

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري

دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال - بمدينة عنابة
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد بشايبنة

إعداد الطالب :

بونظلة فريد

لجنة المناقشة :

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا
عضوا

جامعة منتوري قسنطينة
جامعة منتوري قسنطينة
جامعة منتوري قسنطينة
جامعة منتوري قسنطينة

1. أ.د حميد خروف
2. أ.د سعد بشايبنة
3. د. رابح كعباش
4. د. يوسف عنصر

السنة الجامعية : 2006 / 2007

الإهداء

إلى كل طالب علم في الأمة الإسلامية وفي كل العالم .
إلى كل القادة المخلصين والدين يعملون بصدق من أجل نهضة هذه الأمة .
إلى كل الإطارات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات .
إلى كل الموارد البشرية التي تعمل بإتقان وجد لدفع عجلة التغيير والتقدم .
إلى والدي الكريمين وإخوتي وأصدقائي .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى المؤمنين حقا بصناعة المجد .

الشكر والتقدير

في البداية أحمده الله حمدا كثيرا أن وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع ، كما أتقدم بالشكر والعرفان لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور : " بشاينية سعد " ، على كل النصائح والتوجيهات التي قدمها إلي ، وكان يشجعني دائما حتى في أصعب الحالات .

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي الأفاضل بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة منتوري قسنطينة ، وكذلك أساتذتي بجامعة عنابة على كل التشجيع والمساندة المعنوية في كامل مراحل هذه الدراسة .

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة خاصة السيدة " بلهوشات نورة " ، السيد : " سولم عبد الرحمان " ، ومدير المصنع على كل ما قدموه لي من معلومات وصبرهم الطويل معي خلال الدراسة الميدانية .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو بعيد .

فهرس المحتويات

- الإهداء .
- التقدير والشكر .
- المقدمة

الفصل الأول : مشكلة البحث وفرضيات الدراسة

أولا : إشكالية وفرضيات البحث

- 02 _____ 1.1 - إشكالية وفرضيات الدراسة
- 04 _____ 2.1 - أهمية الدراسة
- 04 _____ 3.1 - أسباب اختيار الموضوع
- 05 _____ 4.1 - أهداف الدراسة
- 05 _____ 5.1 - تحديد المفاهيم
- 05 _____ 1.5.1 - القيادة
- 08 _____ 2.5.1 - القرار
- 11 _____ 6.1 - فرضيات الدراسة
- 13 _____ 7.1 - الدراسات السابقة
- 14 _____ 1.7.1 - الدراسات الأجنبية
- 22 _____ 2.7.1 - الدراسات العربية
- 30 _____ 3.7.1 - الدراسات الجزائرية
- 34 _____ 4.7.1 - تحليل وتقييم الدراسات السابقة

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة :

- 37 _____ 1.2.1 - المنهج المستخدم في الدراسة
- 38 _____ 2.2.1 - أدوات جمع البيانات
- 44 _____ 3.2.1 - عينة البحث
- 45 _____ 4.2.1 - تحديد المجال الزمني للدراسة

الفصل الثاني : التنظيم الصناعي

أولا : التنظيم مفهومه، عناصره، مبادئه، مستوياته :

- 48 _____ 1.2 - مفهوم التنظيم الصناعي
- 50 _____ 2.2 - عناصر التنظيم الصناعي
- 52 _____ 3.2 - مبادئ التنظيم
- 54 _____ 4.2 - مستويات التنظيم

ثانيا : أنواع ونظريات التنظيم .

- 56 _____ 5.2 - أنواع التنظيم
- 59 _____ 6.2 - نظريات التنظيم
- 73 _____ 7.2 - تحليل وتقييم نظريات التنظيم

الفصل الثالث : القيادة الإدارية

أولا : القيادة الإدارية :

- 75 _____ 13 - الفرق بين القادة والمديرين
- 77 _____ 2.3 - مصادر وقوة النفوذ القيادي
- 77 _____ 3.3 - أساليب تأثير القائد على المرؤوسين
- 79 _____ 4.3 - أنماط القيادة الإدارية
- 84 _____ 5.3 - الأدوار الإشرافية والقيادية
- 86 _____ 6.3 - صفات القائد الناجح
- 87 _____ 7.3 - المداخل النظرية في دراسة القيادة

87 _____ أ - المدخل الفردي " Traits theory " نظرية السمات " Individual approach "

89 _____ ب - نظرية السلوك " Behavior theory "

91 _____ ج - المدخل الاجتماعي " situational theory " - نظرية الموقف " Socia approach "

108 _____ د - نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid Theory

110 _____ هـ - القيادة التحويلية Trasformational Leadership

113 _____ 8.3 - النظرية المفضلة في السلوك القيادي

ثانيا : الاتصال التنظيمي :

114 _____ 8.3 - مفهوم الاتصال

114 _____ 9.3 - عناصر الاتصال

116 _____ 10.3 - أنماط الاتصال

- 116 _____ 11.3 - أنواع الاتصال
119 _____ 12.3 - طرق ووسائل الاتصال
121 _____ 13.3 - معوقات فاعلية الاتصال
121 _____ 14.3 - مبادئ الاتصال الجيد

الفصل الرابع : عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة

أولا : عملية اتخاذ القرار :

- 124 _____ 1.4 - الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار
124 _____ 2.4 - أهمية اتخاذ القرار
125 _____ 3.4 - خصائص عملية اتخاذ القرار
126 _____ 4.4 - أنواع القرارات
127 _____ 5.4 - علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرار
128 _____ 6.4 - خطوات اتخاذ القرار
133 _____ 7.4 - أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار
134 _____ 8.4 - عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار
135 _____ 9.4 - مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات
136 _____ 10.4 - العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات
137 _____ 11.4 - المداخل النظرية في اتخاذ القرارات
138 _____ أ- مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة: البحث عن أفضل الحلول
The Rational Economic Model : In Search of The Ideal Decision
138 _____ ب- مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري
The Administrative Model : The Limits of Human Rationality
140 _____ ج- نظرية التصور الذهني : Image Théory
أو مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد
141 _____ د- نظرية هيربرت سيمون في القرارات
144 _____ ه- نظرية ريتشارد سنايدر في اتخاذ القرار

ثانيا : تفويض السلطة الإدارية :

- 146 _____ 1.4 - مفهوم تفويض السلطة
- 146 _____ 2.4 - أسباب تفويض السلطة
- 147 _____ 3.4 - أسباب عدم تفويض السلطة
- 147 _____ 4.4 - خطوات تفويض السلطة
- 148 _____ 5.4 - مزايا عملية تفويض السلطة
- 149 _____ 6.4 - مساوئ عملية تفويض السلطة
- 150 _____ 7.4 - عناصر تفويض السلطة
- 151 _____ 8.4 - طرق تفويض السلطة
- 151 _____ 9.4 - شروط التفويض الناجح للسلطة
- 153 _____ 10.4 - المشاركة في صنع القرار
- 155 _____ 11.4 - مزايا المشاركة في صنع القرار
- 156 _____ 12.4 - مساوئ المشاركة في صنع القرار

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات الميدانية للبحث

- 158 _____ 1.5 - التعريف بالمؤسسة مجال البحث
- 160 _____ 2.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والثقافية للمبحوثين
- 168 _____ 3.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي
- 185 _____ 4.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال
- 196 _____ 5.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتفويض السلطة

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 211 _____ 1.6 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 215 _____ 2.6 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 219 _____ 3.6 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 225 _____ 4.6 - النتائج العامة للدراسة
- 231 _____ - التوصيات
- 233 _____ - الخاتمة
- 235 _____ - المراجع
- قائمة الملاحق

المقدمة :

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى ، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية ، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة .

وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة ، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمديرون ، وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة ، في هذا الصدد رفعت إحدى الشركات الأمريكية وهي :

شركة (Chestnut) والتي حققت أرباحا كبيرة قدرت ب : 60 مليون دولار في سنة 2001 ، شعار يقول : " نحن لا نعين موظفين بل نتبناهم " .

" We don't hire employees , we adopt them "

وبما أن نجاح القادة في إدارة وقيادة مؤسساتهم يتحقق بقدرة هؤلاء على التكيف مع هذه التغيرات ، فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال ، وهذا باعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين .

ضمن هذا السياق فالجزائر كغيرها من الدول سعت إلى إدخال بعض التعديلات التي تمكنها من مسايرة المعطيات المستجدة ، كإعادة الهيكلة ، استقلالية المؤسسات ، والشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق ، وهذا نتيجة إلى التحولات التي فرضها النظام الدولي الجديد ، ورغم بعض الإنجازات المحققة فمازالت مؤسساتنا تعاني من عدة مشكلات حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة .

وعليه فهذه الدراسة انطلقت من فهم وتشخيص واقع القادة ومدى تأثيرهم على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، وهذا من حيث إيجابية أو سلبية هذا التأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة ، مدى توفير القادة للمعلومات للمرؤوسين للعمل في ظروف جيدة ، وهل أن القادة يقومون بنفويض السلطة أم لا ؟ ، ومدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وهل هذه القرارات تتصف بالعقلانية أم لا ؟

إن أهم المهارات التي يتميز بها القادة هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات ، ولن يستطيعوا أن يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم تكن هناك دراسة علمية وموضوعية للمعطيات المتوفرة ، ووجود معلومات كافية تمكنهم من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب .

وتنقسم هذه الدراسة إلى ستة فصول وهي كالتالي :

فقد تناولنا في **الفصل الأول** : أولا : الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة ، أهمية الموضوع أسباب اختيار هذا الموضوع وأهداف الدراسة ، كذلك قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية وكذا فرضيات الدراسة ، وأخيرا قمنا بعرض لأهم الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع .
ثانيا : وقد عرضنا الإجراءات المنهجية للدراسة ، المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات ، عينة البحث وكذا المجال الزمني للدراسة .

أما في الفصل الثاني : فقد تناول التنظيم الصناعي ، مفهومه ، عناصر التنظيم ، مبادئه ومستوياته أنواعه ، وكذا أهم المداخل النظرية التي تناولت دراسة التنظيم .

أما الفصل الثالث : فقد تناول أولا : القيادة الإدارية ، الفرق بين القادة والمديرون مصادر وقوة النفوذ القيادي ، أساليب تأثير القادة على المرؤوسين ، أنماط القيادة الإدارية والأدوار الإشرافية والقيادية، صفات القائد الناجح ، المداخل النظرية في دراسة القيادة .
ثانيا : الاتصال التنظيمي ، مفهومه ، عناصره ، أنماطه ، طرق ووسائل الاتصال وكذا معوقات فاعلية الاتصال ، ومبادئ الاتصال الجيد .

أما الفصل الرابع : أولا تناول عملية اتخاذ القرار ، الفرق بين تحليل المشكلات واتخاذ القرار ، أهمية اتخاذ القرار ، خصائصه ، أنواعه ، علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرار ، خطوات اتخاذ القرار ، أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرار ، عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار ، مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات ، وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .

ثانيا : تفويض السلطة ، مفهومها ، أسباب تفويضها ، أسباب عدم تفويضها، خطواتها و مزايا عملية تفويض السلطة ، مساوئها ، طرق تفويضها ، عناصرها ، وأخيرا شروط التفويض الناجح .

أما الفصل الخامس فقد تناول : التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة ، بعدها ثم عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والثقافية للمبجوثين ، النمط القيادي ، الاتصال ، تفويض السلطة .

أما في الفصل السادس : فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بناء على الفرضيات .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج توافقت مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي تناولناها في الإطار النظري ، كما شخّصت أيضا عدة مشكلات و نقائص في المؤسسة مجال الدراسة . وفي الأخير شملت نهاية الدراسة خاتمة عامة تناولنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية .

1.1 - الإشكالية :

يشهد العالم اليوم تطورا غير مسبوق في جميع المجالات وعلى كل المستويات خاصة مع ظهور التكنولوجيا الجديدة والتطور الهائل في وسائل الاتصال الحديثة كالحاسب الآلي ، شبكة المعلومات " الانترنت" والهاتف النقال ، وتسعى المؤسسات الكبرى على اكتساب التكنولوجيا الحديثة، وتعمل دائما على تميمتها وتطويرها لتبقى الرائدة أمام هذا التنافس الكبير والتحديات الناتجة عن العولمة وتدفق رؤوس الأموال وإلغاء الحواجز الجمركية، فأصبحنا فعلا نعيش في قرية صغيرة .

ضمن هذا السياق تعد القيادة من أهم العوامل الفعالة والحاسمة لنجاح المؤسسات والشركات التي تنفق أموالا كبيرة للبحث عن المواهب القيادية، وتدريب المديرين على اكتساب الميزة التنافسية، فالحاجة إلى القيادة تزداد كلما زادت درجات نمو المنظمة وتعقدت أمور التسيير، وكذا كلما اتسمت البيئة الخارجية بالتغير المستمر .

ورغم ذلك يواجه الكثير من المديرين و القادة اليوم العديد من المشاكل، التي يجب أن يجدوا لها الحلول المناسبة، وسواء كانت هذه المشكلات تؤثر على أداء الأعمال بصورة صغيرة أو كبيرة، فإن اتخاذ القرار الصائب والرشيد هو الحل الأفضل لها، والذي يمكنه التأثير على فاعلية ونجاح المنظمات، والقيادة على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم الإدارية فإنهم جميعا تعترضهم عدة مشاكل وصعوبات، لذا يجب عليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب .

وعليه فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الصائبة، والفعالية هنا تعني قدرة القائد على الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة للشكل و موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم لمعطيات الواقع، وترتكز على حجم المعلومات التي يتحصل عليها القائد عن البدائل المتوفرة وتكاليف ذلك، فالقرار الفعال هو الذي ينفذ في إطار نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، ويستطيع أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يحققها.

فالبحث في السلوك القيادي من حيث : الأنماط والأساليب والمهارات السائدة في المؤسسة الجزائرية، يحمل أهمية كبيرة لمعرفة مميزات وخصائص القائد الجزائري في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، ولقد ركزت هذه الدراسة على أحد أهم المستويات وهو القيادة في الخط الأول، ويقصد بذلك الإشراف المتصل مباشرة بالمرؤوسين، ويلعب القادة دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل وهذا لاتصالهم الدائم مع العمال .

ولقد استحوذت دراسات المنظمات والسلوك التنظيمي على اهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة ولعل الباحث في هذا الميدان يلاحظ تعدد النظريات

والاتجاهات التي حاولت طرح تصورات نظرية وبلورة نماذج علمية يمكن من خلالها دراسات المنظمات، وبالتالي فهم أسس ومبادئ السلوك التنظيمي، ولقد شكل موضوع القيادة وإتخاذ القرارات محور بحوث عديدة وتناولات مختلفة.

فالاتجاه الجديد يركز الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف التنظيمي الذي يكون فيه، عكس النظريات الكلاسيكية مثل : نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، تركز أساسا حول الخصائص والمميزات الفردية للقائد .

وإذا كانت القيادة التنظيمية قد حظيت باهتمام كبير من طرف العلماء والمفكرين في المجتمعات المتقدمة، فإن الدراسات في هذا المجال تبقى قليلة وغير كافية في البلدان النامية. إن الجزائر منذ الاستقلال وانطلاقها في التنمية الصناعية، وبالرغم من أنها عملت على الاهتمام بالهيكل الإداري والبشرية فإن المؤسسة الجزائرية على مستوى التنظيم الصناعي عرفت عدة تغيرات في جميع المستويات، نتجت عنها عدة مشكلات من بينها: الاتصال السيئ وال فشل في تحقيق الأهداف العامة، إفلاس الكثير من الشركات، الصراعات الموجودة داخل المؤسسات... الخ . هذا ما يستوجب وجود قيادة تنظيمية فعالة قادرة على التكيف مع الأوضاع والظروف السائدة ومواجهة هذه المشكلات والتحويلات الحاصلة سواء داخليا أو خارجيا ، وبالتالي اتخاذ قرارات رشيدة قادرة على تحقيق الأهداف العامة . وهذا ما أدى بنا إلى الاستفسار عن هذه الظاهرة ومحاولة الكشف عن هذه النقائص والسعي من أجل توفير بعض الحلول لها.

إن الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات السليمة هو في الواقع إعطاء الاهتمام اللازم لتنمية العملية الإدارية وتطويرها، فالقرار يشكل العنصر الجوهري في مختلف الأقسام الإدارية، والقادر على تحقيق الأهداف المسطرة ، في المقابل تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تعيقها عن الصدور بصورة واضحة ودقيقة، أو تؤدي إلى التأخر في اتخاذها، أو تكون ذات تأثير ضعيف وهذا لتعارضها مع مصالح المرؤوسين، ومن بين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار نجد : تأثير المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، متخذ القرار، وجود عدة بدائل جيدة وبالتالي تصعب هنا عملية الاختيار، النمط القيادي السائد في المؤسسة، عملية الاتصال وجمع المعلومات اللازمة، مدى تفويض وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، عامل الوقت، وكذا كفاءة المرؤوسين واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة .

مما سبق ذكره يمكننا أن نطرح التساؤل التالي :

ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ؟

2.1 - أهمية الموضوع :

تعالج هذه الدراسة أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الصناعي، التي تربط بين العمال والإدارة، فقد شغل موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين سواء في علم النفس، علم الإدارة، علم الاجتماع، وهذا نظرا للدور الهام والفعال لهذه الظاهرة السوسولوجية، في تنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة، وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال، وتوجيه وتنسيق كل العمليات من أجل تحقيق الأهداف العامة.

وتأتي هذه الدراسات في ظروف اقتصادية خاصة تمر بها الجزائر من تغيرات وإصلاحات على جميع المستويات والتي تمثلت إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها وخصوصة الكثير من القطاعات والدخول في اقتصاد السوق، وإبرام عقد شركة مع الاتحاد الأوروبي.

كما تقدم هذه الدراسة أسس يمكن أخذها بعين الاعتبار في عمليات اختيار الإطارات القيادية، وبرامج التدريب والتكوين الموجه لهذه الفئة.

3.1 - دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

إن جزءا كبيرا الضعف الذي تعاني منه الدول النامية ومن بينها الجزائر في المجالات الإدارية والاقتصادية يرجع أساسا إلى ضعف القيادة في المؤسسات وغياب الرؤى الإستراتيجية المستقبلية، على الرغم من وجود عدد هائل من المديرين والمسؤولين إلا أن ما يلاحظ هو ندرة القادة، ومن ضمن الدوافع والأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع ما يلي :

- المؤسسات اليوم تعيش أزمة تخلف في غياب النماذج القيادية القادرة على أن تقود وتتطور، وتؤثر على اتخاذ قرارات عقلانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- فقدان الاستشعار لمسؤولية القيادة والتنافس على المناصب وأصبحنا نسير بمقولة: " الرجل الغير مناسب في المكان المناسب " .
- أزمة ضعف أداء القائد وهي مشكلة ضعف نفسي داخلي، يجعله غير قادر على التأثير في الآخرين وبالتالي عدم القدرة على منافسة الآخر .

لذا قمنا بتسليط الضوء على أحد المواضيع الهامة في المؤسسة وهو تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري.

كذلك من خلال مجموعة القراءات التي قمنا بها وجدنا أن الدراسات تبدو قليلة حول المؤسسة الجزائرية هذا إذا ما قورنت بالدراسات العربية أو الأجنبية. هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على واقع القيادة الإدارية في مؤسساتنا من حيث الأنماط القيادة الموجودة فيها، الأساليب المستخدمة، وخصائص القادة: الثقافية، الاجتماعية، المهارات القيادية...، الاتصال مع المرؤوسين، وتفويض السلطة، وكيفية اتخاذ القرارات داخل الإدارة، هل تتم عن طريق المشاركة؟ أم بطريقة فردية، الطرق المستخدمة، ومراحل اتخاذ القرار، ونتائجه .

4.1 - أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى تحقيق ما يلي :

- **أولاً:** التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي .
- **ثانياً:** تفعيل الدور القيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد .

5.1 - تحديد المفاهيم :

"تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث ، إلى أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال ملاحظاته المنظمة وإدراكاته الدقيقة... ومن الأهمية أن نشير إلى أن الكثير من المفاهيم تتعدد معانيها وتنشعب دلالاتها، وهي التي تتطلب التجديد"¹ إن موضوع القيادة لا يزال يشكل أهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين والمفكرين وهذا من خلال إجرائهم عدة دراسات وأبحاث سواء في علم النفس، علم الاجتماع أو علم الإدارة .

1.5.1 - مفهوم القيادة :

إن مفهوم القيادة يختلف من باحث لآخر، حيث ارتبط ببعض المفاهيم كالرئاسة، الإشراف ، التوجيه لهذا فإن تحديده ضرورة منهجية يفرضها البحث العلمي، وسنعمل على التطرق إلى التعريفات المختلفة للقيادة مع توضيح العلاقة الموجودة بينها وبين المفاهيم الأخرى .

أ - المعنى اللغوي :

في المعجم الحديث للتحليل السياسي (ص 239) : القيادة نمط من السلوك غرضه تنظيم جهود مجموعة نحو الأهداف المرغوبة وتوجيهها، وتوجد القيادة السياسية حيث تكون تلك الأهداف المرغوبة سياسية، إنها سلوك وضعي إذ تعتمد القيادة على أشكال معينة لقائدها والأنصار والأهداف وطرق تحقيق الأهداف في بيئة معينة، إن قبول الأنصار القيادة تعتمد على احترامهم شرعية القائد فضلا عن الكفاءة المحتملة للقيادة على سبيل المثال، وقد تعتمد هذه الشرعية على تولى القائد دور السلطة رسمية.

أما في معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين (ص87): القيادة leadership

هي : نوعية المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين وتوجيههم، وتختلف أساليب القيادة ونوعيتها باختلاف صفات القائد وسماته ونوعية المجموعة المقادة ، وطبيعتها.

• مفهوم القيادة في علم الإدارة :

1- علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منشوري قسنطينة سنة 1999 ، ص 93-94.

- اختلف علماء الإدارة بخصوص تعريف القيادة وظهرت ثلاثة اتجاهات متميزة :
- **الاتجاه الأول** : "يذهب إلى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة الرسمية، فيرى أنصاره أن السلطة الرئاسية هي التي تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لأتباعه من أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها. فهذه السلطة هي أساس القيادة وهي أساس خضوع أعضاء المنظمة لإدارة وتوجيه القائد خشية المسؤولية والعقاب"¹ .
 - من خلال هذا الاتجاه نرى أنه لم يتم بالتمييز بين القيادة والسلطة، فنرى أن السلطة ما هي إلا وسيلة للوصول إلى القيادة، أي أن القيادة لا تعتمد في الأساس على السلطة ، بل هي أداة من أدواتها.
 - **الاتجاه الثاني** : " يخلص هذه الاتجاه إلى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة المقبولة، ويرى أنصاره وجوب الربط بين القيادة وبين الرضا والخضوع، والقبول الاختياري من جانب أعضاء المنظمة لنفوذ الرئيس (القائد) ويضيف أنصار هذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير والمشاركة في الرأي والتوجيه وكذلك على قبول المرؤوسين لأوامر الرئيس على أساس من الرضا والإقناع وشعورهم لانتماء إلى هذه القيادة إلا على أساس المسألة والعقاب كما يرى أنصار الاتجاه الأول"² .
 - نرى أن أنصار الاتجاه الثاني ركزوا في تعريف القيادة على عنصر التأثير والإقناع من قبل القائد غير أن هذه العنصران يعتبران وسيلتين فقط من وسائل القيادة ، لذا لا يمكن التعريف بالشيء من خلال وسائل تحقيقه .
 - **الاتجاه الثالث** : " يجعل هذا الاتجاه في وجوب تعريف القيادة على أساس الهدف منها والذي يكمن في أداء الوظائف الإدارية التي يؤديها القائد من توجيه وتنسيق ورقابة العمل الآخرين"³ .
 - إن التعريف الصحيح للقيادة يجب أن يشمل كل ما تضمنته الاتجاهات الثلاثة السابقة والتركيز على عنصرين أساسيين:
 - **الأول** : هدف القيادة .
 - **الثاني** : الوسائل المتاحة للقائد من أجل تحقيق هدف القيادة كالنفوذ ، التأثير المشاركة التوجيه....

