارة العامة.مصر:المطبعة العربية الحديثة،1976
21. درويش،عبد الكريم.تكلا،ليلى.اصول الادارة العامة.القاهرة:مكتبة الانجلومصرية،1974
22.دسوقى،كمال.سيكولوجية الادارة العامة.القاهرة:مكتبة الانجلومصرية،1961
23.رشوان،عبد الحميد أحمد.المجتمع و التصنيع.الاسكندرية:المكتب الجامعى الحديث ،1996
24.زهران،حامد عبد السلام.علم النفس الاجتماعي.القاهرة:دار الكتب ، ط 5 ، 1984
25.سلطان،محمدسعيد.السلوك الانساني في المنظمات.الاسكندرية:دار الجامعة الحديثة،2002
26.سلامة،عبد العزيز.عبد السلام، عبد الغفار.علم النفس الاجتماعي.القاهرة:دار النهضة العربية،بدون تاريخ
27.الساعاتى ،حسن.تصميم البحوث الاجتماعية .بيروت :دار النهضة العربية ،1982

28.الشماع،خليل محمد حسن.حمود ، خيضر كاظم.نظرية المنظمة.عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط 1 ، 2000
29.شفيف،محمد.الانسان و المجتمع.الاسكندرية:المكتب الجامعى الحديث،1997
30.الشرقاوى،على.التنظيم.الاسكندرية:الدار الجامعية ، دون سنة نشر
31.الشخصى،عبد العزيز السيد.علم النفس الاجتماعى.مصر:دار القاهرة،ط 1 ،2001
32.شيحا،ابراهيم عبد العزيز.الادارة العامة.مصر:مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر،دون سنة نشر
33.الصحن،محمدفريد.السيد ، اسماعيل.سلطان، ابراهيم .مبادىء الادارة.الاسكندرية:الدار الجامعية،2002
34.عكاشة،محمود فتحى.شفيق،محمد.المدخل إلى علم النفس الاجتماعى.الاسكندرية:المكتب الجامعى الحديث،1997
35.عبد الباقى ،صلاح الدين محمد.السلوك الفعال فى المنظمات.الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر،2002
36.عشوى ،مصطفى.أسس علم النفس الصناعى و التنظيمى.الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب،1992
37.على، صباح الدين.الخدمة الاجتماعية.الاسكندرية:منشأة المعارف،1966
38.عبد الرحمان،عبد الله محمد.تطور الفكر الاجتماعى.الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1999
39.العطية،ماجدة.سلوك المنظمة.عمان:دار الشروق للنشرو التوزيع،ط 1،2003
40.عاشور،أحمد صقر.ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمى.بيروت:دار النهضة العربية،1983
41.عيسوى،عبد الرحمان محمد.دراسات فى علم النفس الاجتماعى.الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية،1994
42.عيسوى،عبد الرحمان محمد.دراسات فى علم النفس المهنى و الصناعى.الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1997
43.عيسوى،عبد الرحمان محمد.علم النفس الاجتماعى.الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1990
44.عبد الرحيم ،محمد عبد الله.أساسيات الادارة والتنظيم.مصر:مطبعة دار التأليف،ط1، 1976
45.عبد الفتاح،محمد سعيد.الصحن،محمد فريد.الادارة العامة المبادىء و التطبيق. الاسكندرية:الدار الجامعية،2000
46.عوض،عباس محمود.علم النفس الاجتماعى.مصر:دار المعرفة الجامعية،1994
47.عودة،محمود.اساليب الاتصال و التغيير الاجتماعى.بيروت:دار النهضة العربية،1988
48.عصار ،خير الدين.مدخل للسيبرنطيقا.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2002
49. غنايم،عمرو.الشرقاوى،على.التنظيم و ادارة الاعمال.الاسكندرية:منشاة المعارف،1982
50.غياث،بوفلجة.مقدمة فى علم النفس التنظيمى.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،1992
51.فرج،طريف شوقى.شحاته، عبد المنعم.ابراهيم،محمود.عبدالحميد،شوقى.علم النفس ومشكلات الصناعة.القاهرة:دار غريب للنشر و التوزيع،1996
52.كنعان،نواف.القيادة الادارية.الرياض:دار العلوم،ط 1، 1980
53.لطفى،طلعت ابراهيم.علم اجتماع التنظيم.القاهرة:دار غريب للنشر و التوزيع،1993
54.محمد، محمدعلى.مجتمع المصنع دراسة فى علم الاجتماع التنظيمى.بيروت:دار النهضة العربية،1985
55.محمد ،محمد على .البحث الاجتماعى .مصر :دار المعرفة الجامعية ،1999
56.محمد،عبد الباسط.علم الاجتماع الصناعى.القاهرة:دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،1982