¹ - ابراهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الاسكندرية السنة ص 197.

² - ابراهيم عبد العزيز شيحا : مرجع سابق ص 198 .

³ - ابراهيم عبد العزيز شيحا : ص 198 .

ومما سبق يمكن القول أن القيادة هي: القدرة الفائقة على توجيه وتنسيق ورقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضاء واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة¹.

يرى البعض الآخر أن القيادة هي: "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، ويجدون صالحهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة ومتعاونة"².

إن هذا التعريف يركز على فكرة التأثير في الغير ودفعهم نحو تحقيق الهدف المشترك كما يركز على قوة الارتباط بين أعضاء المجموعة المتعاونة.

ويركز تعريف آخر على إشباع الحاجات : "القيادة هي الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها"³.

وقد عرف "تانبيم" وآخرون : " القيادة أنها التأثير المتداخل بين الأفراد ، والممارسين في المواقف المختلفة، والمواجهة من خلال القيادة وذلك لتحقيق الأهداف المرادة"⁴.

ويوضح هذا التعريف أن القيادة عملية تتعلق بتحقيق الأهداف، وأنها تتميز بالاستمراري. ولقد عرف "WHYTE" القيادة على أساس مدى تأثيرها على الآخرين ومدى الحصول على ردود الفعل من الآخرين"⁵.

ولقد عرفها طارق محمد السويديان: " القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف"⁶.
يوضح هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية وهي: وجود هدف يحرك الناس إليه، وجود مجموعة من الأفراد، وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس .

من خلال التعريفات التي سبقت يمكن القول أن هناك جهات نظر مختلف، فكل واحد ينظر إلى القيادة بطريقته الخاصة، وهذا نظر لأن القيادة عملية صعبة ومعقدة وهذا نتيجة التداخل والتشابك بين مختلف العوامل المؤثرة فيها .

ب - التعريف الإجرائي:

- 1- ابراهيم عبد العزيز شيحا : ص 199 .
- 2 - إرداوي نيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة 1965 ، ص 16.
- 3- صالح الشبكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة 1969 ، ص 318.
- 4 - د. أحمد عرفة، وسمية شلبي: فاعلية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، ص 254.
- 5- نفس المرجع ، ص 254.
- 6 - طارق محمد السويديان : صناعة القائد ، مجموعة الإبداع، الكويت، الطبعة الثانية، سنة 2003 ، ص 40.

القيادة هي عملية إثارة الأفراد باستخدام جميع الوسائل من توجيه، رقابة، تنسيق، عن طريق النفوذ والتأثير لتحريكهم في الاتجاه الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2.5.1 - مفهوم القرار Décision :

إن التطرق إلى مفهوم القرار يعد من المواضيع الصعبة وهذا الوجود كم هائل من الكتابات والأبحاث عنه، فقد نجد تعدد التعريفات وهذا باختلاف المدارس والنظريات التي قامت بدراسة لموضوع القرار وسنتعرض لمختلف المفاهيم التي تناولته :

أ - المعنى اللغوي :

• في قاموس محيط المحيط (ص 735): القرار : ما قرر فيه، قال تعالى في سورة غافر الآية (63): "الله الذي جعل لكم الأرض قراراً". ونجد في سور ص الآية (59) قال الله عز وجل: "فبئس القرار"، وفي سورة المؤمنون الآية (51) قال سبحانه وتعالى: "وأتيناها إلى ربوه ذات قرار ومعين". إن هذه الآيات وأمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه: أقره في المكان، ثبته ، وأسكنه، القرار: المطمئن من الأرض الثابت، ويطلق على القرار: التثبيت بالرأي التثبيت به. كما يعني القرار: الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف.

• في المعجم العربي الأساسي ص (977): القرار: مصدره أقر، يقرر، قررت، قرارا فقد وردت المادة بعدة معاني: أثبته، وضحه، حققه، وأفصح عنه وأقر بمعنى رضيه وقبله أقرت الدولتان بالحدود بمعنى أعترف به استقر بالعاصمة بمعنى سكن فيه استقر الرأي على كذا وعلى هدف معين بعد طول الجهد والاكتراث والتردد، أما كلمة قرار (décision) فهي كلمة لاتينية معناها القطع والفصل (cut off) ومعناها يتغلب أحد الجانبين على الآخر.

إن اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينتهي النظر في الاحتمالات¹.

• في معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال ص (159) القرار: هو حكم أو أمر تدلي به محكمه تعتمد على أسس القانون العام أو مبادئ العدالة المطلقة (في أمريكا وإنكلترا) أو أية هيئة قضائية أو شبه قضائية في خلاف أو نزاع بعد رأي المحكمة في الناحية القانونية التي تنطوي عليها الدعوى، وهو مماثل لقرار مراجعته والنظر فيه. والقرار في العادة يشتمل على ملخص بوقائع الدعوى وعلى المحلفين (verdict) أو الحكم (sentence) الذي تصدره المحكمة في دعوى جنائية.

1 - مجدي عبد الكريم حبيب : سيكولوجية صنع القرار: المكتبة النهضة المصرية ، سنة 1997، ص 59 .

• في معجم الحديث للتحليل السياسي ص (119): القرار: هو عمل اختيار يتخذه فرد أو منظمة أو مؤسسة يضع حد للتشاور باختيار هدف ما أو وسيلة تحقيق هدف ما من مجموعة بدائل مرئية وتحيط مختلف القيود البدائل المرئية من البيئة ومن داخل هيكل اتخاذ القرارات نفسه، وقد تكون القواعد والإجراءات التي تحكم عملية اتخاذ القرار أيضا عوامل مهمة مؤثرة في اختيار قرارها. وفي الحياة السياسية تتخذ القرارات في أشكال كثيرة وعلى مستويات مختلفة السياسات والأصوات (المترشحين لتولي المناصب وللاقتراحات الجوهرية الإجرائية) وتنفيذ القرارات التنفيذية والقرارات التنظيمية.

• مفهوم القرار في القانون الإداري :

نجد في القانون الإداري يهتم أساسا ببحث مشروعية القرار الإداري ومدى احترامه للقواعد القانونية ، و يعرف القانون بأنه: " عبارة عن وسيلة قانونية يتزود بها المسير أو المنظم للتعبير عن إدارته إزاء مشكلة معينة"¹ . فإن وجود مشكلة يحتاج إلى حلول التي يجب دراستها للوصول إلى الهدف المطلوب.

كما يعرفه فؤاد مهنا: " بأنه عمل قانوني يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث أثارا قانونية بإنشاء قانون جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم"² . ويعرف كذلك بأنه: " إفصاح إدارة لإدارة ، فلا تكاد توجد مباحث القانون الإداري أو يثير فكرة القرار الملزمة بما لها من سلطة عامة والذي يصدر في الشكل الذي يتطلبه القانوني"³ .

1 - ابراهيم حمادة بسيوني: دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي: سلسلة أطروحات الدكتوراه (21) ط1 ، ص 91

2 - عمدا عوابدي: نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، المؤسسة الجزائرية، د.ت، ص 28 نقلا عن فؤاد القانون الإداري العربي، منشأة المعارف الاسكندرية ، ط2 سنة 1967 مجلد 2: ص 1009.

3 - ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية: مطبعة تربي، سوريا سنة 1989 ص 14.

ويعرف القرار أيضا بأنه: " العمل القانوني الصادر من جانب واحد - أي الإدارة وحدها - ويتسم بطابع السلطة العامة، ويحدث آثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم " ¹.

إن التطرق لمفهوم القانون الإداري يقتضي مراعاة الأسس والشروط الشكلية وذلك من حيث مشروعية الإجراءات ومدى احترام القرار للقواعد القانونية، حتى لا يتم رفضه وعدم قبوله، فنجد المشرع الجزائري يقوم بتصنيف القرار الإداري وهذا على أساس الموضوعية ومجال الاختصاص.

• مفهوم القرار في بحوث العمليات :

ينظر اتخاذ القرار في بحوث العمليات بأنه عبارة عن: " عملية بناء وتصميم النماذج التي تهدف أساسا إلى تحسين بعض النواحي مثل: انخفاض التكاليف، زيادة الأرباح، تحقيق صورة العائد على الاستثمار " ².

• مفهوم القرار في علم الإدارة :

إن القرار في علم الإدارة له معنى أكثر شمولاً ودلالة عن معناه في القانون الإداري، فإذا كان القانون الإداري يهتم أساساً بمشروعية القرار الإداري، واحترامه الشروط والقواعد القانونية، ففي علم الإدارة يهتم بصنع واتخاذ القرار الجيد والرشيد الذي يفضله يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تعريف القرار في علم الإدارة بأنه: " عبارة عن الأوامر والتعليمات التي تعطيها السلطات العليا إلى السلطات الدنيا وتقوم هذه الأخيرة بتنفيذها والالتزام بها " .

هذا التعريف يوضح أن القرار هو عبارة على همزة وصل بين الإدارة العليا والدنيا.

ويعرفه البعض الآخر: " القرار هو إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث أثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة " ³. أي أن المستويات العليا تمارس سلطتها من خلال اتخاذ القرارات لتوجيه العمليات وتحقيق الأهداف العامة.

ويعرف عمار عوابدي القرار بأنه: " صادر عن سلطة إدارية متخصصة أو أحد أعضاء السلطة الإدارية المتخصصة في حدود اختصاصهم " ⁴. أي أن القرار ينبع من السلطة الإدارية ومجال الاختصاص.

1 - ابراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، ص 218 ، من دون سنة.

2 - ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة ترابي ، سوريا 1989 ص 14.

3 - محمد عبد العالي صناري: القرارات الإدارية في السعودية : دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة سنة 1994 ص 43.

4 - عوابدي عمار : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري ، ص 19-20.

وهكذا يتضح لنا أن هناك اختلاف كبير في تحديد مفهوم القرار، فكل واحد ينظر إليه من زاوية معينة، سواء في علم الإدارة أو القانون الإداري .

ب - التعريف الإجرائي:

القرار هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل عند حدوث مشكلة ما داخل الإدارة وتصنيفها وتحليلها على أسس منهجية وعلمية ، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة بالمؤسسة للخروج بأفضل القرارات وبالتالي تحقيق الأهداف العامة .

6.1 - الفرضيات والمؤشرات :

لكي يستطيع الباحث وضع إجابة عن جملة الأسئلة التي أثارها إشكالية بحثه، فإنه يقوم بصياغة فروض علمية، والتي تعد أفضل تفسير لتحديد العلاقة بين متغيرين. فالفرضية هي: "عبارة عن فكرة مبدئية ، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"¹ .

"كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية، أو عن طريق الدراسة الميدانية، ولفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل"² .

فتعد الفرضيات والمؤشرات القواعد الأساسية التي يتم من خلالها رسم الخطوط العريضة لموضوع الدراسة في محاور الإشكالية، فالفرضيات لها عدة أهداف كتوضيح العلاقة الموجودة بين موقفين أو أكثر، أو بين المتغيرات القائمة في الإشكالية ، ما بين المتغيرين: المستقل والتابع وكذلك بين المتغير السببي أو الدخيل، لأنه توجد متغيرات قد لا نراها بصورة مباشرة، فالباحث ينكهن أثرها فيما بعد .

لقد اعتمدنا في بناء الفرضية على الخصائص التالية: " إن الفروض ينبغي أن تخدم أغراضا متعددة، أهمها تحديد الإطار الفكري والنظري للباحث، رسم الخطوات المنهجية والنظامية للبحث، اختيار الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تفسير وتحليل البيانات، وأخيرا تحديد الهيكل العام الذي يستخدمه الباحث في تقديم النتائج النهائية لبحثه العلمي. كما يجب أن تكون الفروض واضحة ومحددة وخالية من الإسهاب والغموض والتشويش وأن المصطلحات والمفاهيم الداخلة فيها يجب أن تكون واضحة مترابطة ومتماسكة من ناحية المعنى والأسلوب والصياغة وأخيرا قابلة للاختصار والفحص والتحليل"³ .

1 - عبد الباسط محمد حسن: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف ، القاهرة، 1974، ص 160.

2 - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003 ص 94.

3- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة ، بيروت، 1986، ص 48 .

وينطلق بحثنا من الفرضيات التالية:

• **الفرضية العامة :**

" هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري " .

وتتدرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات أخرى فرعية :

• **الفرضيات الفرعية :**

1- **الفرضية الأولى :**

" يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري " .

• **مؤشرات الفرضية الأولى :**

أ- القائد الناجح .

ب - اهتمام القادة بحل مشكلات العمال " المهنية ، الاجتماعية ، النفسية " .

ج - إشراك القادة للعمال في عملية اتخاذ القرارات .

د - طبيعة العلاقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين .

هـ - الاعتماد على أسلوب المراقبة لضمان عدم تضييع الوقت .

و- سماح القادة للمرؤوسين بالتحدث إليهم في أمور شخصية .

ي -استماع القادة لاقتراحات المرؤوسين و أخذها بعين الاعتبار .

ز - أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومدى رضاهم عنها .

2- **الفرضية الثانية :**

" كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية " .

• **مؤشرات الفرضية الثانية :**

أ- الوسائل المستخدمة في إيصال المعلومات بين القادة والمرؤوسين .

ب- تسهيل القادة عملية اتصال المرؤوسين بهم .

ج- أنواع الاتصالات الموجودة .

د- طبيعة الرسائل التي تصل للقادة من قبل المرؤوسين .

هـ - الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال .

و - أهداف عملية الاتصال .

3- الفرضية الثالثة:

" تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي "

• مؤشرات الفرضية الثالثة:

- أ - درجة الثقة الموجودة بين القائد والعمال .
- ب - مدى اعتراف القادة بكفاءة مرؤوسيههم .
- ج - مدى تفويض السلطة من قبل القادة لمرؤوسيههم .
- د - أسباب تفويض السلطة .
- هـ - تحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين .
- و - مدى تدخل القادة في أسلوب المرؤوسين أثناء تفويضهم السلطة .
- ي - حدوث سوء تفاهم بين القادة ومرؤوسيههم حول اتخاذ بعض القرارات .
- ز - مدى عقلانية القرارات ومستوى تأثيرها .

7.1 - الدراسات السابقة :

" هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية. شريطة أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائجها، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفضيلا ودقة. والدراسة السابقة إما تكون مطابقة ، ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة، وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة"¹ .

وتعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي، ذات أهمية، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقرارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات. وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا بالتالي إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه"² .

1 - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2002 ص 91 .

2 - سعيد اسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، 1994، ص 154 .

- وكذلك تعمل الدراسات السابقة على تقديم للباحث كل المعايير والمناهج والمفاهيم الإجرائية والإصلاحية التي يحتاجها في موضوع دراسته. "والدراسات السابقة توفر للبحث العناصر التالية:
- أ - إمكانية استخدام والاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري.
- ب - الاستفادة من كيفية استخدامها للمناهج وأدوات جمع البيانات لاتقاء المزالق العلمية التي تدفع فيها.
- ج - استخدام نتائج تلك البحوث لتدعيم تحاليلنا وأيضا مقارنتها بتلك التي نتوصل إليها"¹.
- " وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة تقدم وظيفتين:

1- وظيفة توجيهية من خلال المسار الذي اتبعته تلك البحوث في تحريها للحقيقة ومعالجتها للقضايا وكيفية تفسيرها لها وملاتمة تلك الوسائل مع القضايا التي نعالجها ونفسرها.

2- وظيفة بنائية إذ نحاول تقريبا بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي اتبعته تلك الأبحاث وربطها للمجالين النظري والميداني"².

1.7.1 - الدراسات الأجنبية :

1- دراسات الهاوثورن :

قام " إلتون مايو " "Elton mayo" بتجارب عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية في شركة "وسترن إلكتروك "compony Electric Western" في مصانع هاوثورن منذ خمسين عاما، بالرغم من أنها دراسات قديمة، فهي ركزت على أهمية ودور العلاقات الإنسانية في الهيكل التنظيمي، وقد شارك "إلتون مايو" تجاربه عدد من العلماء منهم: " لورانس هندرسن " LAWRENCE WENDERSON" ووليام ديكسون " WILLIM DICKSON" ، وروثليز برجر "ROETHLIS BERGER" ، حيث أولت الاهتمام إلى احتياجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، وجاءت كرد فعل للإدارة العلمية بقيادة" فريدريك تايلور" الذي لم يولي أي أهمية للموارد البشرية واعتبر الإنسان مجرد آلة .

لقد مرت تجارب الهاوثورن بعدة مراحل هي كالتالي:

1- المرحلة الأولى :

ثم اختيار عاملات ووضعن في حجرة للملاحظة لتركيب الأسلاك، وطلب منهن العمل بصفة طبيعية ثم شرح لهن أهداف التجربة، ودامت سنتين كاملتين، ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

3 - بشايبية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002 ص 83 .

1 - نفس المرجع ، ص 83 .

1- كانت معدلات الإنتاج في تزايد مستمر وهذا يرجع إلى تحسين ظروف العمل (الإضاءة) وتبسيط طريقة العمل مثلاً: الأسلاك التي تم تركيبها كانت أقل كمية من السابق .

2- تخفيض ساعات العمل مع إدخال فترات من الراحة أدى إلى ارتياح العاملات وشعورهم بالرضا . قام فريق البحث بعد ذلك بإحداث تغييرات في الظروف الفيزيائية مع القيام أثناءها بقياس معدلات الإنتاج للعمال فكانت النتائج في تحسن مستمر، ولقد تم تفسير هذه النتائج المتحصل عليها من خلال ثلاثـة اقتراحات هي :

- الفريق الأول فسر الظاهرة من خلال ربطها بعلاقات القيادة.
- الفريق الثاني قدم تفسيراً لهذه النتيجة من خلال ربطها ببعد الفتيات عن الإدارة والإحساس بالأهمية من طرف مجموعة الفتيات.
- الفريق الثالث اعتبر هذه النتيجة راجعة إلى ما يعرف باسم الكيان الجماعي وقيام علاقات صداقة بين الفتيات ، والتعاون في أداء العمل وزيادة الارتباط بينهن¹.

2- المرحلة الثانية :

استهدفت الوقوف على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي ولقد توصلت إلى نتائج التالية:

- 1 - إن بعض أعضاء الفريق يرى أن الاتجاهات نحو القيادة في الخط الأول يؤثر على الروح المعنوية للعمال وبالتالي على إنتاجيتهم .
 - 2 - أما الفريق الثاني عمد إلى أن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نوعاً من العلاقات اتجاه كل منهم، واتجاه مسؤوليهم، وأعمالهم، وسياسة المؤسسة هي التي تؤثر أكثر على إنتاجيتهم .
 - 3 - أما الفريق الثالث وصل إلى نتيجة أن الاتجاهات التي تدفع العمال إلى أن يتحدوا معاً وبطريقة غير رسمية ضم أساليب الإدارة التي تؤثر على العملية الإنتاجية أكثر من غيرها .
- وبالنظر إلى أن النتائج المتوصل إليها يصعب هنا تحديد الاتجاه الأكثر تأثيراً من غيره في إنتاجية العمال ، لذا قام فريق آخر بالبحث بمرحلة ثالثة .

3 - المرحلة الثالثة :

وفيها قام فريق البحث بالإجابة على السؤال التالي:

- ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال ؟ وقد شملت مجموعة من العاملات في ورشة خاصة لإصلاح أجهزة الهاتف في غرفة بعيدة عن الورشات الأخرى، وبعد إجراء المقابلات معهن تبين ما يلي:
- 1- اتجاهات ومشاعر العاملات جعلتهن سوراً لإخفاء ما على المرودية في الإنتاج .

1 - عبد الرزاق حليبي : دراسات في علم اجتماع الصناعة ، ط2، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1981 ص 54 .

2- هذا النوع من الاتجاهات والمشاعر جعلهن يخترن من بينهن من تتحدث باسمهن مع كل من يدخل الغرفة من الخارج، بالإضافة إلى من تتكفل بالأمر الداخلي والمشاكل (الصعوبات) الفنية، التي لها علاقة بالعمل.

3- وأهم نتيجة توصل إليها فريق البحث هي أن الاتجاهات والمشاعر تجعل أعضاء المجموعة يقيمون تنظيمًا غير رسمي يساهم أكثر من غيرها في زيادة مردود الإنتاج واستقرار جماعة العمل. إن التعرف على التنظيم الغير رسمي ومدى تأثيره على المعاملات ومستوى الإنتاج، دفع بفريق البحث ومكوناته إلى الانتقال إلى المرحلة الرابعة.

4 - المرحلة الرابعة :

كان تهدف إلى التحقيق في وجود التنظيم الغير رسمي من حيث مكوناته وآثاره على المعاملات وإنتاجيتهن، ولقد توصل إلى جملة من الاستنتاجات تمثلت في:

- 1- بعد أن تم وضع المعاملات في غرفة الاختبار تكونت بينهن علاقات صداقة ومودة.
- 2- الاتفاق بين المعاملات على جملة من المعايير كتلك المتعلقة بالإنتاج والانضباط: أي من أنتج كمية أكبر يعد خارجا عن النظام، ومن أنتج أقل .
- 3- الاتفاق على عدم الإدلاء بأي تصريحات بأحد أعضاء المجموعة .
- 4- ممارسة الضغوطات على كل واحد يخرج عن معايير الجماعة .
- 5- بروز قادة غير رسميين داخل الجماعة يكونوا مسئولين على الشؤون الداخلية والخارجية .
- 6- ولعل أهم نتيجة توصل إليها فريق البحث هي إثبات عمومية التنظيم الغير رسمي واعتباره ظاهرة اجتماعية عامة توجد بين كافة الجماعات هذا التنظيم يلعب دورا في التحكم في عملية الإنتاج¹ . وقد قام أحد الباحثين بتقديم ملخص عن تجارب إلتون مايو وتمثلت في:

- 1- كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي إلى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- 2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- 3- أن التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاهما من حيث الإنتاجية.
- 4- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات² .

1- عبد الرزاق حلبي: مرجع سبق ذكره، ص 59.

2- علمي السلمي: تطور الفكر التنظيمي دار غريب للطباعة القاهرة 1975 ص 91.

من خلال النتائج التي توصلت إليها تجارب هاوثورن بينت أهمية الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد وأن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد اتجاه عملهم واتجاه مجموعة العمل هي العامل الأساسي لزيادة مستوى الانتاج.

ولقد عالجت هذه الدراسات بطريقة غير مباشرة نواحي هامة من القيادة وكانت بالتالي بداية لدراسات أخرى أكثر تعمقا للدراسة التي قام بها "لبيت وهاويت" بجامعة "إيوا" ، والتي سنتاولها فيما يلي :

2 - تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والإشراف :

قاما "لبيت وهاويت" "Lippit & White" بعدة تجارب أطلق عليها تجارب الأجواء الاجتماعية " تحت إشراف "كورت ليفين" في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تم تكوين أندية خاصة بالأطفال ذوي العشر سنوات، وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على مراحل متباينة :

- 1- القيادة الديمقراطية .
 - 2- القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية .
 - 3- القيادة التسببية أو الفوضوية .
- تم تقسيم الأطفال إلى مجموعتين فوضعت الأولى تحت قيادة ديكتاتورية، والثانية تحت قيادة ديمقراطية. وقد طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف على النحو الآتي:
- 1- أن يقوم برسم ووضع سياسات العمل .
 - 2- إعطاء خطوات وأساليب العمل للأطفال دون استشارتهم .
 - 3- عدم إعلام الأطفال بالخطوات التالية في العمل .
 - 4- توزيع المهام والمسؤوليات يتم دون إخطار الأطفال .
 - 5- لا يقوم بتكوين علاقة إنسانية (صداقة...) .
- أما قائد المجموعة الثانية فقد طلب منه أن يقوم بالعمل الآتي:
- 1- الجماعة هي التي تقرر سياسة العمل .
 - 2- طريقة العمل تناقش بين القائد وأعضاء المجموعة .
 - 3- يقوم القائد باقتراح طريقتين أو ثلاث من الناحية الفنية ويترك مجال الاختيار للمجموعة أن تختار الأنسب .
 - 4- مهمة توزيع المهام والمسؤوليات تقوم بها الجماعة .
 - 5- أعضاء الجماعة لهم حرية الاختيار للزملاء الذي يرغبون العمل معهم .
 - 6- يقيم قائد المجموعة علاقة إنسانية مع الأطفال .
 - 7- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال مع إعطاء الأسباب .
- لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يفضل الأطفال اختيار القائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري .
 - 2- أغلب أعضاء المجموعة الأولى بها حاولوا السيطرة على بقية زملائهم، أما معظم أعضاء المجموعة الثانية اتصفوا بالتعاون والتعايش وقبول الآخر .
 - 3- أفراد المجموعة الأولى حاولوا الحصول على معاملة خاصة من قبل القائد أما أعضاء المجموعة الثانية لم يفعلوا ذلك .
 - 4- الاقتراحات البناءة كانت قليلة في المجموعة الأولى عنها في المجموعة الثانية .
 - 5- معظم أعضاء المجموعة الأولى قاموا بتقديم انتقادات كثيرة لزملائهم هذا ما قل في المجموعة الثانية .
 - 6- أغلب أعضاء المجموعة الثانية يناقشون رأي قائدهم ، أما في المجموعة الأولى فالأغلبية كانوا يقبلون برأيه دون مناقشة .
 - 7- أظهر أغلب أعضاء المجموعة الثانية قبولا لآراء زملائهم ، بينما لم يبدي أغلب الأعضاء المجموعة الأولى ذلك .
- من نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا وانسجاما بين أعضاء المجموعة، وتكون فيها مناقشة الأفكار وتقبل الآراء ، عكس الأسلوب الأوتوقراطي الذي يخلق جماعات غير متعاونة ، وغير متناسقة . لقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نمط القيادة ودوره في العملية التنظيمية وتأثيره على الأفراد من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية للإنتاج، ولقد توصلت إلى نتائج مهمة نبهت إلى بعض الجوانب التي بدورها مهدت الطريق إلى البحث وإقامة دراسات لاحقة تهتم بالقيادة والإشراف .

3 - دراسات جامعة أوهايو وابعاد السلوك القيادي :

اعتمدت هذه الدراسة عام 1945 في الولايات المتحدة الأمريكية على الفكرتين التاليتين :

"أولا: يوجد اختلاف كبير بين مفهوم " القيادة " و " القيادة الفعالة " .

ثانيا: إن توصيف القيادة وتقييمها بعدان يجب دراستهما كل على حده لأنه من المنطقي ألا تبدأ بتقييم شيء إلا بعد وصفه"¹ .

انطلقت هذه الدراسة بافتراض أنه لا يوجد هناك تعريف دقيق للقيادة ويرى الباحثون أن مفهوم القيادة يقصد به دائما القيادة الرشيدة أو الحكيمة، ولم يكتفوا بهذا بل عمدوا على دراسة القيادة بغض النظر على أنها فعالة أو غير فعالة .

وقد اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد وهي: التكامل والتنظيم ، والتسليط والاتصالات والتقدير والإنتاج¹ .

1 - حنفي محمود سليمان : السلوك التنظيمي والآراء ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية ص 346 .

قامت هذه الدراسات بعزل لعاملين أساسيين كأبعاد لسلوك القائد وهما:
التنظيم والمراعاة ، حيث تم اكتشاف هذان العاملان من خلال العديد من الدراسات التي أجريت على
قوات سلاح الطيران الأمريكية والضباط المدنيين في سلاح البحرية ومشرفي العمال في العديد من
المصانع، ولقد طرحت هذه الدراسات سؤالاً أساسياً هو:
كيف يؤدي الرئيس عمله؟

قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادي لأي رئيس بصفة مبدئية ولقد تضمنت
الدراسة على الأبعاد التالية :

- 1- **بعد المبادأة initiation**:² وحدد بتكرار دخول القائد للأفكار الجديدة والسلوك أو ابتداعها .
- 2 - **بعد العضوية membership** : وحددت بتكرار دخول القائد وانخراطه في صفوف الجماعة غير
الرسمية بينه وبين بقية أفرادها أو الخدمات الشخصية المتبادلة بينهم .
- 3 - **بعد التمثيل Représentation**: ويتمثل في تكرار دفاع القائد عن جماعته ضد أي هجوم أو
مساس بمصالح جماعته أو السلوك الذي يضر بهذه المصلحة .
- 4 - **بعد التنظيم Organisation**: ويدور حول تحديد القائد أو تكرار بنائه لعمله الخاص وعمل
غيره من الأعضاء أو العلاقة بينهم في عملية أداء العمل .
- 5 - **بعد التكامل Intégration**: وينحصر في السلوك الذي يعمل على إيجاد جو سار في الجماعة
وتقليل عوامل الصراع بين الأعضاء ورفع درجة تكيف الفرد مع جماعته .
- 6 - **بعد السيطرة Domination**: ويشير إلى تكرار تجديد القائد لسلوك الأفراد بالمعلومات وتلقي
غيرها منهم، وتسهيل عملية تبادل المعلومات والتعليمات بينهم والتعبير عن مشاعر الجماعة إزاء مسألة
معينة .
- 7- **بعد الاعتراف Recognition**: وحدد بتكرار ممارسة القائد للسلوك الذي يعبر عن قبول الجماعة
أو رفضها .
- 8- **الإنتاج Production** : ووصف بتكرار تحديد القائد لمستوى الإنتاج أو الإنجاز أو حثهم على
بذل جهد أعظم ومستوى إنتاج أعلى .
من خلال هذه الأبعاد تم تصميم جملة من الأسئلة تهدف إلى تحليل القيادة ووصف سلوك القائد وأطلق
عليها " أسئلة وصف سلوك القائد "، وقام الباحثون بوضع خمسة احتمالات وهي كالتالي:

1- دائما

2- غالبا

2- نفس المرجع ، ص 349 .

1 - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، 1999، ص 241 – 242 .

- 3- عرضا
4- نادرا
5- أبدا

وقد طلب من العامل في توصيفه لسلوك رئيسه ووضع علامة على الاختيار المناسب. من جهة أخرى استخدم الباحثون مقياسا تقييميا آخر لقياس تقييم المرؤوسين لكل عبارة من عبارات الاستقصاء ، وبهذا يعطي الاستقصاء نوعين أساسيين من المعلومات :

- 1- توصيف السلوك القيادي .
2- تقييم السلوك القيادي .

تم عمل الباحثون على اختيار العلاقة بين بعدين وهما: التنظيم المراعاة، ومعايير مختلفة للفعالية، ومن ضمن هذه الاختيارات بحث كل من وينر "Winer" وهالين "halpin" عام 1957 على قادة الأسراب لدراسة العلاقة بين المراعاة والتنظيم والرضا، ولقد تعددت الأبعاد التي استخدمت في هذه الدراسة وتجلت في النتائج النهائية ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة ، وهي كالتالي :

أ - البعد الأول للسلوك القيادي : الحفاظ على الجماعة :

ويشير هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يسعى إلى أن يعلم المرؤوسين بأن رئيسهم إنسان طيب، و هذا البعد يعني تقبل أو قبول المرؤوسين لرئيسهم .

ب - البعد الثاني للسلوك القيادي: تحقيق الأهداف الموضوعية :

ويشير هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي له علاقة بالأهداف التنظيمية والإنتاجية التي وضعت من قبل الجماعة والسعي وراء تحقيقها .

ج - البعد الثالث السلوك القيادي: التفاعل :

ويشير هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يعمل على مساعدة كل فرد من الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقي الوظائف الأخرى .

وبدون الدخول في تفاصيل هذه الدراسة يمكن القول أن أهميتها تكمن في أنها بينت أهمية دراسة سلوك القادة والمشرفين، ومن أهم ما قدمته أهمية توجيهات العمل وحاجات الأفراد في تقييم السلوك القيادي وأن النمط القيادي الفعال هو ذلك النمط الذي يتميز بالأبعاد الثلاثة المذكورة.

4 - دراسة جامعة متشيجان :

أجريت هذه الدراسة عام 1947، وقد اهتمت بتحديد المبادئ التي من خلالها يمكن رفع العملية الإنتاجية للجماعة وتحقيق رضاهم عن العمل، وكذلك إمكانية إشراكهم في شؤون الإدارة .

لقد قام فريق البحث باستخدام الوسائل العلمية لتحديد قيم كمية لمستوى الإدراك perception وكذلك الاتجاهات النفسية attitudes للعمال والمسؤولين، بعد ذلك تتم عملية ربط هذه المتغيرات بمعايير

الأداء، وصممت هذه الدراسات بحيث تتضمن تحكما دقيقا للمتغيرات غير النفسية، والتي قد تكون ذات تأثير على الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم، حيث تم التحكم بدرجة كبيرة في عناصر معينة كنوع العمل وظروفه وأنظمتها¹.

ومن رواد هذا الاتجاه " كاتزوماكوبي " و" مومرس " (1950) اللذان درسا أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين².

وعمد الباحثان إلى القيام بتقسيم هذه الأفواج إلى جماعتين:

- 1- قسم أول ذا إنتاجية عالية .
 - 2- قسم ثاني ذا إنتاجية منخفضة .
- قام فريق البحث بعملية مقارنة ، حيث قورن كل فوج ينتمي للقسم الأول يقسم تلك الفروق يتوافق معه في: عدد العمال، نوع العمل، والاختصاص ، بعد ذلك درس تلك الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، وذلك عن طريق إجراء استجابات مع الرؤساء والمسؤولين .
- وقد خلصت هذه الدراسات إلى أن رؤساء أفواج القسم الأول ، الذي يتميزون بإنتاجية عالية كانوا يتصرفون بما يلي :

- 1- الإشراف العام على مرؤوسيه من دون التدخل في التفاصيل .
 - 2- الاهتمام بمرؤوسيهم واضح ويحتل المكانة الأولى .
 - 3- الرضا على مستوى السلطة والمسؤولية .
 - 4- تحتل عملية الإشراف مكانة كبيرة مرتفعة من وقت العمل .
 - 5- الإشراف العام وغير المباشر على المشرفين أنفسهم .
- من ناحية أخرى، وجد أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما لتلك المذكورة ، ويمارسون أساليب مخالفة لأساليب المجموعة الأولى من المشرفين³.
- في الأخير يمكن تلخيص نتائج دراسات جامعة متشيجان كالاتي :

- 1- يوجد بعدان أساسيان للقيادة وهما الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالعمل .
- 2- الرؤساء الأكثر فاعلية ونجاحا هم الذين ينسقون أو يوفقون بين البعدين السابقين الذكر .
- 3- الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهم ولا يهتمون بالإنتاج أو العكس تقل درجة فاعليتهم إلى حد بعيد⁴.

1 - محمد الحناوي : السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية ، 1974 ، ص 24 .

2 - مصطفى عشوي : أسس النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1992، ص 161 .

3 - محمد الحناوي : مرجع سبق ذكره ص 25 .

4 - حنفي محمود سليمان : مرجع سبق ذكره ص 354 .

5 - دراسة بيلز " pelz " :

لقد تم إجراء هذه الدراسة عام 1948 في شركة للكهرباء ، ولقد استمرت لمدة ثلاثة سنوات، وكان الهدف منها هو التعرف على اتجاهات العمال، ولقد أجاب على الاختبار من غير القائدين 800.000 عامل ، كما تم إجراء مقالات مع جميع مسؤولي الإدارة والقادة في الشركة، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى يجب أن يظل القائد متعاليا ولا يختلط بحرية مع مستخدميه ؟
- إلى أي مدى يجب أن يبقى القائد ماليا لمستخدميه في حالة التصارع بين أهداف المؤسسة وأهداف المستخدمين ؟

والدراسة تهدف إلى الإجابة عن السؤال الأساسي التالي:

- ما هي خصائص القادة ذوي الفعالية (ويقصد بالفعالية الرضا العالي للمستخدمين والأداء الجيد)؟
- لقد اعتمد بيلز "PELZ" مقياسا للرضا العام يحتوي على سبعة أسئلة تخص الرضا، ولقد أجاب عنها كل عامل وحسب متوسط الجماعة، وتم فصل أربعين جماعة ذات رضا عالي، وثلاثين جماعة ذات رضا منخفض، بعد ذلك قام الباحث بإقامة مقارنة بين نوعين من القادة ، ثم درس الاختلافات بين المجموعتين من القادة ، والأسئلة التي يختلفون في إجابتها، ومن خلال هذا يمكن أن نقول أنها تعتبر سبب فرعي أو جزئي في ارتفاع أو انخفاض الرضا داخل الجماعة، ولقد بينت سنة أسئلة فقط فروق كبيرة يمكن الاعتماد عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة، وهذا ما يفسر الاختلاف في سلوك القادة .

2.7.1 - الدراسات العربية :

6- دراسة بناء القيادة في المصنع :

أجرى الباحث علي عبد الرزاق جلبي دراسة حول بناء القيادة في مصنع الزجاج " بشبرا الخيمة " بجمهورية مصر العربية، وتجلت أهداف الدراسة في الكشف عن بناء القيادة في العملية التنظيمية بالمصنع ودورها في الكفاية الإنتاجية، وطرح الباحث جملة من الأسئلة وهي كالتالي :

1- ما هي حدود مسؤوليات الديمقراطية التي تميز أفراد القيادة على اختلافهم؟ وإلى أي حد يتفوق

فيها على مرؤوسيههم ؟

1- زين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي: رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، 2001، ص 24 .

- 1- ما هي حدود مسؤوليات قادة الخط الأول ومستويات سلطتهم ؟
وإلى أي حد يتمتع بعضهم بقوة تأثير على المستويات القيادية الأعلى في التنظيم ؟
 - 2- ما هي الأساليب القيادية التي يتبعونها؟ وماهي العلاقة التي ترتبط بين أساليب معينة منها ومؤشرات الكفاية الإنتاجية ؟
 - 3- إلى أي مدى يمكن أن تكشف دراسة قيادة الخط الأول عن وجود أنماط قيادية أخرى كالقيادة الرسمية، وقيادة النقابة، وقيادة الإتحاد الاشتراكي، وما هو دور كل عنصر قيادي منها في كفاية تنظيم المصنع موضوع الدراسة ؟
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يساعد على الوقوف على الوقائع التي تمكن الإجابة على هذه التساؤلات ، كما اعتمد على العينة حيث وصل العدد المختار 20 جماعة عمل ، وملاحظة القائد على مستوى الخط الأول ، وعدد من القادة على مستوى الخط الثاني، هذا ما يجعل هذه الدراسة أقرب إلى المسح الاجتماعي منها إلى الدراسة بالعينة، كما استخدم الباحث أساليب الاختبار المطبقة في مكان العمل مع العمال وقادة الخط الأول والثاني، هذا بالاعتماد على الوثائق والسجلات المتعلقة بمعدلات الإنتاج والجزاءات والإصابات والتغيب .
ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- بينت الدراسة وجود قيادة غير رسمية إلى جانب مستويات القيادة الرسمية المختلفة، ابتداء من قادة الخط الأول وصولاً إلى القادة على مستوى الإدارة العليا، إضافة إلى قيادة الإتحاد الاشتراكي وقيادة النقابة ، وهذه كلها تعطي صورة حقيقية للقيادة في مصنع الزجاج .
- 2- وجود القيادة الرسمية في المصنع وذلك من خلال التدرج الهرمي ، وتتمثل في رئيس مجلس الإدارة والقادة يمثلها العمال ، وبينهما نجد المستوى القيادي الأول والثاني.
- 3- كل واحد له وظيفة محددة واختصاص معين ومسؤوليات تحدها التشريعات وقوانين العمل بالمصنع ، ويتمتع كل مستوى قيادي في الخط الأول أو الثاني بقدر من السلطة .
- 4- من خلال هذا التدرج الهرمي يخضع كل منصب لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه، ومن خلال الملاحظات تبين أن سلوك الذين يعملون في هذه المناصب محكوم بقواعد ومعايير فنية .
- 5- إن بناء القيادة الرسمي في تنظيم المصنع يكاد يقترب من البناء البيروقراطي الذي تبناه " ماكس فيبر " .

وفي صدد الحديث عن القيادة والبيروقراطية يقول لوسي كامل مليحة أن: " العلاقة بين القائد والأتباع في التنظيم البيروقراطي هي على العكس تماما من العلاقة بين القائد والأتباع في الجماعة الديمقراطية

أو الفوضوية ، فهي علاقة تأخذ صورة الخضوع للتنظيم البيروقراطي، وإذا كان من السهل على القائد في الجو الأوتوقراطي أن يقع ضحية مطالبه هو، فإن القائد البيروقراطي يكون دائما مقيدا بالتنظيم المكتبي"¹ .

إن النتيجة الخامسة التي ذكرناها قد توصل إليها أيضا محمد علي محمد وقد عبر عنها: "التحول نحو البيروقراطية " حيث وصل في بحثه أن الشواهد كافية على أن البناء الإداري قد أخذ يتحول نحو ما يسمى بالبيروقراطية الصناعية"² .

6- إن بناء السلطة الرسمي ومصطلحاتها التي تجلت في المجتمع الغربي، لا يمكن تطبيقها دائما بنفس المعاني التي استخدمت بها ، وخاصة المبادئ والمعاني التي تستند إلى عمليات السلطة .

7- على مستوى بناء السلطة يوجد نطاق للتحكم عمودي وطويل يزيد فيه عدد المستويات القيادية وعدد الأفراد الذين يشرف عليهم كل مستوى قيادي منها، وعلى الرغم أن هذا النوع لنطاق ليس أفضل أساليب التحكم وليس أقدرها على تحقيق أهداف التنظيم ، وعليه لا يوجد مستوى عال من الرضا والارتياح المهني بين العاملين فيه روح معنوية مرتفعة ، حيث لا يتمتع الأفراد فيه إلا بقدر قليل من الحرية في أداء الأعمال .

8- قادة الخط الأول يميلون إلى إتباع أسلوب الاهتمام بالعمل ، هذا رغم وجود نسبة قليلة من بينهم يميلون إلى إتباع أسلوب يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعمال . وقد تجلت بعض الاتجاهات وهي كالتالي :

- أ - أغلب قادة الخط الأول يهتمون بتعليم العمال خبرات العمل بأنفسهم .
- ب - لا يهتم هؤلاء القادة بالتعاون مع العمال لحل مشكلات العمل .
- ج - عدم اهتمامهم بالتعاون مع العمال لحل مشاكلهم الخاصة .
- د - يهتمون بالإنتاج كوسيلة لزيادة الدخل و عملية الترقية .
- هـ - ساد اتجاه في سلوكهم غير ثابت لم يمكن من الكشف عن ميلهم للضغط على العمال .

9- يميل قادة الخط الأول إلى إتباع الأسلوب الوثيق ، وهناك نسبة قليلة منهم تتبع الأسلوب الذي يجمع بين الصفات العامة الوثيقة في قيادتهم ، ولقد برز في هذا ما يلي:

- أ- لم يكتث قادة الخط الأول على اتجاه ثابت لتترك الحرية للعمال في ميدان العمل .
- ب- الأغلبية من القادة يهتمون بمصالح العمال .
- ج- يرى القادة ضرورة لجوء العمال إليهم في حالة حدوث مشاكل العمل وإطلاعهم عليها .

1 - لويس كامل مليحة : سيكولوجية الجماعات والقيادة ط3 مكتبة النهضة المصرية القاهرة 1970 ، ص 379 .

2 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1983، ص 320 .

10- يميل قادة الخط الأول إلى إتباع أسلوب الثواب مع كل من ارتكب مخالفة في العمل وهناك جماعة ذات نسبة قليلة تميل نحو إتباع أسلوب العقاب مع العمال .

11- أخيرا لم يتضح وجود الأسلوب الغالب الذي يميل إليه القادة على مستوى الخط الأول ويشير إلى احتمال وضع مسافة اجتماعية محددة بينهم وبين العمال ، وتوجد هناك نسبة غير قليلة منهم عملت على وضع مثل هذه المسافة الكبيرة بينهم وبين العمال .

7- دراسة حول القيادة والاتصال :

لقد قام محمد علي محمد بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر، واستمرت مدة ستة أشهر كاملة بين منتصف 1969 إلى بداية سنة 1970 اعتمد فيها على الملاحظة المباشرة للعلاقات بين القادة والعمال ، ثم قام بإجراء مقابلات اعتمادا على استمارة بحث مع اختبار عينة من العمال الذين ينتمون إلى أقسام الإنتاج ، وهذا بهدف الكشف عن مواقفهم من القيادة ، وبعد ذلك القيام بمقابلات مع الرؤساء والعمال .

والمجالات التي تضمنتها هذه الدراسة هي كالاتي :

1- مدى معرفة العمال لطبيعة الدور الذي يقوم به القادة في العمل وتحديد مسؤولية لكل واحد منهم.

2- عملية تقييم القادة لعمالهم تتم على الأسس التي يعتمد عليها التنظيم في اختيار القادة .

3- طبيعة العلاقة الموجودة بين القائد والعمال ، ومدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما والأسلوب الغالب على الاتصالات .

4- اتجاه القائد نحو عماله ، ومدى تمركز إشرافه على العمل ، وتحقيق الأهداف الرسمية وتركيزه أيضا على روابط وصلات التكامل الاجتماعي .

• مستوى الخط الأول : أي الرؤساء الذين لهم علاقة مباشرة مع العمال .

• مستوى الخط الثاني : وهم رؤساء الأقسام .

ويعتبران هذان المستويين حلقة وصل بين الإدارة والعمال والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في النقاط التالية :

1- وظائف الرئيس ونطاق مسؤوليته :

توصلت الدراسة إلى بيانات ذات دلالة إحصائية ، تكشف بوضوح دور القائد بالنسبة للعمال وإدراكهم لمدى مسؤولياتهم في نظر أعلى نسبة مئوية من المرؤوسين ، فالدور المهم للقائد هو مراقبة تنفيذ العمل 59,5% بينما كان في رأي 36,1% هي المحافظة على النظام السائد والاستقرار ، والنسبة المئوية المتبقية توزعت بين عدة مهام يقوم بها المشرف كالإشراف على عملية الإنتاج وإصلاح وصيانة الآلات والمعدات ، ومراقبة جودة الإنتاج .

لقد كشفت أيضا بيانات الدراسة عن وجد نسبة من العمال تمثل 11,7% لم تقدر تحديد طبيعة الوظائف التي يؤديها المشرف تحديدا دقيقا ، ولاحظ الباحث أن يوجد هناك اختلافا بين الأقسام فيما يخص تعدد المهام التي نكرها العمال عن رؤسائهم ، فقد عمال أحد الأقسام وظيفتين لقائدهم هي المساهمة في إصلاح وصيانة الآلات والمعدات والإشراف على أداء العملية الإنتاجية ، من جهة أخرى حدد عمال قسم آخر ثلاث وظائف رئيسية تمثلت في :

- المحافظة على النظام والاستقرار .
- الإشراف على سلوك العمال وانتظامهم في العمل .
- مراقبة تنفيذ العمل من قبل الرؤساء .

يرى الباحث أن تفسير البيانات الكمية ممكن في ظل حقيقتين وهما :

- **الأولى** : هي نطاق الإشراف المحدد لكل قائد في هذه الأقسام وهذا بالنظر إلى حجم كل قسم .
- **الثانية** : وهي طبيعة العمل السائد ونوع المنتوج وأهميته وهذا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف العامة لعملية التنظيم .

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن طول مدة العمل داخل المصنع مرتبطة بالقدرة على معرفة وتحديد هذه الوظائف .

بالإضافة أن الدراسة حاولت أن تكشف علاقة المستوى التعليمي بالقدرة على تحديد هذه الوظائف ، لكن يوجد هناك فرقا بينما يتمثل في عدم معرفة وظائف القادة ، فمثلا النسبة التي تعبر عن عدم معرفة العمال الوظائف الرؤساء هي 20% الذين يحملون الشهادات التعليمية المتوسطة وهي في تزايد كلما ارتفع المستوى التعليمي (أي علاقة طردية) .