57.ماهر،أحمد.كيف ترفع مهاراتك الادارية فى الاتصال.الاسكندرية:الدار الجامعية، ط 3 ،2004
58.ماهر،أحمد.السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات.الاسكندرية:الدار الجامعية،دون سنة نشر
59.مختار،محى الدين.علم النفس الاجتماعى.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،1982
60.المعايطة،عبد الحميد.علم النفس الاجتماعى .عمان:دار الفكر للطباعة و النشر،2000
61.مرسى،محمد منير.الادارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها.القاهرة:عالم الكتب،1984
62.نتو، ابراهيم عباس.البرز،هنرى هـ .المفاهيم الأساسية فى علم الادارة. نيويورك:جون وايلى وأولاده،1980
63.هاشم،محمود زكى.الجوانب السلوكية فى الادارة.الكويت:وكالة المطبوعات،ط 3 ،1980
64.الهوارى ،سيد محمود.وظائف المديرين.بيروت:مطبعة الانصاف ،1974

الكتب الاجنبية

65. SCHELLENS , JEAN. JAQUE ET AUTRE.DICTIONNAIRE DE LA PSYCOLOGIE (T1).BELGIAUE:COLLECTION MARRABOUT SERVICE,1967
66.SILLAMY,NOBERT.DICTIONNAIRE DE LA PSYCOLOGIE . PARIS :LIBRAIRIE LAROUSSE,1967
67.SUMPF,JOSEPF ET AUTRE.DICTIONNAIRE DE SOSIOLOGIE.PARIS :LIBRAIRIE LAROUSSE,1973
68.AMITAI,ETZIONI .LES ORGANISATION MODERNES ,TRADUCTION FRANCAISE PAR ANNE LAGREAU GEMBLOUX.BELGIQUE :EDITION J DUEULOT,1971

مواقع الانترنت

69.HTTP://WWW.ALREDWAN.JEERAN.COM
70.HTTP://WWW.REZGAR.COM
71.HTTP://WWW .CHOO.FIS.U TORONTO.CA
72.HTTP://WWW.LEADERSHIP.STUDIES

الملاحق

ملحق رقم01: الإستمارة

ملحق رقم 02: دليل المشاهدات

ملحق رقم 03: دليل المقابلة

ملحق رقم 04: مقتطفات من النظام الداخلي للمؤسسة الجزائرية للمياه

.الملحق رقم 01 : الاستمارة
الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالى والبحث العلمى

جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة
كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة بحث ميدانى

أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات

دراسة ميدانية فى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بولاية خنشلة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير فى علم الاجتماع
فرع تنظيم وعمل

اعداد الطالب:
لموشى عبد العزيز
تحت اشراف الدكتور:
بوقرة بلقاسم

ملاحظة:لاتستخدم هذه المعلومات الا لأغراض البحث العلمى

السنة الدراسية:2009-2010

الرجاء وضع علامة (x)فى الخانة المناسبة:

أ.البيانات الشخصية:

1.الجنس:ذكر □ انثى □

2.السن:25 فاقل □ من46 الى 50 سنة □

من26 الى30 سنة □ من 51 الى 55 سنة □

من31 الى35 سنة □ من 56 الى60 سنة □

من 36 الى40 سنة □ من61 الى 65 سنة □

من 41 الى45 سنة □ اكثر من 65 سنة □

3.الحالة العائلية:اعزب □ متزوج □ مطلق □ ارمل □

4.المستوى التعليمى: لايقرأ ولايكتب □ متوسط □

يقرأ ويكتب □ ثانوى □

ابتدائى □ جامعى □

5.الاقدمية:5 سنوات فاقل □ من11 الى15 سنوات □

من6الى10 سنوات □ اكثر من15 سنة □

6.الاصل الاجتماعى:ريفى □ حضرى □

7.طبيعة عقد العمل:دائم □ مؤقت □

8.طبيعة المركز الوظيفى:

9.مستوى الدخل: اقل من10000دينار جزائرى □

من10000 الى 15000 دينار جزائرى □

من15000 الى20000دينار جزائرى □

اكثر من 20000 دينارجزائرى □

ب.البيانات الخاصة بطبيعة وظيفة القائد ومدى تفويض السلطة:

10.ما هو تقييمك لكمية الصلاحيات التى يمارسها المسؤول:

.كبيرة جدا □

.كبيرة □

.قليلة □

.قليلة جدا □

.اخرى :حددها...

11.هل الوظيفة التى يمارسها المسؤول تتسم بالروتين والتكرار: نعم □ لا □

12.هل ترى ان عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم المسؤول ملائم ومقبول :نعم □ لا □

13.هل وظيفة المسؤول فى التنظيم تسمح له بالاتصال بالمستويات العليا للادارة ومراكز اتخاذ القرار:نعم □ لا □

14.فى اعتقادك ما هى الاسباب التى تحول دون منح المسؤول بعض المهام التى هى من اختصاصه للمرؤسين:

.اسباب متعلقة بالرؤساء □

. ا سباب شخصية □

.اسباب متعلقة بطبيعة العمل □

.اخرى:حددها...

15.ما تقييمك لحجم السلطات التى يفوضها المسؤول للمرؤسين:
.كبيرة جدا □
.كبيرة □
.قليلة □
.قليلة جدا □
.اخرى:حددها...
16.ما وصفك لنوعية السلطات التى يفوضها المسؤول للمرؤسين:
.مهمة جدا □
.مهمة □
.غير مهمة تماما □
.غير مهمة □
.اخرى: حددها...
17.فى حالة اتخاذ قرار معين وفق السلطات المفوضة اليك ماهى درجة الاستقلالية التى يمنحك اياها المسؤول:
.مطلقة تماما □
.مطلقة □
.مقيدة □
.مقيدة تماما □
.اخرى:حددها...

ج.البيانات الخاصة بطبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤسين ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة:

18.فى حالة ما تغيب المرؤس كيف يكون رد فعل المسؤول:
.انذار □
.اقتطاع من الاجر □
.حرمان من الترقية □
.تسامح □
.اخرى:حددها...
19.هل سبق و ان قدمت شكوى او تظلم ضد مسؤولك: نعم □ لا □
20.هل يساندك المسؤول فى حالة وجود مشكلة بينك و بين المستويات العليا للادارة:نعم □ لا □
21..هل يقوم المسؤول باحترام و تقدير مجهودات المرؤسين المبذولة فى العمل: نعم □ لا □
22.هل يوظف المسؤول اكثر من اسلوب او اداة لنقل المعلومات للمرؤسين: نعم □ لا □
23.ماهى الوسائل التى يعرف بها المرؤسون مضمون المعلومات الاتية من المستويات العليا :
.المنشورات □
.الاجتماعات □
.الزملاء □
.المسؤول □
.اخرى:حددها...
24.ماهو تقويمك لمضمون المعلومات النازلة من المسؤول عبر الوسائل المكتوبة:
.مهمة وضرورية لانجاز العمل وتحقيق الاهداف □
.معلومات متناقضة و غير واضحة □