كما بينت الدراسة أهمية وأثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على معرفة وتحديد الوظائف التي يقوم بها القادة .

2- أسس اختيار القادة :

من خلال البيانات المتوصل إليها لاحظ الباحث أن العمال أشاروا أن التنظيم يعتمد حديثا في اختياره للرؤساء أو قادة الخط الأول على معطيات وأسس موضوعية ، حيث يشير 59,5% إلى الكفاءة في العمل باعتبارها الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في عملية ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء، كما عبر 47,3% من الأقدمية و 5,8% عن التعليم و 1,5% أشار إلى الاعتماد على الاختبار. يرى الباحث أن البعض من الرؤساء تحصلوا على مناصبهم نتيجة عدة معايير موضوعية : التعليم و الخبرة والمهارة ، ويوجد هناك أقسام حصل فيها بعض الرؤساء على مكانتهم نتيجة أسباب شخصية .

كما قام الباحث باستطلاع رأي العمال فيما يخص معايير اختيار القادة ، على مدة العضوية في التنظيم، لقد لاحظ أن العمال الذين تحل فترة عضويتهم في التنظيم عن السنتين قد حددوا أسس موضوعية

للاختيار : كالأقدمية والإنجاز، ويرى الباحث أن ذلك راجع إلى أن إدراك الأسباب الغير موضوعية يحتاج إلى مدة طويلة يجب أن يقضيها العامل داخل التنظيم .

وقد توصل الباحث إلى ثلاثة نتائج وتتمثل في :

أ - إدراك أثر العوامل الغير الموضوعية في بناء البيروقراطية يتيسر إلا بعد أن يقضي الفرد فترة طويلة نسبيا في التنظيم .

ب- إن من أهم مصاحبات تدعيم البيروقراطية المرتبط بالنمو في الحجم هو ازدياد الاعتماد على أسس ومعايير واضحة والتي تمكن من التنقل المهني الصاعد .

ج- أن التعليم بالرغم أنه لا يمثل متغيرا أساسيا بالنسبة للتنقل الصاعد بين العمال، فقد أخذت أهميته تزداد بعد التحول الذي شهده بناء هذا التنظيم نحو البيروقراطية .

3- طبيعة العلاقات بالرؤوساء وأسلوب القيادة :

قدم الباحث صورة عن مدى عمق التفاعل والاتصال الاجتماعي بين القادة والعمال في التنظيم ، وهذا من خلال طرح جملة من الأسئلة :

- هل تنحصر هذه العلاقة في مجال العمل فقط ؟
- هل يتمركز إشراف الرؤوساء حول الأداء ، أم أنهم يهتمون أيضا بتدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين جماعة العمل ؟

تشير الدراسة أن العلاقة بين القائد المباشر والعمال لا يمكن القول أنها علاقات عمل فقط ، فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى تكون وظهور علاقات اجتماعية غير رسمية بين الرؤوساء المباشرين والعمال ، وهذا بالرغم من وجود نسبة عالية من العمال تشير إلى وجود روابط عمل فقط بينهم .

ومن خلال تحليل البيانات يرى الباحث أن هناك اختلافا في النسب وهذا مرتبط بالمدة الذي يقضيها العمال فمثلا: الذين قضوا في التنظيم مدة تقل عن عام واحد يرون أن العلاقة الموجودة بينهم وبين الرؤوساء المباشرين هي علاقات عمل فقط .

كما ركزت الدراسة على توضيح العلاقات الاجتماعية الموجودة بين القادة والعمال ومستوى الإنتاج ومعدل الأداء . وتوصلت الدراسة إلى أن القادة يعملون على تنمية علاقة اجتماعية متينة بينهم وبين العمال ، ويشير الباحث إلى توفر نوع من التوازن بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي تعمل على دفع مجموعة العمل إلى إنجاز الأهداف العامة بجدارة، وبين العلاقات الاجتماعية التي تحقق حاجات ورضا للعمال .

فيما يخص نمط القيادة كشفت البيانات الميدانية للدراسة أن النمط الذي عبر عنه عمال الأقسام المختلفة هو اهتمام القائد المباشر بعملية الأداء أكثر من حرصه وجود وتكوين علاقة اجتماعية بين العمال ، ويرى أنه يوجد اختلافا بين الأقسام المتعددة فيما يتعلق بأسلوب القائد .

فيما يتعلق بموقف العمال من أسلوب قادة الأقسام ، فإن الأقسام الإنتاجية قد أشار إلى الاهتمام القائد بالأداء في المقام الأول ، فيما يخص الجزاءات بينت الدراسة ارتفاع النسبة المئوية التي تشير إلى اهتمام القائد بتوجيه العمال أكثر من اهتمامه بتسليط الجزاء عليهم، وهذا الاهتمام يمثل إستراتيجية يعتمد عليها القائد للمحافظة على التنظيم والاستقرار الداخلي للقسم وهذا بدلا من أن يثير العمال ضد سلوكه وعدم التعاون معه في بعض الأحيان، كما أظهرت البيانات أن الظروف الداخلية الخاصة بكل قسم مرتبطة إلى حد كبير بأسلوب القائد في تسليط الجزاءات .

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسة قد توصلت إلى نتائج هامة يمكن الأخذ والاستفادة منها وتوظيفها في العمل الميداني وهذا من أجل معرفة مدى مطابقة بعض النتائج مع واقع التنظيم الصناعي الجزائري، خاصة أنه يتوقع وجود تشابه بين المصنع المصري والجزائري، وهذا ما ستستكشف عنه الدراسة الميدانية .

6- الأبعاد التنظيمية وأثرها على أنماط القيادة :¹

قام بهذه الدراسة كل من " فاضل حميد مزعل" و " فيصل عبد اللطيف الخشالي" و " عواطف علي حسين" .

الهدف من هذه الدراسة هو تناول الأبعاد التنظيمية وأثرها في نمط القيادة والمشاركة المتبعة من بعض المديرين في القطاع العام الصناعي العراقي، وأثر ذلك على قدرة منظمات هذه القطاع من تحقيق الأهداف بنجاح، وبهذا يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر الأبعاد التنظيمية المتمثلة بحجم المنظمة ونوع الملكية، ونوع الوظيفة والمستوى الإداري على أسلوب القيادة ومشاركة المديرين في القطاع العام الصناعي العراقي .
 - 2- العمل على تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على الأهداف المنظمة من الوجهة السلوكية .
 - 3- إقامة مقارنة بين النتائج التي يتوصل إليها بالنسبة لعينة البحث وما تم التوصل إليه في الدراسات التي تضمنها الجانب النظري، وهذا من أجل تحديد أهم التباينات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في سلوك المدير العراقي وجميع المديرين في بعض البلدان المتقدمة والنامية .
- وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

- 1- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة، ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدم من المديرين .

1 - حافظ حميد مزعل وآخرون: دراسات المجلد 21 العدد الثاني، عمان ، الأردن 1994، ص 130، 105 .

2- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها، ونوع الوظيفة التي تمارسها المنظمة والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3- ترتبط فاعلية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة .

إن في فرضية البحث نجد فرضيات فرعية، ولاختبارها قام الباحثون بإعداد استمارة وهذا بالاعتماد على بعض الدراسات لقياس الأبعاد التنظيمية : حجم المنظمة و نوع الملكية، نوع الوظيفة والمستوى الإداري ، ثم تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 35 مدير لمنظمة صناعية (45% قطاع عام و 35% قطاع مختلط و 20% قطاع خاص) . وتمثلت نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1- إن أغلبية المديرين في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب الأوتوقراطي (التسلطي) في الإدارة ، وهم يتقيدون بالتعليمات الرسمية في سياقات العمل الإداري ، كما يروا أن إتباع أسلوب التواب والعقاب هو الأفضل من أجل المراقبة ودفع العمال إلى العمل بطريقة أحسن .

2- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة عمالهم في عملية اتخاذ القرارات إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة وهذا من خلال ممثلهم في مجالس الإدارة

3- واللجان الاستشارية، وكان الدافع الكبير في ذلك هو الحرص على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية والتي تؤكد على ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات .

4- إن نموذج البحث والفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفاعلية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبياً .

5- على الرغم من أن النتائج التي أيدت نموذج البحث إلا أنه لا يمكن التغاضي عن خلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية في القطاع الصناعي العراقي التي لها الأثر الجلي في الأنماط القيادية التي يتبعونها في التنظيم الإداري واتجاهاتهم نحو مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات . وهذه الخلفيات قد تكونت في ظل المرحلة التي يمر بها العراق كأحد البلدان النامية .

وفي ختام هذه الدراسة وضع الباحثون (جملة) من التوصيات تمثلت في:

1- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من جانب الإدارة من خلال تحسين العلاقة معهم ، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة الأمور والقضايا المتعلقة بالعمل في أقل تقدير ومن الضروري أن تتبع الإدارة أسلوب أكثر ديمقراطية في العمل وتخويل بعض الصلاحيات للعمال بما يساعدها على تحقيق مشاركة واسعة في إنجاز مهام العمل .

- 2- ضرورة إتباع أساليب المباشرة وغير المباشرة للعمال من مديريهم ، أو عدم الاعتماد فقط على الأسلوب غير المباشر وهذا لأن الأول يساهم بفعالية في حل مشكلات العمل والإنتاج، وكذلك تطوير قدرات العمال، والإدارة بصورة أفضل .
- 3- أن يأخذ المدير بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية التي تناولتها الدراسة وهذا باعتبارها محددات مؤثرة في تشكيل اتجاهاتهم من أجل بناء نظام فعال للرقابة الداخلية وعملية التنسيق في المنظمة .

3.7.1 - الدراسات الجزائرية :

9 - أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية¹ :

قام سعيد لوصيف وهو أستاذ بمعهد علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر بدراسة حول " أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية " ، وقد ركز على أهمية دراسة المنظمات والسلوك التنظيمي الذي نال اهتمام العديد من الباحثين سواء في علم النفس أو علم الاجتماع ، ولقد لاحظ الباحث وجود عدة نظريات ومدارس تناولت هذا الموضوع، فبعد الحرب العالمية الثانية تجلت أربعة اتجاهات مهمة اهتمت بدراسة موضوع " القيادة التنظيمية " وهي كالتالي :

- أ-التناول السلوكي (دراسة جامعة أوهايو) .
- ب-التناول القائم على أساس الفاعلية (دراسة جامعة متشيجان) .
- ج-التناول القائم على أساس الدافعية (نظرية المسار والهدف ونظرية التوقع).
- د-التناول الموقفي (النظرية الموقفية لفيدلر ونظرية فروم) .
- يركز الاتجاه الحديث في دراسة " القيادة التنظيمية " على الاهتمام بالتفاعل الذي يتم بين القائد والموقف التنظيمي الذي يكون فيه، وخاصة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل ، وإذا كان (1978) " كاتز و كان " katz & kahn " يريان أن مصطلح القيادة يستعمل في العلوم الاجتماعية حسب ثلاث معاني :

- القيادة من حيث هي خاصية منصب معين .
- القيادة من حيث هي سمة أو طابع شخصي .
- القيادة هي خاصية سلوكية .

إن هذا البحث يؤكد في استعماله لهذا المفهوم على التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي - ثقافي معين على مستوى المؤسسات الصناعية بالجزائر.

1 - سعيد لوصيف: مجلة العلوم الاجتماعية المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، جامعة الكويت 1995 ، ص 81.

حدد الباحث هدف الدراسة أنه يتخذ من النظرية الموقفية لفيدلر إطارا نظريا وهذا بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية، ومحاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغيير سياق القيادة التنظيمية أو أن تغيير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي (الهيكلية) على مستوى المؤسسة كلها، أو بمعنى آخر محاولة الإجابة عن هذا السؤال :

- هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي ؟
انطلاقا من هذه الإشكالية قام الباحث بطرح سؤالين هما :

أ - من بين هذين النمطين القياديين: نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الاهتمام بإنجاز العمل بالنمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية التي هي ميدان البحث ؟

ب - من بين هذين الموقفين: موقف علاقات القائد بالأتباع ، موقف وضعية سلطة القائد، ما لموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية ؟

- فرضيات البحث :

قام الباحث بصياغة الفرضيات على النحو التالي :

" يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة، وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه " .
و انبقت عن الفرضية العامة ثلاثة فرضية فرعية أو جزئية وهي :

- 1- يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) .
- 2- يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد بالأتباع ونمط القيادة .
- 3- يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع ونمط القيادة .

أما عينة الدراسة فقد أجري البحث على عينة متكونة من المشرفين، تم اختيارهم بطريقة قصدية (فئة المشرفين الرسميين) بلغ عددهم 104 مشرف من أصل 123 مشرفا ، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي :

إن الهدف من معالجة هذه النقطة هو معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في نمطي القيادة بين قادة المستويات الإشرافية المدروسة وسيسهم هذا التحليل في فهم ودراسة علاقة هذين النمطين لمتغيرات الموقف القيادي، وتفاعلهما ودرجة تكيفهما مع متطلبات التغيير التنظيمي الذي تشهده عينة من المؤسسات الجزائرية .

لقد أظهر اختبار (ت) بين متوسطات نتائج مقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة (رؤساء الفرق - المراقبون - رؤساء الورشات - رؤساء المصالح) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني من جهة، وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث من جهة أخرى، بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنمط قيادي متشابه وهو كذلك النمط الذي يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل . ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري عموماً. والتي تميل عادة إلى تثمين الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية و لو على حساب العقلانية والفاعلية وحتى القانون .

ما هي علاقة هذه النتائج بنمط ملكية ووسائل الإنتاج (النظام الاشتراكي) وكيف لا يهتم المشرف بالعملية الإنتاجية ولكن يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر وهذا للحفاظ على علاقات طيبة في محيطه الاجتماعي أما الإنتاج فلا أحد يحاسبه عليه.

ب - متغيرا وضعية السلطة وعلاقات القائد بالأتباع وارتباطهما بنمط القيادة :

من خلال تطبيق " إستبانة وضعية السلطة " من قبل الباحث اتضح أن قادة المستويات الإشرافية الأربعة يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة، ولقد أكدت المتوسطات الحسابية أن قيمة "ف" = 2,12 غير دالة إحصائياً هذا ما يبين عدم وجود تباين بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة والتي تتميز بوصفها ضعيفة .

ولقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك علاقات جيدة تربط قادة هذه المستويات بأتباعهم ، ولقد أثبت معامل بيرسون أن الارتباط الموجود بين نمط القيادة ووضعية السلطة كان منخفضاً وغير دال إحصائياً، وهذا ما يبين عدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين . أما فيما يخص الارتباطات بين نمط القيادة ومتغير علاقات القائد بالنسبة للمستويات الإشرافية الأربعة، فجاءت كلها ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية مما يعني وجود علاقة بين هذه المتغيرين، كما بينت هذه الدراسة أن قادة مختلف المستويات الإشرافية لا يتعاملون مع المواقف التنظيمية كما هو مفترض في التصور النظري الذي يطرح " فيدلر " ، حيث لاحظ الباحث أن نمط القيادة الذي يميز قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى غير مناسب بالنظر إلى الموقفين التنظيميين اللذين يحددان هذا النمط (علاقة باتباع جيد ووضعية السلطة ضعيفة)، من هذا المنطلق يكون من الجدير بهؤلاء القادة أن يكونوا مهتمين بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعمل (العلاقات الإنسانية)، حيث تجمعهم علاقات جيدة مع أتباعهم، وهذا ما يتيح لهم استثمار هذه العلاقة استثماراً إيجابياً في توجيه الأتباع نحو إنجاز العمل أسرع ونوعية أفضل. كما تسمح لهم هذه العلاقة من أن يستمدوا سلطتهم منها، وأن يستعملوها بصورة إيجابية في ضبط شؤون العمل .

ج - القيادة والتغير التنظيمي :

إن التسيير الفعال داخل المؤسسات هو من أهم أدوار المسؤولين في الوقت الراهن وهذا في ظل التغير السريع والمستمر الذي يشهده العالم اليوم، فالمؤسسة يجب عليها أن تتكيف مع هذه الديناميكية وهذا

لضمان استمرارية وجودها على أنها نسق متميز ، وإن استقرار أي مؤسسة لا بد من توفر عنصرين هامين :

- **أولاً:** التميز بالديناميكية والمرونة والتفتح على المحيط بكل ما يتصف به من الناحية الاجتماعية الثقافية السياسية .
- **ثانياً:** عملية ترشيد النشاط الاقتصادي وتنقيف السلوك التنظيمي وذلك بإدخال تسيير فعال للعوامل الموقفية الطارئة التي يمكن أن يفرزها المحيط .

د - القيادة والسلطة التنظيمية :

إن عملية مراجعة التشريع التنظيمي للمؤسسات وبخاصة (ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات) يبين التخوف الضمني للمشرع من السلطة التنظيمية، فتوزيع السلطة لم يكن على أساس الاعتقاد بأنها وسيلة تساعد المشرفين والمسيرين على العمل مع بعضهم البعض وفق علاقات تتميز بالتنظيم والديناميكية لتحقيق أهداف التنظيم، إن توزيع السلطة اتخذ كبعد إيديولوجي وطبعة سياسية ، بحيث أعتبر المشرع الهياكل التنظيمية للمؤسسات بأنها قوى متصارعة تتطلب حصر جزء كبير من هذه السلطة في هيكل تنظيمي واحد (الوصاية) .

لقد أصبح من الضرورة الآن الانتقال من السلطة الكلاسيكية (الخضوع) إلى " سلطة التفاوض" التي تبنى على المعارف ، ولكن عملية اكتسابها لا تتم على أساس الوضعية الهيكلية في سلم التنظيم، بل على أساس الكفاءات. وهذا الطرح يتطلب ضرورة تجاوز مفهوم " تفويض السلطة" إلى مفهوم " الاعتراف بسلطة الغير" .

في الأخير يقول الباحث " سعيد لوصيف" : " إن البحث عن تناول علمي وعلمي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية ليس أمر سهلا ، بل يتطلب مجهودا كبيرا في البحث، غير أن هذه الصعوبة لا تمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية حيث يمكن تلخيص هذا التحليل النقدي فيما يلي :

- 1- كثيرا ما أسندت عملية تسيير المؤسسات الوطنية إلى " تكنقراطيين " لا يملكون " النظرة التنظيمية " اللائقة والكافية، والخيال الفكري والعلمي في التسيير بمعنى فن تسيير الأفراد .
- 2- الأثر السلبي الذي أحدثته الإيديولوجية " وتسييس" العملية التنظيمية وذلك بسن تشريعات غلب عليها الطابع الإيديولوجي أكثر من الطابع القانوني أو التنظيمي .
- 3- الخلط الذي وقع بين مفهوم " السياسة الاقتصادية" التي هي من صلاحيات المؤسسات باعتبارها شخصية معنوية متميزة تتطلب تناولا تنظيميا ومنهجيا و تسييريا خاصين بها .

- 4- إن عملية لامركزية القرار لم تتعدى في واقع الأمر عملية " تفويض بالإمضاء " في ميادين محددة جدا، الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على المسيرين العمل في مجال محدود وضيق، حيث حرما من مجال التصرف حر و كاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم .
- 5- عدم التفريق بين " القيادة " من حيث هي هيكل تنظيمي والقيادة من حيث هي سلوك..... وسياق تأثير يسمح بإدخال أو إحداث التغيير التنظيمي دون مقاومة حادة لأفراد المؤسسة .
- 6- تخلي النقابة عن دورها الأساسي المتمثل في عملية ضبط وتعديل العلاقات التي تربط حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الأفراد العاملين بها من جهة أخرى وتدخلها في شؤون التسيير .
- إن فهم أنماط القيادة ودراساتها في المؤسسات يستدعي فهما أعمقا للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر بدوره في ديناميتها، وبالتالي في السلوك التنظيمي للقيادة والأتباع داخل المؤسسة .
- فضلا عن هذا فإن متغير الموقف من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الاهتمام به، وتدريبهم على تكييف سلوكهم الإشرافي وتغييره وذلك تبعا للمواقف والظروف التي يتم فيها إنجاز العمل¹ .

4.7.1 - تحليل وتقييم الدراسات السابقة :

أشارت بحوث ودراسات الهاوثورن إلى أهمية العلاقات الإنسانية ، حيث " توصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة " management by participation" ، كما أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال والإشارة إلى مشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم، مع إمكانية التغلب عليها من خلال رفع مستوى الكفاءة بين المديرين ، وكل هذه البحوث والدراسات ألفت الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية، وضرورة العمل بها² . وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت إليها من أنها أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، ولم تشر إلى الصراع الموجود بين الأفراد وصاحب العمل، واعتمادها على عينة صغيرة الحجم (تضم 6 عاملات فقط)، إلا أن نتائج دراسات الهاوثورن كانت منطلقا لإجراء العديد من البحوث والدراسات في مجال العلاقات الإنسانية أكثر دقة وعمقا.

أما فيما يخص دراسة الأجواء الاجتماعية التي قام بها " لبيت وهوايت " lippit & White ركزت على الاهتمام بدراسة مختلف نماذج القيادة حيث أوضحت أن اختيار الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي، وأن الجماعة في ظل هذه الأجواء تتسم بالتعاون والمناقشات الإيجابية، ورغم الانتقادات الموجهة إليها، فهي

1 - سعيد لوصيف : مرجع سابق ، ص 107 .

2 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، منشورات جامعة قسنطينة 2004

بينت أن استخدام الأساليب المتعددة في القيادة تؤدي إلى نتائج مختلفة، سواء من حيث مستوى الإنتاج والروح المعنوية للمرؤوسين .

ولقد أكدت دراسة جامعة أوهايو أهمية الجمع بين أسلوبى الاهتمام بالعمل وتحقيق حاجات الأفراد، وأن النمط القيادي الفعال هو الذي يحافظ على الجماعة، وضمان التفاعل بين الأفراد ، وتحقيق أهداف التنظيم .

أما دراسة جامعة متشيغان فتم التركيز على بعدين في القيادة وهما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعمال، إن الفاعلية تكون أكثر من خلال الجمع بين هذين النمطين.

ونجد أن دراسة بيلز "Pelz" ركزت على خصائص القادة ذوي الفعالية والأداء الجيد، ومدى إشراكهم للعمال في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أعلى مستويات للإنتاج .

وكشفت دراسة " بناء القيادة في المصنع" عن نتائج ذات أهمية كبيرة كوجود قيادة غير رسمية إلى جانب القيادة الرسمية وقيادة الإتحاد الاشتراكي ، وقيادة النقابة ، وتوصلت إلى إتباع القيادة للأسلوب الذي يهتم بالعمل والأسلوب الوثيق في القيادة .

وأوضحت دراسة " القيادة والاتصال" على جوانب ذات أهمية بالغة في القيادة، كتلك المتعلقة بوظائف القادة أو الرؤساء أو المشرفين ونطاق مسؤولياتهم، أو تلك المرتبطة بأسس اختيارهم أو تلك المتصلة بطبيعة العلاقات وأسلوب القيادة المنتهج .

ولقد جاءت دراسة " الأبعاد التنظيمية وأثرها على أنماط القيادة "، لتكشف عن علاقة حجم المنظمة، نوعية الوظيفة ، نوع الملكية، والمستوى الإداري كأبعاد تنظيمية لها تأثير على أنماط القيادة. ولقد توصلت إلى عدة نتائج هامة لعل أهمها: ميل المديرين في منظمة القطاع الصناعي العراقي إلى إتباع الأسلوب الأوتوقراطي والنقيد بالرسميات مع إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة، كما أوضحت الدراسة أيضا أهمية الخفيات الاجتماعية والثقافية للمديرين وأثر ذلك على الأنماط القيادية التي تتبعها الإدارة في تسيير القطاع الصناعي العراقي .