.معلومات تارة مهمة وتارة غير مهمة □
.اخرى:حددها...
25.هل ترى ان المسؤول يحاول اقناع المرؤسين بما يصدره من لوائح وقرارات:نعم □ لا □
د.البيانات الخاصة بأسس اختيار القائد وامكانيات الاتصال الصاعد:
26.ماهى المعايير والمقاييس المستخدمة فى اختيار المسؤول:
.الكفاءة فى العمل □
.الاقدمية □
.التعليم □
.الاختبارات □
.الصلة الاجتماعية بين المسؤول والادارة □
.علاقات اجتماعية مرضية مع المرؤسين □
.اخرى:حددها...
27.من بين العناصر التالية حدد اكثرها تأثرا بمعايير اختيار المسؤول :
.اتخاذ القرارات □
.الانتاجية □
.الروح المعنوية □
.الاتصالات □
.اخرى :حددها...
28.هل تعتقد ان غرض الادارة من تحديد اسس اختيار المسؤول تحقيق اهداف العمل : نعم □ لا □
29.هل ترى ان عملية تحديد اسس اختيار المسؤول مهمة فى التنظيم : نعم □ لا □
30.ماهو تقديرك لحجم الطلبات التى ارسلتها للمسؤول وبقيت دون رد:
.كبيرة جدا □
.كبيرة □
.قليلة □
.قليلة جدا □
.اخرى:حددها...
31.ماهو وصفك للزمن الذى يستغرقه المسؤول فى الرد على طلبات المرؤسين:
.سريع جدا □
.سريع □
.بطىء □
.بطىء جدا □
.اخرى:حددها...
32.هل يحرص المسؤول على توفير و اتاحة وسائل الاتصال للمرؤسين:نعم □ لا □
33.ماهى المعلومات التى ترسلها للمسؤول:
.مشكلات شخصية □
.مشكلات عمل □
.اقتراحات □
.انتقادات □
.استفسارات □
.اخرى:حددها...

ه.البيانات الخاصة بالسمات الاجتماعية و الاقتصادية للقادة والاتصالات الغير رسمية:

34.هل المعلومات المتداولة بين المسؤول والمرؤسين تقتصر على الجوانب الرسمية:نعم □ لا □

35.ما تقييمك للعلاقة التى تربطك بالمسؤول:

.علاقة عمل □

.علاقة صداقة □

.علاقة عمل و صداقة □

.اخرى:حددها...

36.هل تستشير مسؤولك فى حالة مواجهتك لمشكلة فى عملك:نعم □ لا □

37.هل يفرض المسؤول قيود على اتصالات المرؤسين: نعم □ لا □

استمارة خاصة بالمسؤول تتعلق بالسمات الاجتماعية و الاقتصادية

1.الجنس: ذكر □ انثى □

2.السن: 25 فاقل □ من46 الى50 سنة □

من26 الى30 سنة □ من51 الى55 سنة □

من 31 الى 35 سنة □ من56 الى60 سنة □

من36 الى 40 سنة □ من61 الى65 سنة □

من 41 الى 45 سنة □ اكثر من65 سنة □

3.الحالة العائلية:اعزب □ متزوج □ مطلق □ ارمل □

4.المستوى التعليمى:لايقرأ ولايكتب □ متوسط □

يقرأ ويكتب □ ثانوى □

ابتدائى □ جامعى □

5.الاقدمية:5 سنوات فاقل □ من11 الى15 سنوات □

من6الى 10 سنوات □ كثر من15 سنة □

6.الاصل الاجتماعى:ريفى □ حضرى □

7.طبيعة المركز الوظيفى:

8.طبيعة عقد العمل:دائم □ مؤقت □

9.مستوى الدخل:اقل من10000 دينار جزائرى □

من10000 الى 15000 دينار جزائرى □

من16000 الى20000 دينار جزائرى □

اكثر من20000 دينار جزائرى □

الملحق رقم 02 : دليل المشاهدات.

.الموقع الجغرافي أو المكاني للمنظمة ونشاطها.

.الموقع الجغرافي لمنصب القائد في المنظمة وكذا الموقع التنظيمي في التسلسل الهرمي للتنظيم من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي.

.المهام والأنشطة التي يقوم بها القائد في منصبه أو مركزه الوظيفي سواء رسمية أو غير رسمية، متكررة وغير متكررة.

.عدد الأفراد الذين يمارس عليهم القائد المشرف وخصائصهم من حيث السن، الجنس، طبيعة الفعاليات والأنشطة التي يقومون بها وكيفية أدائها، وموقعها الجغرافي.

.طبيعة وكثافة التفاعلات بين القائد ومرؤسيه من خلال ملاحظة معدل تكرار التفاعل والزمن المستغرق فيه، وأيضا مشاهدة التعابير الشفوية والغير الشفوية، فضلا عن تحديد نوعية تلك التفاعلات هل تتم لدواعي متطلبات المركز الوظيفي وأهداف العمل أم لأسباب غير رسمية مرتبطة بالحاجات النفسية والاجتماعية.