وتعد دراسة " أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية " من أهم الدراسات السابقة التي تناولناها، بما أنها تتعلق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل هذه التحولات والتغيرات الجارية، من خلال النتائج التي توصلت إليها واختبار الفرضيات التي اهتمت بأنماط القيادة ومستويات الإشراف ووضعية السلطة وعلاقة القائد بالأتباع، وارتباطهم بأسلوب القيادة أو القيادة والتغيير التنظيمي والسلطة التنظيمية. فإن هذه الدراسة قد أعطت تحليلا لبعض المشاكل التي تواجه المؤسسة الجزائرية .

أخيرا يمكننا القول أنه من خلال القيام بعملية تحليل وتقييم الدراسات السابقة التي تناولناها قد سمحت لنا بكشف عدة جوانب ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بالقيادة كخصائص القيادة، أدوار القائد، الأسس التي يتم بها عملية اختيار القادة والتي تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير القادة على عملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي وهذا انطلاقا من الواقع الحقيقي إلى التركيز على عملية اتخاذ القرارات

من حيث طبيعتها، أساليبها مراحلها، أنواعها هل هي تتخذ عن طريق المشاركة أم بطريقة فردية من قبل القادة؟ ومن حيث النمط القيادي المتبع في المؤسسة مجال الدراسة، وشبكة الاتصال الموجودة: الطرق والوسائل المستخدمة، الاتصال المساعد، النازل، الأفقي...، بالإضافة إلى تفويض السلطة للمرؤوسين ومدى تأثيرها على عقلنة القرارات المتخذة.

بعد أن تعرضنا لفصل إشكالية البحث وفرضيات الدراسة، من خلال تحديد إشكالية البحث، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم، وفرضيات الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع.

وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى التنظيم الصناعي.

الفصل الثاني : التنظيم الصناعي

أولا : التنظيم مفهومه، عناصره، مبادئه، مستوياته :

1.2 - مفهوم التنظيم الصناعي

2.2 - عناصر التنظيم الصناعي

3.2 - مبادئ التنظيم

4.2 - مستويات التنظيم

ثانيا : أنواع ونظريات التنظيم :

5.2 - أنواع التنظيم

6.2 - نظريات التنظيم

7.2 - تحليل وتقييم نظريات التنظيم

1.2 - مفهوم التنظيم الصناعي :

أثار مفهوم التنظيم إهتمام العديد من العلماء و المفكرين و الباحثين منذ زمن طويل، وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها والدور الذي يقوم به في المؤسسة، لكن ما يلاحظ أنه هناك إختلاف في الإتجاهات حول تعريف هذا الموضوع، " رغم أن التنظيم كلمة شائعة الإستخدام، وتبدوا للوهلة الأولى بسيطة وواضحة، إلا أنها ليست كذلك . فمن العلماء من إعتبر التنظيم نظاما للإتصال أو وسيلة لحل المشكلات أو طريقة لتسهيل إتخاذ القرارات، ومنهم من إعتبره أنظمة إتصال آلي، بمعنى مجموعة من " المتفاوتات " المتداخلة لكننا يجب أن نعترف بأن التنظيم هو كل هذه الأشياء مجتمعة " ¹ .

" قد يعتقد البعض أن التنظيم مجرد ترتيب لبعض الأعمال و الوظائف، كثيرا ما يعبر عنها في شكل خريطة بيانية توضح التكامل بين هذه الأعمال وتلك الوظائف، لكن التنظيم ليس مجرد عملية آلية تقتصر على التركيز على علاقات العمل والوظائف، فهذا الإتجاه يعكس إهتماما بناحية واحدة من نواحي التنظيم مهملا جوانب أخرى أساسية في مفهوم التنظيم " ² .

نرى أن البعض يعرف التنظيم على أنه: " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف " ³ . ويتضح من هذا التعريف أنه يركز على وجود عملية تفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات داخل التنظيم وهذا من أجل تحقيق الأهداف العامة.

ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو: " الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة، ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها " ⁴ .

هذا التعريف يعد التنظيم وسيلة حيث يقوم الأفراد معا بطريقة منظمة وواعية، بأعمال معقدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

1- عبد الغفر يونس: تنظيم وإدار الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 17 .

2 - عنصر يوسف : خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، منشورات جامعة قسنطينة 2004 ، ص 59 .

3- جميل احمد توفيق : مذكرات في إدارة الأعمال ،دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1975 ص 176 .

4 - جون م فيفندر/فرنك ب شيرود : التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق ، مكتبة النهضة العربية، 1965 ، ص 33 .

ويمكن كذلك تعريف التنظيم للأغراض العلمية بأنه: "عملية تحديد ما يجب عمله إذا ما أردنا تحقيق غرض ما، وتقسيم الأنشطة الضرورية إلى قطاعات صغيرة يمكن تأديتها بواسطة فرد واحد وإيجاد وسائل التنسيق، بحيث لا تكون هناك جهود ضائعة، ويجب ألا يكون أعضاء التنظيم في مراكز تعرقل عمل الآخرين، والتنظيم لا يمكن فصله عن الهدف أي أنه ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لغاية"¹.

ونجد تعريف آخر يرى أن التنظيم: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأسمال و الأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض"².

هذا التعريف يرى التنظيم هو توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية داخل المؤسسة، ويجب على المدير توفير جو من العلاقات بين جماعات العمل.

وهناك أحد المفكرين قام بإعطاء مجموعة من الخصائص للتنظيم:

1- التنظيم هو عملية تخطيطية إذ أنه يتناول إعداد هيكل وتنميته والمحافظة عليه، وإيجاد نموذج لعلاقات العمل بين الأفراد داخل المشروع، وأن التنظيم عملية مستمرة كلما حدثت تغيرات في الحوادث الشخصية أو البيئية وبذلك يعتبر التنظيم ديناميكيًا متحركًا.

2- التنظيم هو تحديد الواجبات وتوزيعها على الأفراد للحصول على مزايا تحديد المسؤولية عن طريق تقسيم العمل وإعادة تقسيمه.

3- إن التنظيم خطة متكاملة أو تنسيق نشاطات كل فرد من المشروع بفعالية حتى يمكن إقامة علاقات بين وحدات العمل المختلفة والمحافظة عليها .

4 - التنظيم وسيلة لغاية ، وأن التنظيم الجيد يجب أن يكون من أدوات تحقيق أهداف الشركة ولكن يجب أن يصبح هدفًا في حد ذاته³.

2- عبد الغفور يونس: مرجع سبق ذكره ص 16.

3- جميل أحمد توفيق: مرجع سبق ذكره ص 176.

نرى أن التنظيم هو مجموعة من الوظائف والعمليات والمسؤوليات التي يتم توزيعها داخل الإدارة ، وخطة متناسقة ومتكاملة تعمل على الإهتمام بجميع العلاقات سواء كانت رسمية كما تنص عليها الشرائع والقوانين ، أو غير رسمية كما إهتمت بدراستها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراسات " هاو ثورن HAWTHORNES " حيث إهتمت بالجوانب الإجتماعية والنفسية للأفراد التي تحدد السلوك التنظيمي داخل المصنع .

ونجد عدة بحوث قامت بدراسة السلوك التنظيمي حيث يرى كل من " SZILOGYI, A & WALLANCE M " : " يشمل السلوك التنظيمي التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بإفتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين و الإنتاجية "2 .

ويرى " ماكس فيبر " MAX WEBER " أن التنظيم هو : " نسق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز "3 .

مما سبق نرى أن هناك إختلاف في تحديد مفهوم التنظيم بين الباحثين، ومن خلال هذا نرى أن التنظيم هو توفير كل الإمكانيات المادية من آلات، رأس مال ، و البشرية من أفراد ذوي كفاءات قادرين على العمل بأكثر فعالية وتنسيق كل العمليات والجهود ومن أجل تحقيق الأهداف العامة .

1- عبد الغفور يونس: مرجع سبق ذكره ص 17 .

2- د.صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية كبع -نشر - توزيع، القاهرة، 2001 ، ص 17.

3- عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص13.

2.2 - عناصر التنظيم :

إن عملية تحقيق الأهداف في أي مؤسسة تتطلب وجود عدة عناصر تشمل: البيئة أو محيط العمل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، ومن هنا يتطلب وجود التنظيم الذي يعمل على التنسيق بين كل هذه العناصر:

أ- الموارد البشرية: HUMAINS RESOURCES

وتمثل رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يتم العمل ضمن مجموعات رسمية أو غير رسمية، وهي المسؤولة عن كل عمليات التسيير و الإنتاج، وهذا لتحقيق الهدف المسطر.

ب- الهيكل التنظيمي: STRUCTURE

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد التدرج الهرمي للسلطة، ويوضح كل الوظائف والمسؤوليات الموزعة على كل مستوى والمهام و الأدوار داخل المؤسسة .

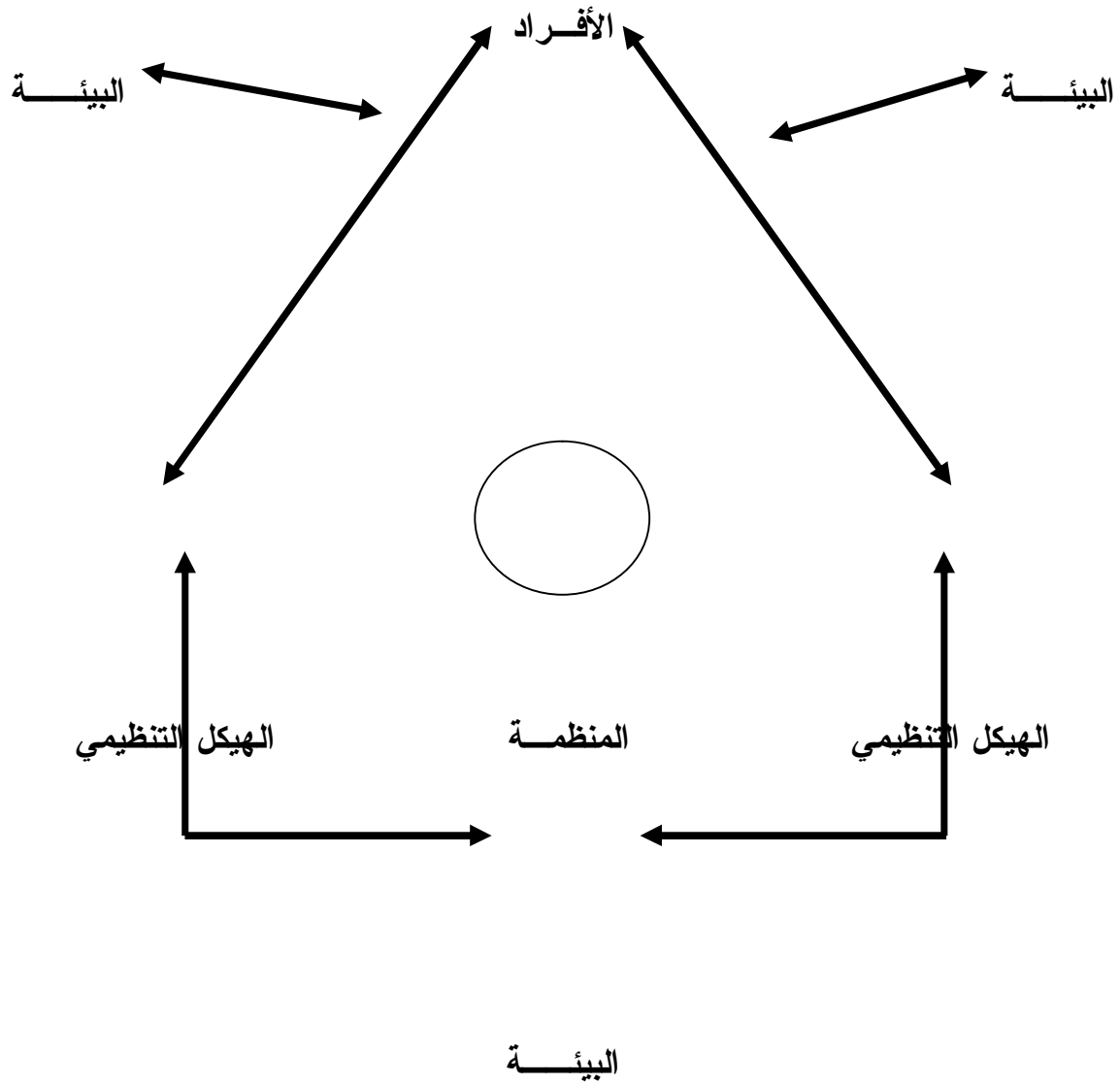
ج- التكنولوجيا: TECHNOLOGY

تعتبر التكنولوجيا كل الأساليب و الآلات ووسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة، ولها تأثير كبير على رفع مستوى الإنتاج، وعلى سلوك و تنمية قدرات الأفراد من خلال عمليات التدريب على إستعمال هذه التكنولوجيا .

د- البيئة: ENVIRONMENT

وهي المحيط الداخلي الذي تعمل فيه كل المؤسسات، كما توجد أيضا البيئة الخارجية وهي كل العوامل السياسية، الإقتصادية والثقافية للمجتمع، التي لها تأثير كبير على العمال، وقوة المنافسة بين مختلف المؤسسات في ترويج المنتجات و إحتلال مكانة متقدمة في سوق العمل .

ويوضح الشكل التالي أهم عناصر التنظيم:



شكل رقم 1- يوضح عناصر التنظيم

إن جهود المفكرين والباحثين في إعطاء وتحديد مفهوم التنظيم، عملوا على تقديم مجموعة من المبادئ إعتبروها ذات أهمية في مجال التنظيم .

3.2- مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعات التوجيهات التي يجب إتباعها وإحترامها في تسيير شؤون العمل داخل الوحدات الإدارية، وذلك بطبيعة الحال بعد الانتهاء من عملية تكوينها¹ .
وأهم هذه المبادئ نجد :

- 1- **مبدأ ضرورة التنظيم** : ويعني بهذا أنه كلما زاد عدد الأفراد كلما أقتضت الحاجة للتنظيم .
- 2- **مبدأ تحديد الهدف** : ويقصد به ضرورة تحديد الهدف العام وتسخير كل الإمكانيات والجهود لتحقيقه .
- 3- **مبدأ وحدة الهدف** : وهذا يعني أن كل أقسام التنظيم تساهم بشكل فعال في تحديد الهدف، وتكون لذلك أهداف كل قسم منسجمة ومتكاملة مع الهدف العام للتنظيم .
- 4- **مبدأ الكفاءة**: يتميز التنظيم بالكفاءة وهذا إذا ما سمح بتحقيق الهدف بنجاح وبتكلفة أقل.
- 5- **مبدأ تقسيم العمل** : وتعني بهذا تقسيم الأدوار وتوصيف الوظائف من خلال مجموعات وهذا من أجل التنسيق وسرعة التنفيذ وتحقيق الأهداف بفعالية كبيرة .
- 6- **مبدأ التمديد الوظيفي**: إن تحديد الأنشطة، والسلطة التنظيمية المفوضة، وعلاقات السلطة مع الأقسام الأخرى والنتائج المتوقعة، هذا يساعد على نجاح العملية التنظيمية وتحقيق الأهداف .
- 7- **مبدأ الوظائف** : لكي تتم عملية التنظيم بصورة موضوعية، يجب أن يتم التنظيم حول الأنشطة أي الوظائف المطلوب القيام بها وليس الأفراد .
- 8- **بدأ زيادة العلاقات التنظيمية** : كلما زاد عدد الأفراد إلى التنظيم كلما أذى ذلك إلى الزيادة في عدد العلاقات داخل التنظيم .
- 9- **مبدأ نطاق الإشراف**: ويعني بهذا تحديد عدد الأفراد الذين تشرف عليهم الإدارة، ويكون العدد مختلف من تنظيم لآخر حسب حجم الإمكانيات...
- 10- **مبدأ التدرج أو التسلسل** : إن زيادة فاعلية الإتصال وإتخاذ القرارات، مرتبطة بوضوح خطة السلطة من القمة الإستراتيجية للإدارة حتى نصل إلى مركز كل عامل .
- 11- **مبدأ التفويض** : إن تعدد الأعمال والمسؤوليات تقتضي على المديرين تفويض جزء من السلطة للإداريين وهذا للوصول إلى الفعالية وتحقيق نتائج جيدة .

12- مبدأ المسؤولية : ويقصد هنا أن كل واحد له مسؤوليته سواء المدير أو العمال، ولا يمكن تفويض المسؤولية، أو أن يمكن للرئيس التخلّص من واجباته ومسؤولياته ويضع اللوم على المرؤوسين.

13- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية : لكي تكون العملية التنظيمية تسيير بشكل سليم وفعال ينبغي أن تكون مسؤولية المدير متناسقة ومنتاسبة مع سلطة والعكس صحيح .

14- مبدأ وحدة الرئاسة : أي يجب أن تخضع لسلطة أكثر من رئيس واحد، وهذا لتفادي المشاكل والإحساس بالمسؤولية أكثر.

15- مبدأ مستوى السلطة : للحفاظ على تفويض السلطة، ينبغي قيام الرئيس باتخاذ القرارات على مستوى سلطاته وأن لا يجب رفعها إلى السلطة العليا داخل التنظيم .

16- مبدأ المسؤولية الثابتة : بإمكان العامل أن يصل إلى تحقيق نتائج كبيرة وذلك من خلال أن تكون مسؤوليته ثابتة من خلال العمل المنوط القيام به .

17- مبدأ مسلك الإشراف المحدد : في كل مؤسسة يجب أن تكون أقسام التنظيم مرتبطة بمسالك الإشراف التي تكون محددة بشكل دقيق .

18- مبدأ ديناميكية التنظيم : يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أي يسمح بمقابلة التغيرات في المنشأة¹. لقد بينت هذه المبادئ جوانب متعددة مرتبطة بالتنظيم ، وقدمت صورة جلية لفهم آلياته ، ذلك أن التنظيم: " يعتبر من العمليات الدقيقة التي يجب أن يشارك فيها خبراء

مختصون، حتى تتحقق الفوائد المرجوة منه، كالإستفادة من مزايا التخصص، وتسهيل وظيفتي التنسيق والرقابة، وتفهم الأهداف والخطط والبرامج، وإذاعتها في كافة أجزاء المنظمة، مما يعطي للعاملين إحساسا بالمشاركة والتعاون ، وينمي فيهم الرغبة في العمل والشعور بالمسؤولية¹.

4.2 - مستويات التنظيم :

أيضا نجد أن التنظيم يتضمن عدة مستويات، وتختلف الوظائف والأدوار من مستوى لآخر، " فهناك أعمال عقلية مكتبية يقوم بها بعض المسؤولين، كمرقبة النظام وتحديد طريقة الإنتاج ووضع البرامج والخطط وإصدار الأوامر، وهناك الأعمال اليدوية المنوطة بالملاحظين كمرقبة العمالة، التجهيز و الإعداد للعمل، مرقبة سير العمل"².

ومن بين هذه المستويات التنظيمية نجد :

- 1- الإدارة العليا : وتتضمن المستويين الأول والثاني وهي تعمل علي وضع السياسة العامة ومراقبة كل العمليات التي تجري علي المستوى الأدنى .
- 2- الإدارة التنفيذية أو المتوسطة : تحتوي علي المستويين الثالث و الرابع وتعمل علي إبلاغ كل ما تتلقاه من الإدارة من الإدارة العليا إلي الإدارة المباشرة، كما تعمل علي مراقبة الأمور التنفيذية، ويتصف هذا المستوي بالتخصص وله الصلاحيات في المحافظة على إستمرارية عملية الإتصال داخل المؤسسة .
- 3- الإدارة المباشرة : وتمثل المستوى الخامس والسادس وتتولي الإشراف المباشر علي الموظفين العمال وتنقل إليهم تعليمات الإدارة وترفع رغباتهم وآرائهم لها³.

1- د. ابراهيم عبد العزيز شيعا: مرجع سبق ذكره ص 124.

2 - د. عنصر يوسف: مرجع سبق ذكره ص 65.

3- نفس المرجع ص 65.

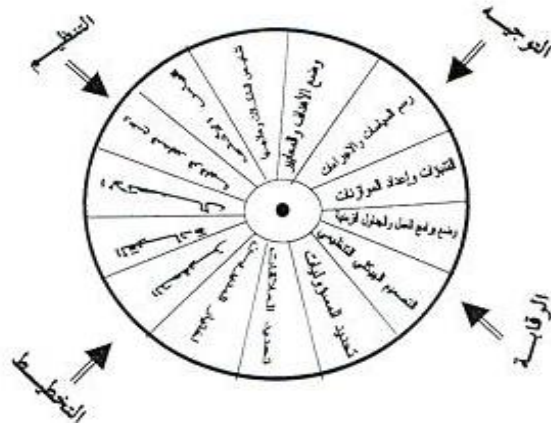
كما إختلف في عملية تحديد مستويات التنظيم والإدارة حيث قسمه البعض كما يلي :

- 1- المستوى الأول : ويتمثل في رؤساء الفرق .
- 2- المستوى الثاني : ونجد فيه المراقبين .
- 3- المستوى الثالث : يضم رؤساء الورشات ¹ .

من جهة أخرى وضع أحد الباحثين تقسيما آخر :

- 1- المستوى الخامس : يتمثل في الإدارة العليا .
- 2- المستوى الرابع والثالث : يتضمن الإدارة الوسطى .
- 3- المستوى الثاني : المشرفون على المستوى الأول .
- 4- المستوى الأول : الموظفون التنفيذيون ² .

ومهما اختلفت التقسيمات التي يقدمها العلماء لمستويات التنظيم أو الإشراف أو الإدارة إلا أنها تؤكد أهمية كل هذه المستويات ولعل الشكل التالي لعملية الإدارة يوضح ذلك ³ .



الشكل رقم 02 : يوضح العمليات التي تجري على مستوى الإدارة .

من خلال هذا الشكل نرى أن المدير يقوم بأربعة عمليات أساسية في التنظيم وهي :

- 1- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف / أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي في مجلة العلوم الإجتماعية ، خريف 1988 ، الكويت ، ص 67 .
- 2- جيري جراي : الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف ، هوانة المكتبة العربية السورية ، دمشق 1984 ص 377 .
- 3- سيد الهواري : ماذا يفعل المديرين ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة 1980 ص 09 .

- 1- **التخطيط** : ويتضمن وضع الأهداف ورسم السياسات وتطبيق الإجراءات وتقديم مختلف البرامج الزمنية .
- 2- **التنظيم** : يتضمن رسم الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف والمهام والمسؤوليات على جميع المستويات التنظيمية .
- 3- **التوجيه** : ويتمثل في إرشاد العمال للقيام بكل المهام المنوطة بهم وتحفيزهم للعمل أكثر .
- 4- **الرقابة** : ويشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج ومعرفة الإنحرافات وأسبابها والعمل على تلافيها .¹

2-5- أنواع التنظيم :

هناك نوعان من التنظيم داخل أي مؤسسة وهما :

أولاً : **التنظيم الرسمي** :

من المسلم أن كل التنظيمات تتألف من بناء رسمي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتنفيذ المهام المحددة بدقة ، ويسهل إدارك هذا البناء ومعاينته لأنه يمثل الخريطة التنظيمية التي تكشف عن العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار ، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية ومستوياتها² .

ويعرف التنظيم الرسمي بأنه : مجموعة القواعد واللوائح والقوانين والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتحكم بها علاقات العاملين وتخصص أدوار الأفراد وتحدد السلطة والمسؤولية³ .

إن هذه الشرائع والقواعد والقوانين في التنظيم ، هي ما يعرف بإسم البيروقراطية ، التي تعني العقلنة والترشيد عند ماكس فيبر ، حيث أنها إهتمت فقط بالجانب الرسمي ، ولم تشر أبداً إلى وجود علاقات أخرى في مجال التنظيم .

إن التنظيم الرسمي يتضمن عدة وظائف أساسية في الإدارة من بينها :

1. إتباع السلم التصاعدي في السلطة .
2. الكفاءة والمعرفة التقنية .
3. ربح الوقت وتخفيض نسبة التكاليف⁴.

4. الإستمرار في العمل وعم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير .
5. الدقة في العمل .
6. الإنتظام في العمل .

1- سيد الهواري : مرجع سبق ذكره ص 10 .

2- د / علي غربي : مرجع سابق ذكره ، ص 121 .

3- محمد عبد الباسط حسن : علم الإجتماع الصناعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 1972 ، ص 234.

4- عبد الكريم درويش : أصول الإدارة العامة ، ط 2 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ص 350.

7. إزالة الغموض .
8. السرعة في التنفيذ .
9. إستعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب .
10. السرعة في التنفيذ .
11. إستعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب .

ثانياً : التنظيم غير الرسمي :

ينشأ التنظيم غير الرسمي بين مجموعة الأفراد داخل المؤسسة ، حيث عرفت هذه العلاقات عدة تسميات مختلفة ، فالبعض وصفها بأنها " التنظيم الإجتماعي غير الرسمي " ، والبعض الآخر يسميها ، البناء الإجتماعي لجماعات العمل " .

أما الفريق الثالث يفضل إستخدام مصطلح " ديناميات البيروقراطية " مهما يكن المفهوم المستعمل للدلالة على هذا الأمر ، فإن أهم ما يميز هذه الأنماط أنها تلقائية وأولية ومباشرة ، وتشبع الحاجات والرغبات التي لا تستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها ، كما أنها تؤدي وظائف محددة ، وفوق هذا ، إنها تعبر عن علاقة معينة يطورها الأعضاء داخل التنظيم فيما بينهم نتيجة لبعض الظروف الداخلية والخارجية التي تدعم تطورها¹ .

حظي التنظيم غير الرسمي بإهتمام العديد من الباحثين بدرجة أكبر من دراسة الجوانب الأخرى في التنظيم حيث كانت في السابق البحوث تهتم فقط بمشكلات التنظيم المتعلقة بالإنتاج ، فمثلا " تايلور " قدم دراسة عن الحركة والزمن وكيف يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل ، لكن مجمل هذه الدراسات تهتم بالعمل والربح على حياة الإنسان الذي ينظر إليه كآلة فقط ، هذا ما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي عملت على دراسة العوامل النفسية والإجتماعية للأفراد ، حيث أن التنظيم غير الرسمي هو نتيجة العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنشأ تلقائيا من غير تدخل السلطة الرسمية .

وتوجد عدة عوامل أدت إلى ظهور العلاقات غير الرسمية وهي كالتالي :

1- عوامل الوظيفة أو المهنة : " يرجع بعض علماء الإجتماع تكوين الجماعات غير الرسمية إلى عامل الوظيفة أو المهنة ، حيث أن الأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الإشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ، ويحاولون الإبتعاد عن غيرهم ممن يحتلون مكانات أعلى أو أدنى² .

1- د. علي غربي: مرجع سبق ذكره، ص 121.

2- نفس المرجع، ص 127.

إن ما يؤدي إلى ظهور العلاقات غير الرسمية، هو الفروقات المهنية والمستويات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة، وفي هذا الصدد يرى " كوتريل Cotrelle " في دراسته عن الجماعات غير الرسمية في ميدان السكك الحديدية أنها تتكون على أساس المهنة، ومن نفس المنظور يرى " هوايت Whyte " الذي قام بدراسة على إحدى المطاعم، وخلص أن العمال الذين يعدون اللحم لهم نفس الإهتمامات، وهي تختلف عن تلك التي يشترك فيها الذين يقومون بإعداد الأسماك....

2- عوامل ذاتية أو خصوصية: يرى البعض الآخر أن الجماعات غير الرسمية ترجع إلى عوامل أخرى: كالسن، أو الأقدمية في العمل، أو الحالة الإجتماعية، أو حتى الإنتماء الديني، فلو أخذنا مثالا، نجد أن العمال ذوي الأقدمية وكبار السن لهم شعور أنهم أكثر خبرة من العمال الجدد و الأصغر منهم سنا، وهذا ما يؤدي إلى أن كل فئة تشكل مجموعة لها مميزاتها الخاصة التي تختلف عن المجموعة الأخرى .

3- العوامل الإيكولوجية: يرى فريقا آخر أن العوامل الإيكولوجية ذات أهمية بالغة في ظهور الجماعات غير الرسمية، حيث أن قرب المكان من العمل، يعمل على زيادة عملية الإتصال وظهور العلاقات بين العمال في المؤسسة الواحدة، حيث يمثلون تنظيما غير رسمية وهذا للتفاعل المتواصل والقرب الفيزيقي بينهم .

4- المكانة الإجتماعية: يرجع كثير من الباحثين نشأة الجماعات غير الرسمية، إلى المكانة الإجتماعية التي يحتلها الأشخاص سواء داخليا أو خارجيا، هذا ما يجعلهم على الإشتراك معا في علاقات غير رسمية ويتميزون بخصائص معينة.

مما سبق نقول أنه لا يمكن أن يكون عاملا واحد هو الذي يؤدي إلى تشكيل التنظيم غير الرسمي، وهذا نظرا لوجود عوامل متعددة، متداخلة مع بعضها البعض هي التي تجعل من الجماعات يكونون تجمعات غير رسمية .

تتجلى أهمية التنظيم غير الرسمي في أنه يعمل على تشكيل علاقات وطيدة بين الأفراد في مجال العمل، تجعلهم يكونون جماعات مشتركة ومنسجمة من أجل حل بعض المشكلات وتحقيق الأهداف المسطرة.

ونظرا لهذه الأهمية يجب على المؤسسة الحديثة خصوصا، أن تهتم بشكل أكبر بالجماعات الغير رسمية ليكون هناك إنسجام مع أهداف العمال والتنظيم الرسمي بشكل عام .

" ومهما يكن، فإن التنظيمات غير الرسمية نظرا لصغر حجمها وعدم تباثها فإنها لا تعتبر بديلا مناسباً للجماعات الرسمية، كما أنها ليست معارضة لها، ولهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تعتقد أن التنظيمات غير الرسمية يمكن أن تقوم بعنصر المساعدة فقط، أو أنها تكمل عمل التنظيم الرسمي " ¹ .

6.2 - نظريات التنظيم :

يخضع كل علم أو تفكير علمي طبيعيا كان أو إجتماعيا إلى مراحل تطويرية منذ نشأته وظهوره حتى تفاعله بالتغيرات و الإجراءات المؤثرة فيه.

إن هذه التحولات التي تحدث بصورة مستمرة وديناميكية هي التي تساهم في ظهور الأطر والتصورات المنهجية والنظرية المساعدة في البحث العلمي ولم يخرج علم الاجتماع عن هذه القاعدة باعتباره يدرس العلاقات الاجتماعية .

والتنظيم باعتباره وحدة إجتماعية والوحدات تمارس مهام محددة لتحقيق أهداف معينة عرف مجموعة من النظريات والأطر المنهجية لدراسته للتنظيم مع تطور العلاقات الصناعية في أوروبا وأمريكا في القرن 19م، هذا النمو الصناعي الرأسمالي الكبير، ساهم في ظهور نظريات لدراسة التنظيمات الصناعية خاصة، ثم بناء وإطلاقا من هذه النظريات جاءت مدارس ومداخل نظرية أخرى تعتبر أكثر حداثة .

وبناء على هذا قسم الباحثون المداخل النظرية لدراسة النظرية على النحو التالي:

أ- التصنيف على أساس النظرية (النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة) .

ب- التصنيف على أساس المدارس (المدرسة: التقليدية، السلوكية، الحديثة) .

ج- التصنيف على أساس البعد (نظريات: أحادية البعد، نظريات متعددة الأبعاد) .

نظرا لتعدد التصنيفات وإختلافات الآراء، أرتأينا أن نستعرض أهم النظريات خاصة تلك التي تساعدنا في الكشف عن مدى تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (لمزيد من المعلومات نوجه القارئ إلى بعض المراجع التي تطرقت إلى دراسة هذه النظريات والمدارس *) .

- انظر: مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

- David Silverman : La théorie des organisation, Dumod, Paris 1973 -

- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 1985.

1.6.2 - النظري الكلاسيكية في دراسة التنظيم: (فيبر ، قولندر)

أ - النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر: " MAX WEBER "

يعود إهتمام ماكس فيبر بالبيروقراطية* إلى أنه إعتبرها الوجه الآخر لعملية الترشيح " Rationalisation " التي تميز المجتمع الحديث عن المجتمع التقليدي حيث تصبح الكفاءة والفاعلية ميزة العلمية الإنتاجية والتنظيم الاجتماعي .
ويعني بالترشيح :

- توسيع قطاعات المجتمع الخاضعة لمعايير القرار الرشيد.
- العمل على إضفاء الصبغة الصناعية على العمل الإجتماعي .
- كما إهتم أيضا بالشرعية التنظيمية من خلال الإشارة إلى الأشكال المختلفة للسلطة.

والسلطة الشرعية في نظر ماكس فيبر : " هي أن يمارس الحاكم القوة بإعتبارها حقا مشروعاً له، كما يعتقد الأفراد أن من واجبهم طاعة الحاكم و الإمتثال لأوامره ، إذن السلطة تمتد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام و الأفراد.... كما أن ممارسة السلطة على عدد كبير من الأفراد تقتضي وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر وتحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء والمرؤوسين " ¹ .
ولقد ميز ماكس فيبر ثلاثة أشكال من السلطة كل منهما على نمط محدد وهي:

- سلطة كاريزمية: تعتمد على صفات الشخص ومؤهلاته الفطرية، طباعه، خصائصه، وتكون ذات طابع قهري وشاد وهي غير رشيدة .
- سلطة تقليدية: وتعتمد على قوة العادات والتقاليد وشرعية المكانة التي يحتلها أشخاص معينين (الوراثة) وهي ذات طابع تحكيمي .
- سلطة قانونية: وتعتمد على القواعد واللوائح القانونية والمعايير الموضوعية وتحتاج من شاغلها قدرات ومؤهلات ومهارات تؤهله لإحتلال هذا المركز وهي بإختصار الشكل البيروقراطي للتنظيم .

إذن فالبيروقراطية في نظر ماكس فيبر تعتمد على السيطرة والضبط على أساس من:

- القوانين والقواعد المضبوطة .

- المعرفة الفتية والخبرة في الخدمة .
وهدفها هو الفعالية الرشيدة، أي إستخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى تحقيق
الأهداف المحددة .

* - البيروقراطية: " Bureaucraty " : كلمة مركبة من Bureau : وتعني المكتب و Craty : وهو مشتق من الأصل الإغريقي Kratia وتعني القوة To be strong بحيث تدل البيروقراطية على قوة أو سلطة المكتب.
1- سعيد عبد مرسي بدر: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم: دار المعرفة الجامعية، ط1، 2000، ص94.

ب - خصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

- توزيع الأنشطة في البناء البيروقراطي بإعتبارها واجب رسمي، هذا يؤدي إلى زيادة في تقسيم العمل على أساس التخصص وتحديد دقيق للمهام المطلوبة.
- تنظيم الوظائف طبقاً لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي: إشراف الإدارة العليا على الإدارات (كل مرؤوس مسؤول أمام رئيسه عن أعماله وقدراته) .
- يكون الموظف بعيداً عن العلاقات الشخصية في التنظيم (فصل الحياة العامة) .
- الموظف في حرية شخصية، ولكن إمتثاله و إحترامه للسلطة يكون طبقاً لقواعد غير شخصية.
- يخضع الموظف لأسلوب ونظام العمل حسب القواعد المكتوبة.
- إختيار الموظفين يخضع لأسس مميزة مثل إجراء إختبار أو الحصول على شهادة أو خبرة فنية.
- كل موظف يتقاضى راتبه حسب مقدرته وكفاءته ووضع الإداري في التنظيم وليس حسب مكانته الإجتماعية.
- يخضع ترتيب الموظفين وترقيتهم إلى الأقدمية و الإنجاز يخضع التسيير لمعايير ثابتة وصارمة وعامة (غير شخصية القانون، إدارة الأعمال) .
- إحترام التنظيم لهذه القواعد يبعد الإنفعالات والإعتبارات الشخصية .
- على الرغم من تعرض النموذج البيروقراطي المثالي إلى عدة دراسات وإنتقادات من طرف بعض الباحثين منهم: فريديريك، جولدنر، ستاشكومي... حيث إعتبروا أن :
- بيروقراطية التنظيمات الكبرى لها جانب غير رسمي يعتبر ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي (شبكة العلاقات الشخصية، يدعم الروح المعنوية، يتجاهل قواعد البناء الرسمي) .
- البيروقراطية و الترشيح المستندة إلى المهارة الفنية والخبرة، لا يرتبطان معا في نفس التنظيم الرسمي، خلط كبير بين السلطة التي تنشأ عن القواعد والقوانين والتسلسل

الهرمي، وهي سلطة قهرية وبين التي تنشأ عن الخبرة والكفاءة الفنية وهي سلطة مهنية وطوعية .

- كما أن ماكس فيبر أهمل بعض الجوانب المهمة في التنظيم وعلى رأسها التفاعل الإجتماعي، حيث أن دور شخصية الفرد والجماعات غير الرسمية والصراع التنظيمي وإتخاذ القرارات في الهيكل الرسمي كانت مهمة في النظرية الكلاسيكية¹.

- النموذج البيروقراطي إعتبر الأفراد كآلات ليس لديهم أي بعد إجتماعي أو ثقافي ، وهناك عدة دراسات أكدت على أن الأفراد في التنظيم غالباً ما يتصرفون حسب إنتمائاتهم الثقافية و الإجتماعية والسياسية، وهذا يتجلى أكثر داخل الجماعات غير الرسمية في الإطار التنظيمي .

1- حسن شوقي عبد الله : سياسات الأفراد " دراسة في التنظيم " ، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة 1968، ص 342

وقد ظهرت عدة محاولات هي إمتداد لدراسات ماكس فيبر، عملت على تدارك نقائص النظرية الكلاسيكية، ونجد من بينها محاولات " الفن جولدر Alvin Gouldner " حيث أضاف مفاهيم جديدة يعتقد أنها تعمل على زيادة فاعلية النموذج المثالي البيروقراطي، حيث أثبتت هذه الدراسة وجود بعض الجوانب النفسية داخل التنظيم البيروقراطي، على الرغم أن النموذج المثالي لماكس فيبر يعد قديما وقد واجه عدة إنتقادات، إلا أنه يتضمن عدة عناصر ذات أهمية كبيرة بل تعد أساسية في دراسة التنظيم، حيث نجد أنه لا يخرج عن المبادئ الأساسية للتنظيم حيث نرى أنه :

1- فيما يخص تدرج الوظائف: حيث أن التسلسل الهرمي يسمح بتحديد الحقوق والواجبات الخاصة بكل الوحدات التنظيمية بحيث يضمن ويسهل عملية المراقبة والإشراف.

2- وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار¹.

3- أما فيما يتعلق بنظام القواعد الصريحة فيعتبر من أهم المبادئ الأساسية في التنظيم ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة، وهذا بدوره يسهل على متابعة مدى تطبيق هذه القواعد بشكل واضح.

وهناك عدة إنتقادات وجهت للنموذج المثالي نجد من ضمنها:

أولاً: غياب النزعة الإنسانية في التنظيم البيروقراطي، حيث أن تحقيق الأهداف داخل التنظيم ويتم النظر إلى الأفراد على أنهم عبارة عن وسيلة للوصول إلى تلك الأهداف بفعالية، وأن ما يجمعهم فقط هو " التنظيم " .

ثانياً: يضاف إلى هذا أن خصائص النموذج المثالي ليس من الضروري أن تكون منسقة في بينها بصورة كاملة داخل التنظيم، الذي يمكن أن يكون مصدرا للصراع والتوتر².

ثالثاً: أن النموذج المثالي يهدف إلى تحقيق و الوصول إلى أقصى درجة من الفعالية والكفاءة الإدارية، إلا أنه توجد هناك عدة صعوبات وحواجز يمكن أن تكون عائقاً أمام هذه الكفاءة.

إن الإسهامات التي قدمها النموذج المثالي البيروقراطي و الإتجاه الكلاسيكي عامة، مهد إلى ظهور تيارات ومدارس جديدة، تناولت موضوع التنظيم من زاوية أخرى بعيدة عن

التشدد والصرامة التي عرف بها نموذج ماكس فيبر، حيث إهتمت بدراسة العوامل النفسية و الإجتماعية، كما أولت الإهتمام بالتنظيمات غير الرسمية التي تلعب دورا فعالا في إطار فهم سيرورة العملية التنظيمية .

-
- 1- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.70
 - 2- محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، التحقق، ص101.

2.6.2 - النظريات السلوكية في دراسة التنظيم:

قامت هذه النظرية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، حيث إنطلقت من تفادي الوقوع في النقائص الموجودة في الإتجاه الكلاسيكي مع التسليم بالمبادئ الأساسية للنظرية التقليدية، حيث عملت النظرية السلوكية على إدخال العلوم السلوكية بصفة متكاملة في نظرية التنظيم، وكان المنطلق الأساس في بلورة هذا الإتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب الهاثورن .

فيما يخص النظريات السلوكية لا تهدف عادة إلى توقع السلوك البشري والنظريات التي تسعى إلى ذلك تمتاز بالتعقيد .

إن النظريات السلوكية تعتمد على المبادئ الأساسية في علم السلوك :

نقدم هذه المبادئ لكل مسؤول أو مشرف، أو قائدا ليأخذها بعين الإعتبار:

1- يعتبر جميع الناس مختلفون، قد نجد أن البعض لهم نفس الخصائص في كثير من الجوانب، لكن ما يلاحظ أن كل واحد يختلف عن الآخر، فلا يمكن أن نجد إثنان يشتركان في نفس الأهداف، المهارات، القيم والمشاعر، وهذا ما يجعل عمل القائد صعبا للغاية .

2- لا نجد طريقة أو أسلوب واحد يمكنه أن يكون الأحسن، وهذا بسبب أن الناس مختلفون وبالتالي يصعب أن يتم تطوير مبادئ لها تطبيقات عامة، على الرغم من أن إحدى الإستراتيجيات الإشرافية تكون فعالة في جميع المجالات لكن إحذر من الإستثناءات.

3- الشخصيات لا يمكن تغييرها، في بعض الحالات تصادف صراعات هذا ما يؤثر على الأداء التنظيمي، فيمكن أن نغير سلوك الأفراد وليس شخصياتهم .

4- الدوافع الطبيعية أقوى من الإصطناعية، وهذه طريقة نقول لك فيها بأنك سيسهل عليك قبول الناس كما هم على حالهم أكثر من محاولتك أن تجعلهم غير ما هم عليه ¹ .

5- لا يمكن الوصول إلى صفة الكمال في الناس، فلن تتمكن من حل جميع مشكلات الناس، فإذا كنت ترى أن الناس سيصرفون بصفة كاملة هذا يؤدي بك إلى الإحباط والفشل .

ومن أبرز رواد هذه النظرية كريس ارجيرس " CHRIS ARGIRIS "

و دافيد امري "DAVID EMERY"، و دوجولاس ما كجريجور " DOUGLAS M.GREGOR "

و شستربرنارد " CHESTER BERMARD "...

ومن أهم الإسهامات التي قدمتها المدرسة السلوكية نجد :

1- يرى ماكجر يجور بأن السلطة تعد مبدأ أساسيا في نظرية التنظيم ويتمثل في السلطة الشخصية أو حق الرئيس في الأفراد والتمتع بالنفوذ، وذلك من خلال الوظيفة أو المنصب الذي يحتله .

2- إن العلاقة المتبادلة الموجودة بين الرئيس والعمال ذات أهمية بالغة لا توليها النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم أي إهتمام .

3- يعتبر العمال قادرين على تعلم طريقة التحكم الإيجابي في الذات، وهذا يعبر عن مدى نضجهم ووعيهم.

4- إذا أمكن للرئيس أن يخلق ظروفًا تتيح للمرؤوسين إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم ، فإنه سيدفعهم إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق التكامل بينهم¹ .

ويعني بالرئيس هنا ليس أعلى شخص في قمة السلطة أو المدير، بل يخص لجميع المستويات الرئاسية ومنها صنف القادة أو المشرفين كما أكدنا عليه في الفصل الأول من هذه الدراسة .

لقد ساهم دافيد امري في تشكيل إطار تصوري وهذا بالتركيز على الوسائل الفعالة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المنشودة، حيث نظر إلى أن قيم الأمن والتحصيل والإسهام والشعور بالإنتماء على أنها تمثل العوامل الأولية التي تدفعهم إلى العمل وتحدد إتجاهاتهم نحو موقف العمل في جملته وإعتبرها قيما دينامية نسبية تتغير من وقت لآخر لدى الفرد كما أنها تختلف باختلاف الأفراد والجماعات² .

كما قدم دافيد امري نظرية مؤداها أن الأفراد سيبدلون أقصى جهدهم في العمل... ثم قدم طريقة في القيادة الإدارية تعمل على خلق موقف العمل والمناخ السيكولوجي الذي سوف يثير دافعية الأفراد ويحفزهم على بذل أقصى جهد ومن ثم تحقيق الإتفاق بين أهداف قيم العمل وقيم العمل لدى الأفراد والجماعات داخله³ .

هذا ما يبرز الدور الذي يمكن أن يقدمه المرؤوسون إذا أتيحت لهم فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات و أخذ رأيهم بعين الاعتبار في تحديد الأهداف المسطرة هذا ما يجعل العمال أكثر فاعلية وديناميكية في تحقيق أهداف قاموا بالمشاركة في وضعها وبلورتها.

*

1- علي عبد الرزاق جلبي: دراسة في علم الاجتماع الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

2- نفس المرجع ، ص 142.

3- نفس المرجع، ص 143.

ويرى **دافيد أمري DAVID EMERY** أن مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يعني: " أنها تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وهو ما أسماه دور غير المديرين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلى عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات و الإقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين والتي تيسر له بالتالي عديد الأهداف والمسؤوليات وإتخاذ القرارات وتمكينه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده ¹ .

كما نجد أن **كريس أرجيريس CHRIS ABGRIS** " قدم نموذجا نظريا يستند إلى حقيقة مؤداها أن معظم التنظيمات الإجتماعية تشتمل على عنصرين أساسيين على الأقل وهي: الفرد والتنظيم الرسمي ويترتب على وجودهما ظهور ما يعرف بالتنظيم الإجتماعي، وإذا أردنا تحديد آثار التفاعل بينهما لابد من معرفة خصائص كل عنصر منهما ² .

من خلال ما سبق نرى أن النظريات السلوكية قد إعتمدت نفس المبادئ الأساسية في دراسة التنظيم التي إنطلقت منها النظريات الكلاسيكية، كتفويض السلطة والمسؤولية، وتقسيم العمل الذي يعد أساسيا في ميدان العلاقات الإنسانية .

لقد قدم أحد الباحثين الإختلافات الموجودة بين النظرية السلوكية والنظرية الكلاسيكية :

1- الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرئيس وليس السلطة كقوة تعمل على تحقيق التكامل في التنظيم .

2- يعتبر القائد أو المشرف وكيل للمحافظة على الإتصال بين المجموعات وفي داخل كل مجموعة، وليس كوكيل عن السلطة العليا .

3- الأفراد بدورهم يساهمون في عملية إتخاذ القرارات بدلا من تركيز إتخاذ القرارات .

4- النظر إلى الأفراد على أنها جماعات عاملة وبينها علاقات إنسانية، وليس إعتبارهم وحدات أساسية للتنظيم .

1- نواف كنعان: القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 1996 ص 219.

2- علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سبق ذكره، ص 145.

5- العمل على نمو أعضاء التنظيم لتحمل مستويات أكبر من المسؤولية، وليس مزاوله الرقابة الخارجية على أداء الأعضاء¹.