.ملاحظة نظام العمل.

.مميزات وخصائص المرؤسين والقادة الذين يفضلون الاتصال فيما بينهم.

.مميزات وخصائص المرؤسين الذين يتبادلون المعلومات فيما بينهم.

.سلوك العمال مع القادة الذين لا يماثلونهم في الخصائص الاجتماعية (السن، الجنس...).

.الأساليب الاتصالية التي يستخدمها العمال للاتصال بالقادة.

.ردود فعل المرؤسين على المنشورات والتعليمات المكتوبة.

.سلوك المرؤسين اتجاه عدم اهتمام القادة بتبرير القرارات.

.سلوك القائد في معالجة طلبات واستفسارات المرؤسين.

.ملاحظة مدى مراجعة القائد للمستويات العليا للإدارة والاستعانة بالعمال في اتخاذ القرارات.

.سلوك القائد في طرح التعليمات والأوامر.

.مدى الرضا عن الممارسات السلوكية للقائد.

.السلوكيات التي يقوم بها المرؤس مع رئيسه مقارنة مع زملائه سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

.وسائل الاتصال البشرية والميكانيكية المستخدمة في المنظمة، وحالات وكيفية توظيفها.

.اللغة المستعملة في تبادل المعلومات بين القائد ومرؤسيه.

الملحق رقم 03 : دليل المقابلة.

.كيف تؤثر طبيعة عقد العمل على اتصال العامل بالمسؤول ؟

.ما هي وظائف المسؤول ؟

.ما هي الأسباب التي تجعلك تقيم نطاق الإشراف بأنه ملائم ؟

.ما هي التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة بعد اندماجها فيما يتعلق بمدى إجازة صلاحيات وظيفة المسؤول في التنظيم بالاتصال بالمستويات العليا للإدارة ومراكز اتخاذ القرار ؟

.ما هي الحالات التي يسحب فيها المسؤول المهام المفوضة من العاملين ؟

.ما هي الأسباب المتحكمة في درجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول للمرؤسين في اتخاذ القرارات ؟

.ماهي العوامل المؤثرة في مستوى تقديم الشكاوي والتظلمات ضد المسؤول؟

.ماهي الغايات التي يرمي إليها المسؤول من وراء إظهار احترامه وتقديره لمجهودات مرؤسيه المبذولة في العمل ؟

.ما هي دوافع اعتماد المسؤول على تعددية أساليب الاتصال ؟

.ما هي الأسباب التي تجعل العامل يلجأ إلى الزملاء في معرفة المعلومات الآتية من المستويات العليا بدل الاعتماد على وسائل أخرى ؟

.ماهي الدوافع التي جعلت بعض العمال يقيمون مضمون المعلومات النازلة من المسؤول عبر الوسائل الاتصالية بأنها مهمة وضرورية لانجاز العمل ؟

.ما موقف العمال من المسؤولين في حالة إصدارهم لقرارات دون استشارة العمال فيها ؟

.ماهي الأسس والمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة في اختيار رؤساء الوحدات ؟

.ما تبرير العمال لاختيارهم الاتصال كأبرز المتغيرات التنظيمية المتأثرة بمعايير اختيار المسؤولين ؟

.لماذا يعتقد العمال بان التنظيم لا يهتم بتحديد معايير واضحة لاختيار المسؤولين ؟

.ما هو موقف العمال من عدم رد المسؤولين على طلباتهم ؟

.ماهي أسباب عدم اهتمام المسؤولين بالرد على انشغالات العاملين ؟

.ما هي أهداف المسؤولين من وراء تشجيع العمال على تقديم الطلبات وفي نفس الوقت عدم الاكتراث بها ؟

.ماهي العوامل المتحكمة في اختيار المسؤول لطبيعة الزمن للرد على طلبات المرؤسين ؟

.ما هي الأسباب التي تحول دون توفير المسؤول لوسائل الاتصالات للعاملين ؟

.ما هي الأغراض التي يهدف إليها المسؤول من جراء تقييد أو عدم تقييد اتصالات المرؤسين ؟

ما هي العوامل المتحكمة في مستوى استشارة العمال للمسؤولين في المشكلات المرتبطة بالعمل وخارجه ؟