نرى أن النظريات السلوكية قامت لتدارك النقائص الموجودة في النظريات الكلاسيكية، هذا ما يمكننا من تقديم فكرة واضحة، حيث تعتبر التنظيم يتضمن مجموعة من الأفراد تجمعهم نفس ظروف العمل، والداووع والإتجاهات لتحقيق الأهداف العامة، كما أنه يوجد نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي، والتنظيم الغير رسمي . من خلال هذه الإختلافات المقدمة من طرف هذا الباحث ، يمكن أن نطرح هذه التساؤلات:

- هل توجد فعلا مساهمة ومشاركة واسعة للأفراد في إتخاذ القرارات بدلا من مركزيتها؟⁽³⁾ . إذا نظرنا إلى واقع التنظيم الصناعي الجزائري كما يشير إليه هذا الباحث .
 - وهل يمكن إعتبار القائد أو المشرف كوكيل على الإتصال بين المجموعات، وليس وكيل عن السلطة الأعلى ؟⁽²⁾ .
 - وهل القادة يعملون على تفويض السلطة للعمل على تنمية العمال ودفعهم لتحمل مستويات من المسؤولية أكبر، وليس فرض الرقابة الخارجية عليهم .
 - وهل هناك ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين ، وليس إستعمال السلطة كقوة لفرض الأوامر والعقوبات ؟⁽¹⁾ .
- نرجوا أن تجيب هذه الدراسة الميدانية على هذه التساؤلات وذلك من خلال معرفة خصائص التنظيم وإرتباطه بالواقع الإجتماعي والثقافي .

3.6.2- النظريات الحديثة في دراسة التنظيم :

إعتبر أصحاب النظريات الحديثة أن أحسن وسيلة لدراسة التنظيمات، هي أن ننظر إليها باعتبارها نظاما " Systems " ، ويميل هذا الإتجاه إلى إعتبار التنظيم كنظام يتكون من أجزاء ومتغيرات متعددة ومعتمدة على بعضها البعض، كما ينظر إليه على أنه نظام إجتماعي داخل نظام أكبر وأكثر شمولاً هو المجتمع¹ .

وتركز المدارس الحديثة على عناصر أخرى كالإنسان، التكنولوجيا، البيئة الإجتماعية، وفيما يلي سنتطرق إلى مدرسة البنائية الوظيفية، وهذا لموقعها الهام في التراث السوسيولوجي، وكذلك لأننا سنقوم بدراسة القيادة من الجانب البنائي كأحدى مظاهر التنظيم، ومن الجانب الوظيفي أيضا، ومختلف الأدوار والوظائف التي يقوم بها القادة على جميع مستويات التنظيم.

أ- الإتجاه البنائي الوظيفي:

إن هذا الإتجاه من الإتجاهات الحديثة التي قامت بدراسة التنظيمات وتحليلها، وقد ساهم في تطوير وبلورة إتجاه الأنساق لدراسة التنظيمات، فنظرا لعجز بعض الدراسة والتحليلات التنظيمية ووجود بعض القصور حيث كانت هذه الاتجاهات تولي الإهتمام بجانب معين ومهملة جوانب أخرى وهذه الجوانب التي لها أهمية كبيرة في نجاح التنظيم.

ونجد أن البنائيين الوظيفيين قاموا بمحاولة التنظيم في مجال التنظيمات بهدف حل المشاكل والمحافظة على التنظيمات، وقد بين التحليل البنائي أن النسق الواحد يمكن أن يهتم بأكثر من وظيفة أو هدف في وقت واحد. كما يعالج الإتجاه البنائي الوظيفي البناء الاجتماعي والتنظيم، من خلال التأكيد على وجوب ارتباط عامل ما بأخر لتحقيق النتيجة المطلوبة²

ومن بين المنظرين البنائيين الوظيفيين الذي ساهموا في تطوير نظرية التنظيم نجد: بارسونز، ميرتون، سالزنيك، وسوف نقوم بعرض بعض الأفكار الأساسية التي أعتمدها كل واحد منهم في دراسته وتحليله للتنظيم.

1- دراسة التنظيم عند تالكوت بارسونز:

تتجلى إسهامات بارسونز في دراسة التنظيمات من خلال مقالاته: " مقترحات لمدخل سوسيولوجي لنظرية التنظيمات " ، حيث يرى أن دراسة التنظيم هي جزء من دراسة البناء الاجتماعي والسمة التي تميز التنظيم عن غيره من الأنساق هي أنه موجه لتحقيق

أهداف معينة، إذ أن تحقيق هدفه على المستوى الخارجي يكون من خلال علاقة التنظيم بالمحيط الخارجي الذي يعمل فيه هذا التنظيم، إما على المستوى الداخلي يكون مرتبط بالعمليات التي لها صلة بفشل أو نجاح المساعي الهادفة لتحقيق الهدف كعملية صنع القرار³.

1 - صلاح الشنواني : مرجع سبق ذكره ص 77 .

2- سعيد عبد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة 2000، ص226.-227.

3- نفس المرجع، ص228.

ويرى بارسونز أنه يمكن تحليل التنظيم من خلال زاويتين وهما :

أ- **الأولى**: وجهة النظر الثقافية - النظامية التي تستخدم قيم النسق وتصنفها وتنظمها في سياقات وظيفية مختلفة كنقطة إنطلاق .

ب- **الثانية**: وجهة نظر الجماعة أو الدور وهي التي تتناول التنظيمات الفرعية أو أدوار الأفراد الذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه كنقطة إنطلاق .

ونجد أن بارسونز ركز على الزاوية الأولى وذلك بتوضيح نسق القيم الذي يحدد وظائف التنظيم، وبما أن التنظيم يحدد أولوية الهدف فعلى نسق القيمة التركيز على شرعية هذا الهدف، وبالتالي فهو يعمل على تبرير تكريس التنظيم للإنتاج على أنه الحفاظ على أولوية هذا الهدف وعلى المصالح والإهتمامات الوظيفية داخل التنظيم .

ونظرا لتركيز بارسونز لنسق القيمة في تحليله للبناء النظامي للتنظيم، وهو يناقش هذا البناء في ثلاث نقاط:

1- المتطلبات التكيفية الأساسية للتنظيم والحصول على الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم .

2- إتخاذ التنظيم إجراءات نظامية تستطيع بواسطتها أن تؤثر الموارد في العمليات المحددة لتحقيق الهدف .

3- لا بد من وجود أنماط نظامية تحدد وتنظم الإلتزامات في التنظيم .

كما قام بارسونز بتحليل إعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم وهنا يبين أن التنظيم يرتبط بالمحيط الخارجي في الحصول على الموارد التي تلزمه في أداء وظائفه وتصريف نتاج أنشطته كما ترتبط هذه الميكانيزمات بثلاث مجموعات من القرارات وهي كالاتي:

1- **القرارات السياسية** : وهي القرارات التي ترتبط بالتنظيم ووظائفه الأساسية حيث نقوم بتحديد طبيعة ونوعية معايير الإنتاج ومشاكل التنظيم .

2- **القرارات التوزيعية** : وتكون لتوزيع المسؤوليات بين الأشخاص والتنظيمات الفرعية، توزيع القوى البشرية .

3- **قرارات التنسيق** : وهي تكون للمحافظة على تكامل التنظيم بتسهيل التعاون وهي :

أ- توقيع الجزاءات في حالة عدم التوازن .

- ب- تقديم الحوافز والمكافآت على الأداء الجيد .
- ج- العلاج وذلك باستخدام مقاييس تزيل العقبات التي تعوق التعاون المرضي .
- كما توجد هناك أربعة متطلبات وظيفية على التنظيم تحقيقها لتوازن النسق وهي :
- 1- تحقيق الهدف .
 - 2- الموائمة : إعداد الوسائل لتحقيق الهدف .
 - 3- التكامل : المحافظة على العلاقات الإجتماعية التي تؤدي إلى تماسك الأعضاء وتضامنهم لتحقيق الهدف .
 - 4- الكمون : وهي قدرة الوحدات و الأنساق الفرعية في التعرف على متطلبات النسق الأكبر¹ .

ويميل بارسونز إلى تقسيم التنظيم إلى ثلاث مستويات:

- * **المستوى الفني:** وهو يعمل على تنظيم وتنسيق عمل التنظيم، ويضم العمال اليدويين، والفنيين القائمين على العمليات الإنتاجية .
- * **المستوى الإداري:** ويضم المديرون المهتمون بتخطيط وتنسيق العمل الداخلي للمشروع .
- * **المستوى المؤسسي:** يشير إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المشروع لدى الغير² .

- خصائص النموذج البارسونزي :

- تضمن نموذج بارسونز جملة من الخصائص وهي :
- تناول نموذج المستويات المختلفة للتحليل، ويوضح أيضا المشكلات المعقدة للإستغلال الذاتي بين هذه المستويات .
- وضع بارسونز في الإعتبار بأن النظرية العامة للتنظيمات يجب أن تنطبق على كل أنماط التنظيم وليس على الهيئات الحكومية أو المشروعات الصناعية .
- يؤكد تحليل بارسونز على وجود إرتباط بين النظرية السيولوجية العامة ونظرية التنظيم³ .

إعتقد بارسونز أن هناك مصدرين للتغير الاجتماعي: تغير داخلي وتغير خارجي، فالتغير الخارجي يكون خارج التنظيم نتيجة للبيئة المحيطة به، وأما التغير الداخلي فيكون نتيجة

لإنعدام التوازن بين عاملي الفاعلية التنظيمية، ولكنه أثبت أن مصدر التغير التنظيمي خارجياً، ويكون نتيجة للتغير في البيئة الخارجية وخاصة التغيرات التي تطرأ على نسق القيمة للمجتمع وهنا يجب على التنظيم محاولة التكيف مع هذا التغير للوصول إلى وضع توازني جديد وهو ما يطلق عليه التوازن الدينامي " Dynamic equilibraum " ⁴ .

-
- 1- سعيد عبد مرسي بدر: المرجع السابق، ص 130 - 132.
 - 2- د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ص 21.
 - 3- د. سعيد مرسي بدر: المرجع السابق، ص 296 - 297.
 - 4- د. سعيد مرسي بدر: المرجع السابق، ص 234.

قام بارسونز بتقديم نموذجاً للتوازن في التنظيمات، حيث تم اعتبارها أنساقاً إجتماعية وهذا ما لا نجده في النموذج الفيبري، حيث نجد أن نموذج بارسونز يركز على " البناء " بالدرجة الأولى، ويرى أن التنظيمات هي عبارة عن وحدات فرعية تتدرج ضمن النسق الأكبر ، ويمكن التأكيد أن تطور هذا الإتجاه ووضوح مفاهيمه، وإتساع مجاله، وقدرته على شرح وتفسير الأنساق الإجتماعية بشكل متكامل وشاملاً.

من جانب آخر نجد أن بارسونز تجاهل التغيير التنظيمي خاصة التغيير الداخلي، وتجاهل الصراع التنظيمي الداخلي، بين العمال أو الإدارة، وبالتالي فإن نموذج بارسونز جزئي ومتحيز وأن التركيز على مسألة التكامل تقدم رأياً ضيقاً ومتحيزاً عن التنظيمات¹ .

1 - سعيد عيد مرسي بدر : مرجع سبق ذكره ص 277 .

2- دراسة التنظيم عند روبرت ميرتون :

قام بتحليل التنظيم من خلال بحث نموذج فيبر المثالي للبيروقراطية حيث قام بتطوير نموذج خاص به يوضح الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي التي أهملها فيبر إذ يرى ميرتون أنه مع زيادة التحول البيروقراطي تصبح العلاقات الإجتماعية للإنسان وتحكمها وسائل للإنتاج . كما إهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الأفراد في التنظيمات يعتمدون إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك، وهنا يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، ويذهب إلى أنه غالبا ما تحدث تغيرات في شخصية أعضاء التنظيم وهذا نتيجة لخصائص التنظيم وتكوينه الداخلي¹ . وهناك فروض تقوم عليها نظرية ميرتون وهي إفتراض الحاجة إلى الضبط الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم، وتأخذ هذه الحاجة شكل التركيز المتزايد على ثبات السلوك ويحقق ذلك أساليب و إجراءات ومعايير خاصة .

ويستخلص بذلك ميرتون ثلاثة نتائج وهي:

- 1- تناقص حجم العلاقات الشخصية .
- 2- إرتفاع درجة إستيعاب المشتركين في التنظيم لقواعده .
- 3- زيادة استخدام المقولات في صنع القرار يؤدي إلى تقليل البحث عن البدائل .

وكل هذا يؤدي إلى:

- التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم .
- تصلب وعدم مرونة سلوك المشتركين داخل التنظيم .
- إن انخفاض العلاقات الشخصية لا يسهل عملية " روح الفريق " أي الإحساس بالإشتراك بين الهدف والمصالح الشخصية وهذا يزيد من دفاع أعضاء التنظيم عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية، وهكذا زيادة الميل نحو السلوك الجامد وغير المرن ومن هنا يستخلص نتائج من عدم مرونة سلوك أعضاء التنظيم وهي:

أ- العمل على تحقيق وإشباع الحاجات الأصلية للثبات ويتم ذلك من خلال تدعيم الوحدة داخل الجماعة .

ب- زيادة القوة الدفاعية للعمل الفردي .

ج- زيادة حجم صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم، وهذا يرجع إلى زيادة استخدام مظاهر السلطة والرقابة من جانب الرؤساء وهذا ما يشجع على زيادة الميل إلى الدفاع¹ .

يمكن القول أن " ميرتون " قد أوضح مفهوم " الوظيفة " وقدم نموذج للتنظيم البيروقراطي يختلف عن ذلك الذي تبناه " ماكس فيبر "، ولقد مكنه من إكتشاف الجوانب الغير رشيدة للسلوك التنظيمي والعقبات الوظيفية التي تتضح من خلال النتائج الغير متوقعة لأفعال الأفراد ومن هنا تتجلى فكرة إستبدال الأهداف أو البدائل الوظيفية .

من جانب آخر فإن تحليل " ميرتون " فقد تميز بضيق نطاقه كما أنه لم يفسر سبب إستمرار في تطبيق نفس القواعد والوسائل لمواجهة إستياء العميل من معاملة الموظفين البيروقراطيين له، إلى جانب عدم توضيح سبب فشل أعضاء التنظيم في التصرف في كل موقف بطريقة تتلاءم معه² .

3- دراسة التنظيم عند فليب سالزنيك :

إن التحليل البنائي الذي قدمه " سالزنيك " يشبه إلى حد ما تحليل ميرتون، وقد تمكن من تطوير بناء وظيفي لتحليل التنظيمات، فإكتشف من بعض الدراسات دلائل وشواهد تبين أن لكل تنظيم رسمي يخلق بناء غير رسمي يعمل على تعديل أهداف التنظيم بواسطة عمليات معينة داخله .

وقد أكد سالزنيك على تفويض السلطة Délégation of authority في التنظيم ، الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة، وبالتالي يتبين أن هناك إتفاق بين كل من سالزنيك وميرتون، ويعتقد سالزنيك أن ضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة العليا في التنظيم تتطلب تفويضا متزايدا للسلطة وهذا ما يؤدي إلى النتائج الآتية :

- زيادة فرص التدريب وزيادة خبرة الأعضاء .
- تقليل الإختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء .

1- سعيد عبد مرسي بدر: المرجع السابق، ص 236 - 237.

2- نفس المرجع ص 239.

- زيادة نمو الوحدات وتنوع مصالحها وإهتماماتها داخل التنظيم، وهذا يؤدي إلى ظهور الصراع بين الوحدات حيث أن كل وحدة تحاول المحافظة على ذاتها وتحقيق أهدافها ، ولذلك يجد التنظيم نفسه في وضع يحتم اتخاذ قراراته في ضوء الإعتبارات الإستراتيجية الداخلية¹ .

وبهذا فإن اتخاذ الأهداف الخاصة للوحدات والأجزاء التنظيمية أساسا لاتخاذ القرارات، يساعد على تدعيم وتأكيد اتجاه تلك الوحدات لتغليب الأهداف الفرعية على الأهداف العامة للتنظيم وبالتالي لا يعتمد على الأهداف العامة للتنظيم كأساس لاتخاذ قراراتهم² .

ويرى سالزنيك أن التنظيمات أنساق تعاونية، وأبنية تكيفية ولكل منها مجموعة من الحاجات والمتطلبات، يجب عليه إشباعها، ومن بينها المحافظة على التكامل وبناء النسق وإستمراره، وتحقيق ذلك يكون بواسطة أسلوب الدفاع الذاتي كما يعتقد أيضا أن التنظيمات في حاجة إلى التكيف والتوافق مع بيئتها وبهذه الطريقة يتم تحقيق التوازن .

وإلى جانب هذا نجد سالزنيك ينصح الإدارة العليا باستمرار البحث عن مصادر داخلية للدعم السياسي و الإستفادة من الوحدات التنظيمية الموجودة، وخلق جماعات جديدة تلتزم بالسياسات الجديدة، وذلك لتشكيل أساس متين لسياسة التنظيم العامة .

كما على الإدارة أن تعمل على إبعاد خطر الصراع، والتنافس، و الإختلاف بين الجماعات الفرعية، وتحديد الوحدات النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي³ .

من جهة أخرى نرى من خلال تحليل سالزنيك، أنه يركز على تدعيم مصالح التنظيم، بغض النظر عن مصالح العمال، وكل آراء البنائين الوظيفيين ، هو إنعكاس لإيديولوجيا الرأسمالية المسيطرة على هؤلاء المفكرين .

1- سعيد عيد مرسي بدر: المرجع السابق، ص240 - 241 .

2- علي السلمي: المرجع السابق، ص 44 .

3- سعيد عيد مرسي بدر: المرجع السابق، ص244 - 245 .

من خلال ما سبق نرى أنه بالرغم من إختلاف وتتنوع نظريات التنظيم، فإن كل واحدة منها قدمت بعض الإسهامات المتفاوتة الأهمية، ويمكن القول أن النظريات الحديثة أعطت إضافات جديدة معتمدة في ذلك على التراث النظري التقليدي (الكلاسيكي)، حيث أبرزت التكامل الطبيعي بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، كما ركزت هذه المحاولات على عدة جوانب ذات أهمية كبيرة في مجال التنظيم: كالإدارة، القيادة، الإشراف .

والنظريات الحديثة تدرس التنظيم بطريقة عامة، وشاملة عكس النظريات الكلاسيكية التي تنظر إليه بشكل ضيق وتحصر في مجموعة من العمليات، وإذا نظرنا من زاوية أخرى نرى أن هناك نقاط مشتركة بين الإتجاهين وهذا يتجلى أكثر في موضوع تقسيم العمل والتخصص والسلطة والقيادة .

الفصل السادس :

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1.6 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى .

2.6 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية .

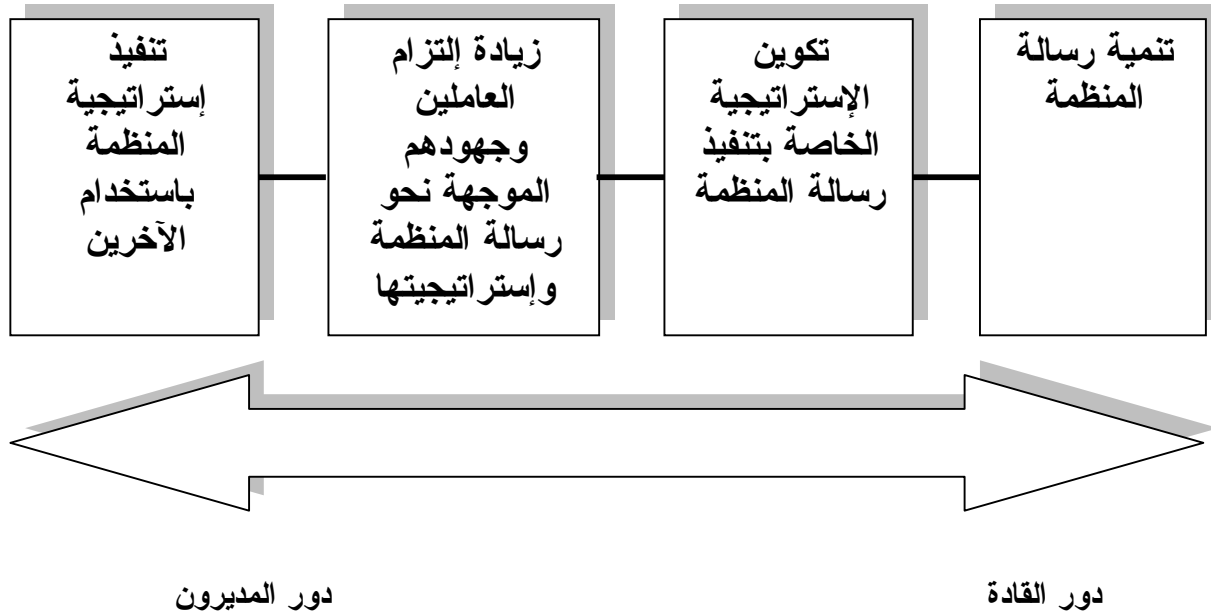
3.6 - عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة .

4.6 - النتائج العامة للدراسة .

1.3- الفرق بين القادة و المديرين:

يستخدم مصطلح القائد و المدير في عالم الإدارة بمعنى واحد، لكن في الأصل أن اللفظين يختلفان لذا لا بد من التمييز بينهما، " فالوظيفة الأساسية للمدير هي وضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك . فبينما تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المعقدة، فإن القيادة تتعامل مع التغيير، وبالتحديد فإن المديرين يضعون الخطط و يقيمون نتائجها، بينما يقوم القادة بتنمية الإتجاهات عن رؤيتهم الإستراتيجية للمستقبل، وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على إعتقاد تابعهم بصحة رؤيتهم الإستراتيجية وأن يسيروا وفقا لها " ¹ .

إن الشكل التالي ² يوضح الاختلاف بين الأدوار التي يقوم بها كل من القادة و المديرين :



الشكل رقم 3 :- التمييز بين الأدوار التي يلعبها المديرين والقادة -

من خلال هذا الشكل يتضح دور القادة وهو تنمية رسالة المنظمة، بينما المديرين يقومون بتنفيذ هذه الرسالة بواسطة الآخرين، أما الوظائف الموجودة لهذين الدورين مثل: تكوين الإستراتيجية وتحقيق الإلتزام بين

1- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف ومراجعة: د . رفاعي محمد رفاعي و د . إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص. 570.
2- نفس المرجع، ص 570 .

العاملين، فقد يقوم بها كل من المديرين أو القادة، لكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تجسيده يؤدي إلى صعوبة التفريق بينهما. وهذا مرده إلى أن القادة يعملون على تنمية المؤسسة الإستراتيجية بوضع خطة تساعد على تحقيقها في الواقع، مع زيادة التزام العاملين ببذل جهود لتنفيذ كل من رسالة و إستراتيجية المنظمة، أما المديرين نجدهم يشرفون على تنفيذ الإستراتيجية بالإعتماد على الآخرين، و كثيرا ما يساعدون في تكوين الإستراتيجية .

كذلك "فإن بعض المديرين يعتبرون قادة ، أما البعض الآخر فلا، و بالمثل فإن بعض القادة يقومون بكثير من أدوار المديرين أما البعض الآخر فلا يفعل ذلك"¹. مثلا قد نجد المدير غير قادر على القيام بدوره القيادي وهذا ما يجعل تأثيره على العمال غير فعال بدرجة كافية .

"والواقع العملي يشير إلي فشل كثير من المديرين، والنزاعات بين المدير ومرؤوسيه، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم إقتناعهم به، وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي"² ويقدم الشكل التالي³ مقارنة بين مفهومي القيادة و الإدارة :

القيادة	الإدارة
- تركيز على النفوذ و التأثير الإجتماعي و على قبول الأفراد لهذا النفوذ .	- تركيز على السلطة الرسمية و على إذعان وإمتثال الأفراد لهذه السلطة .
- الجماعة هي مصدر السلطة .	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة .
- السلطة غير رسمية .	- السلطة رسمية و مقننة .
- وظيفة من وظائف المدير .	- مفهوم أشمل من القيادة .
- التفاعل بين الأفراد هم جوهر القيادة .	- الوصف التنظيمي للعلاقات هي جوهر التصرفات الإدارية .

- الشكل رقم 4 : يوضح الفرق بين القيادة و الإدارة.

يوضح هذا الشكل أن القيادة تعتمد على التفاعل الموجود بين الجماعة التي تقوم بإعطاء سلطة غير رسمية للقائد المختار، أما الإدارة فهي تعتمد في الأساس على علاقات تنظيمية مقننة التي تعطي سلطات رسمية لأحد الأفراد ، و على الآخرين تطبيق و تنفيذ الأوامر.

¹ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 571 .

² - د.أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية . 2002 ، ص 308 .

³ - نفس المرجع ، ص 309 .

2.3- مصادر القوة و النفوذ القيادي :

" تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه وإستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة و فعالة"¹ .
و يقدم كل من " فرينش و رافين French and Raven " أشهر تقسيم لمصادر النفوذ Power التي يتمتع بها القائد ، وهي كالتالي :

- (أ) **قوة الحافز : « Reward Power »** : وهي القوة التي تعتمد على نظام الحوافز، حيث يعد عاملا أساسيا في تشجيع العاملين على الأداء أكثر، والعمل بصورة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المحددة .
(ب) **قوة العقاب و القهر « Coercive Power »** : وهي الوسيلة التي يتبعها القائد بإستخدام سلطة لدفع المرؤوسين إلى العمل بجدية وفعالية، عن طريق التهديد وتسليط العقوبات.
(ج) **القوة الشرعية « Legitimate Power »** : "وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير إتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيد سلوكهم"² .
(د) **قوة الإعجاب «Refermet Power»** : وهي تكمن في جاذبية القائد، وإعجاب العاملين به من حيث قوة الشخصية، لغة الخطاب، والمهارات القيادية .
(هـ) **قوة الخبرة «Expert Power»** : تزداد درجة تأثير القائد على مرؤوسيه كلما كان على دراية و علم بكل العمليات و النشاطات في مجال عمله .

3.3- أساليب تأثير القائد على المرؤوسين :

تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكننا من التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويبرز هذا في النجاح من خلال كيفية تأثيره ونفوذه على سلوك مرؤوسيه، ولهذا يجب علينا أن نتعرف على : كيف يمكن للقائد أن يؤثر على المرؤوسين ؟
"يلاحظ أنه كلما إستطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب، كلما إستطاع أن يضيف إلي مهارته القيادية رصيда أكبر في التأثير على المرؤوسين"³ . و من أهم هذه الأساليب التي يستخدمه القائد ما يلي :

- (1)- **استخدام المدعمات و العقاب** : ونعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، كإعطاء المكافآت وتشجيع العمال من جهة، وإنتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين .

1 - د.صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره ، ص 196 .

2- نفس المرجع ، ص 197

3 - د.أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 310 .

(2)- **تحديد أهداف العمل** : يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية، والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى إقناعهم بها، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة .

(3)- **جمع و تحليل و نشر المعلومات** : لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القوة، يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها و إختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما يستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات إتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الإتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر .

(4)- **تحديد أساليب العمل** : يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك عامله .

(5)- **تهيئة ظروف العمل**¹: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق .

(6)- **تقديم النصح و الخبرة و المشورة**: تعترض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الإختصاص، وإن تقديم المسؤولين النصيحة و الحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة و نفوذا و تأثيرا على مرؤوسيه من جهة، و تسود الثقة بينهما و الإحترام و قبول الخبرة و المشورة من جهة أخرى .

(7)- **إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات**: القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، مما يحقق رضا مرؤوسيه والعمل بحرية وجدية، وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال .

(8)- **تحسيس ورفع دافعية المرؤوسين** : يواجه القائد في ميدان العمل، عدة عقبات، مثل: إنخفاض مستوى الأداء عند المرؤوسين وقلة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

1- د.أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 311 .

4.3- أنماط القيادة الإدارية :

إن التعدد في الوسائل التأثير التي يعتمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس وجود إختلافا في أساليب وأنماط القيادة الإدارية وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، البحث عن أفضل أسلوب ونمط قيادي، يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي، ومن أهم هذه التصنيفات التي توصلت إليها هذه الدراسات :

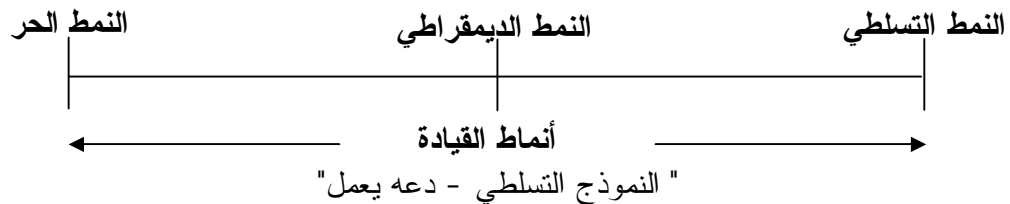
أولاً: "تصنيف القادة من حيث طريقة إختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم إختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم"¹ .

ثانياً: من حيث الإتجاهات والميولات الإجتماعية، يوجد قادة محافظين، وحساسين، وآخرين ذوي إتجاهات موضوعية .

ثالثاً: تصنيفهم على أساس علاقاتهم مع مرؤوسيه، فنجد قادة ذوي ميول تحكيمية وتعسفية، وآخرين أكثر إنسانية وتفهم .

" في مفهوم الإدارة فنمط القيادة يعني ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف، خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة، والأهمية التي يعطيها للعمال وللعنصر البشري، فكل مسير لديه قيم وكفاءات خاصة، ويتصرف بطرق مختلفة تبعا للظروف والمهام والأفراد والأهداف، ومن الصعب أن نحدد أسلوب القيادة التي ينتهجه المسير"² .

ويمكن تحديد الأنماط القيادية وفقا للشكل التالي³ :

**الشكل رقم 05 : يوضح أنماط القيادة .**

وهذه الأنماط القيادية تحددت في دراسات : "كورت ليفين Kurt Lewin" في نهاية الثلاثينات، وبالنظر إلى هذا النموذج الكلاسيكي، فإن النمط القيادي يمكن أن يتغير بين طرفي: النمط التسلطي و النمط الحر . ومن خلال التصنيفات السابقة يمكن أن التمييز بين ثلاث أساليب وهي :

1- د.صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

2 - أ.عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 126 .

3 - أ.عبد الفتاح بوخمخ : مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

(أ) **القيادة الأوتوقراطية* Autocratic Leadership** : إن فهم النمط الأوتوقراطي للقيادة يتطلب معرفة مميزاته وخصائصه، ثم القيام بعملية تقييم لهذا الأسلوب في إطار البحوث التي تناولت هذا الموضوع، وما توصلت إليه من نتائج. "وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القيادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداء تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل"¹ .

إن هذه الخصائص التي تميز سلوك القادة الأوتوقراطيين، لا يمكن إعتبارها مقياساً نحكم به على جميع القادة، ذلك أنه يوجد أنواع متعددة في هذا النمط، وهذا ما أثبتته عدة دراسات وجدت أن هناك قيادة أوتوقراطية أو متحكمة "Coercive Oauthoritarian Autocratic"، وقيادة أوتوقراطية غير متطرفة أو ما تسمى بالقيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة "Autocratic Benvolent" .

"القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يأخذ كل القرارات، والذي يطلب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثلما يريدتها بالضبط . في هذا النموذج فالمرؤوسين لا يشاركون نهائياً في عملية اتخاذ القرارات، والسلطة تتمركز في القائد وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين، والقائد الأوتوقراطي ليست لديه الثقة إطلاقاً في مرؤوسيه، ويبني إعتقاده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون باللامبالاة والتكاسل وليس لديهم طموح² .

و بذلك فإن طريقة العمل تكون بإستخدام وسيلتي العقاب والتهديد، التي تساهم في خفض الروح المعنوية للمرؤوسين، لكن يبقى تطبيق هذا النمط في ظروف معينة قد يحقق نتائج إيجابية غير متوقعة، هذا بالإضافة إلى إعتماده في سرعة اتخاذ القرارات .

(ب) **القيادة الديمقراطية* Democratic Leadership** :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والإحترام، بين القائد ومرؤوسيه .

و يقوم هذا الأسلوب أساساً على تحقيق عنصرين مهمين هما : المعاملة الحسنة، المرونة، حل مشاكل العمال، وهذا ما يعرف بإسم "العلاقات الإنسانية"، أما العنصر الثاني: فيمكن مشاركة القائد مرؤوسيه في مناقشة شؤون العمل، وعملية اتخاذ القرارات ووضع البدائل المناسبة للمشكلات، و يرى في ذلك "ديفيد إمري David Emery" أن المشاركة في إطار القيادة الديمقراطية: "يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملئم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والإقتراحات الفردية والجماعية

*الأوتوقراطية: إن الأصل لكلمة أوتوقراطي Autocratic هو الكلمة اليونانية Autocrates ومعناها حكم الفرد الواحد ... وتعني كلمة أتوقراطية Autocracy أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة .

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص 199 .

2- أ.عبد الفتاح بوخمخ : مرجع سبق ذكره، ص 127 .

التي يبذلها المرؤوسين والتي ييسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات ويمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده"¹ .

"والقائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي يثق في مرؤوسيه، ولديه تصور إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافية والقدرة على الإبداع، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسين، ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ، وهذا النموذج يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة"² .

النمط الديمقراطي له إنعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء في الإنتاج، ويرى الباحث "كورت لفين" أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأكثر فعالية، لذا بحث على ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات .

ج) القيادة الحرة أو المتسببة " laisser-faire leadership " :

يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية المطلقة للعاملين في المؤسسة، ومن بين الخصائص التي تميز هذا الأسلوب من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث الميدانية ما يلي:³

- إتجاه القائد إلي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- إتجاه القائد إلي تفويض السلطة لمرؤوسيه لأوسع نطاق، و ميله إلي إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة و غير محددة . فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية و الإستقلال في ممارسة أعمالهم .

" إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوح لمرؤوسيه، وسهل لهم سبيل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها"⁴ .

إن القائد الحر يعطي أهمية قليلة جدا للعمال والإنتاج، فيمنح لهم الحرية الكاملة بتحديد طرق العمل والأهداف وإنجازها، بالنسبة لكثير من الباحثين لا يعد القائد الحر قائداً، وهذا ما رده إلى عدم وجود أي تأثير له على مرؤوسيه، وتطبيق مثل هذا النمط ستنجح عنه فوضى في ميدان العمل و نتائج سلبية .

يرى كثير من الباحثين أن نمط القيادة الحرة غير فعال من الناحية العملية، لأنه يعطي حرية كاملة للعاملين ويلقي مسؤولية تطبيق الأعمال على عاتقهم، وهذا دون توجيههم والوقوف على تنفيذ العمليات، وهناك فريقاً آخر يرى أن هذا الأسلوب يكون مجدياً حسب الظروف والمواقف المختلفة التي تقتضي الحاجة إلي إستخدامه، مثلاً مع الأفراد الذين يعملون في مناصب ومراكز عليا، وأساتذة الجامعات، والباحثين في المراكز العلمية .

1- نواف كنعان : مرجع سبق ذكره ، ص 219 .

2- عبد الفتاح بوخمخ : مرجع سبق ذكره ، ص 128 .

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 201 .

4- نفس المرجع ، ص 202 .

كما ظهرت تصنيفات أخرى للقيادة، «وقد أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة "متشيجان"، و في جامعة "أوهايو"، أن القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لهذين البعدين. فهؤلاء الموجودين في نهاية البعد الأول والمشهورين بالقيادة المهتمين بالإنتاج بإنهاء العمل المكلفون به، إنهم يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل ومحاولة حث العاملين على إتباع قواعد العمل، وإرساء الأهداف... أما القادة الموجودة في قمة البعد الآخر المعروفون بالإهتمام بالعاملين كبشر Person Oriented فإنهم يركزون على تنمية علاقات جيدة بالعاملين"¹.

وركز أيضا "رنسيس ليكرت R.likert" على وجود نمطين في القيادة هما:

1- القيادة المهتمة بالعمال .

2- القيادة الموجهة للإنتاج .

ومن خلال تناول هذين النمطين، يمكننا أن نتساءل ما هو نمط القيادة المطبق في التنظيم الصناعي الجزائري؟ هذا ما ستجيب عنه هذه الدراسة الميدانية .

1 - نمط القيادة الموجه للعمال :

يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كإحترامهم، والإستماع لهم، وحل مشاكلهم، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة .

فالقادة الذين يهتمون بالعمال، يعملون دائما على توجيههم وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل التنظيم، وتفويض السلطة لهم، لتحمل المسؤولية والإعتماد عليهم في حالة غيابهم عن المؤسسة، وتشجيعهم بإستمرار بتقديم الحوافز، كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية، وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المسطرة .

2 - نمط القيادة الموجه إلى الإنتاج :

يركز هذا النمط على الإهتمام بالإنتاج من حيث طرق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح، وذلك بإستخدام نظام الرقابة الشديدة، والصرامة في العمل، وهو قليلا ما يراعي الجوانب الإنسانية لمروءوسيه، فهو بذلك ينظر إلى العامل كمجرد آلة تزيد في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أعلى ربح ممكن لصاحب العمل، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي، وخير مثال ما تأكد عليه مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور F. Taylor" التي جردت العامل من إنسانيته، وحرمته من الحرية والمبادرة .

و يرى بعض الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات و هي:

- ظهور الغيابات عن العمل بشكل كبير .

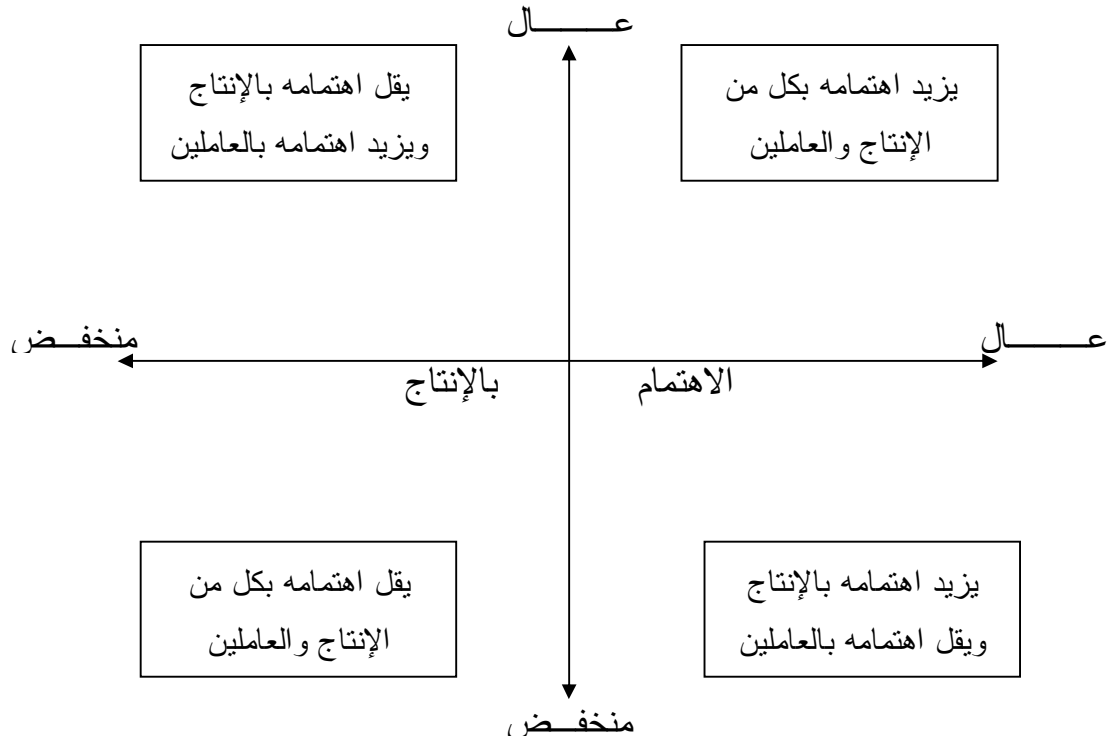
- إرتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل² .

2- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 581 .
² نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 146.

- ارتفاع عدد شكاوي المرؤوسين في المؤسسة .
- ضعف الأداء في العمل نتيجة انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين .
- عدم رضا العمال عن الأعمال التي يقومون بها وهذا في غياب علاقات التعاون والإنسجام بينهم وبين القائد .

"و قد يبدو لك للوهلة أن بين الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالعمالين علاقة، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يختلفون بطريقة أوتوماتيكية مكانة منخفضة على البعد الآخر، ولكن ذلك ليس هو الواقع، ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مستقلين، ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعمالين معاً، وقد يكون إهتمام بأحد البعدين متوسط وبالآخر ضعيفاً"¹ .

ويوضح لنا الشكل التالي² نمطي القيادة الموجودة داخل المؤسسة :



الشكل رقم 06 : البعدان الأساسيان لسلوك القادة .

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن سلوك القادة بين عال ومنخفض بالنسبة للإهتمام بالعمالين أو الإنتاج، وكذلك نماذج سلوك القادة الناتجة عن مزج هذين النمطين من القادة .

¹ - جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 581 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 582 .

لكن السؤال الذي يطرح: "هل يتفوق أحد النماذج على النماذج الأخرى؟ هذه قضية معقدة، ذلك أن سلوك كل من القادة الذين يهتمون بالإنتاج، أولئك الذين يهتمون بالعاملين يتضمن مزيجا من المزايا والعيوب، وأهم مزايا سلوك الذين يهتمون بالعاملين هي تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة، ذلك أن القادة الذين يتبعون بقوة هذا النمط القيادي يترددون في إصدار توجيهات دقيقة لمروؤسيهم، كما أنهم يتعدون عن عرض النتائج السلبية لأداء مروؤسيهم، ولذلك الإنتاجية تنخفض في بعض الأحيان، أما مزايا السلوك القيادي الذي يهتم بالإنتاج إنجاز الأعمال فأهمها تحسين مستوى الإنتاج وتخفيض تكاليفه في بعض الأحيان. وإذا زاد تركيز القادة على الإنتاج فقد يستخلص العاملون بسرعة أن لا أحد يهتم بهم، وقد يؤثر هذا بالسلب على اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل الرضا الوظيفي، والإلتزام بأهداف المنظمة"¹.

ويمكننا القول أن هذه الأنماط قد يتفوق بعضها على البعض الآخر وهذا حسب الظروف، فالنمط الفعال هو الذي يهتم بالعمال والإنتاج في نفس الوقت، فالقادة الذين يجمعون بين هذين النمطين معا يحققون نتائج إيجابية أكثر من الذين يهتمون بأحدهما، وفي هذا الصدد يقول أحد كبار العسكريين الأمريكيين الفريق "وليام ج. باجونس William G. Pagonis: "حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل وإهتمام بالناس. ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين بإستمرار، وتعتبر تلك التنمية المرتبطة بالشخصية ولبنة في بناء القدرات القيادية"².

فالدراسات المتعددة في هذا الموضوع لم تثبت أن هذا النمط أحسن من الآخر، لقد دلت دراسات أخرى على أن المشرفين الذين يوبخون و يهددون و يضعون طلبات كثيرة على العمل كانوا أقل المشرفين نجاحا"³. ويقول أحد الباحثين من الخطأ أن نقرر بأن القائد الديمقراطي يحصل على نتائج أفضل من القائد التسلطي، بل يمكن القول أن القائد الديمقراطي يؤدي إلي تكامل أفضل لجماعة العمل و خاصة إلى أعلى تقدير للجماعة من طرف أعضائها"⁴.

5.3- الأدوار الإشرافية والقيادية :

يقوم المشرف أو القائد بعدة أدوار داخل المنظمة لزيادة فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة، وأهمها :

- **القائد كمساند** : "إن أهم أدوار المشرف أن يكون مؤيدا أو مساعدا لمروؤسيه، هذا يعني أن المرؤوسين يتوقعون من مشرفهم أن يقوم بأي نشاط ضروري لكي يساعدهم على القيام بمهامهم بشكل فعال، أو بسرعة، أو بسهولة"⁵.

- **القائد كمستشار فني** : يتميز القائد بعدة خصائص كالمهارات الفنية، الخبرة والكفاءة، والإلتقان الفني، وتعتمد الإدارة على القائد كمستشارا فنيا .

1- جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره، ص 581.

2- نفس المرجع السابق، ص 582 .

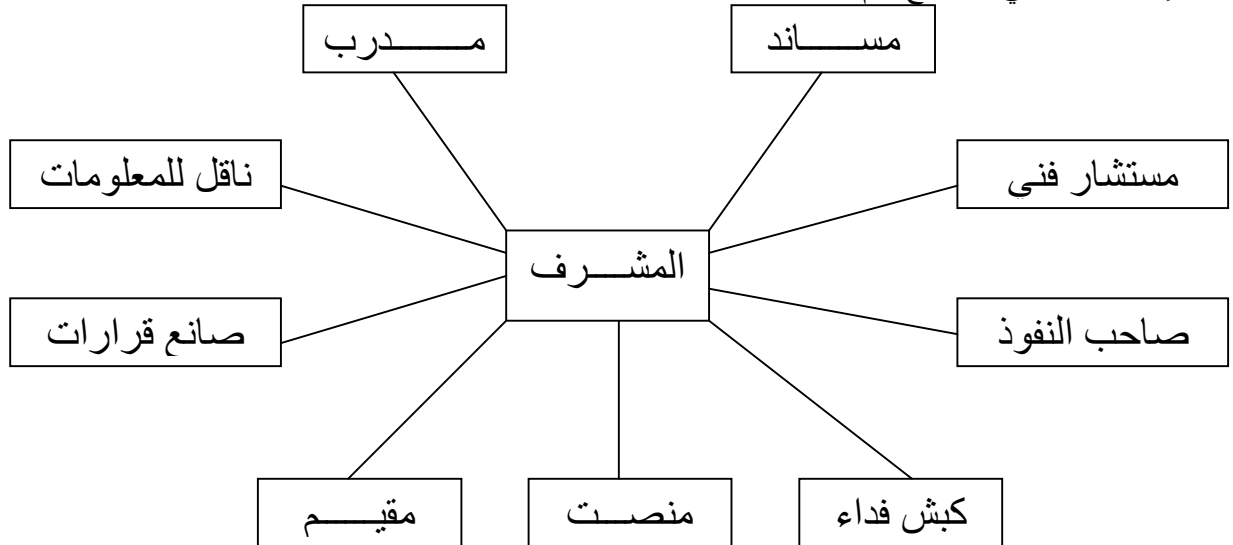
3- حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان : الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص 133.

4- Alain Touraine : Sociologie de l'action ; édition du seuil, Paris, 1967, P 275

5- جيريل جراي : مرجع سبق ذكره ، ص 380 .

- **القائد كصاحب نفوذ** : يمثل النفوذ عامل مهم للقادة الذين يسيطرون على العاملين بشكل سهل جدا، وفي إحدى الدراسات أجريت مقارنة بين المشرفين الفعالين وغير الفاعلين، حيث توصلت إلى أن المشرفين الذين أعطوا قيمة عالية من طرف تابعيهم كانوا يقومون بثلاثة نشاطات وهي :
- 1- يتدخلون لصالح مرؤوسيهم ويستخدمون تأثيرهم في المستويات العليا لتحسين الوحدة أو القسم .
 - 2- ناجحين في استخدام تأثيرهم، أي أنهم كثيرا ما أوفوا بما وعدوا القيام به .
 - 3- يستخدمون تأثيرهم أساسا لصالح مرؤوسيهم بدلا من مصلحتهم الخاصة .
- **القائد ككيش فداء** : إن القائد لا يستطيع دائما أن يدفع اللوم عن نفسه فيما يتعلق بالقرارات الغير صائبة أو السلوكات غير مرغوب فيها، والعاملين لا يحبذون القائد الساخط دائما على سلوك المرؤوسين غير المقبول .
- **القائد كمنصت** : حيث أن القائد ينصت ويستمع إلى طلبات ورغبات المرؤوسين ومحاولة تلبيةها .
- **القائد كمقيم** : يعمل القائد على تقييم مستوى أداء العاملين وقد يكون بصورة إيجابية أو سلبية .
- **القائد كصانع قرار** : يقوم القائد بصنع القرار، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة، وقد ينفرد باتخاذ القرارات أو يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات .
- **القائد كناقل للمعلومات** : وهذا بإعتبار أن القائد يلعب دورا هاما في عملية الإتصال في جميع المستويات .
- **القائد كمدرّب** : يعمل القائد على تدريب العمال الجدد على الوظائف والمسؤوليات التي يتولونها .

إن الشكل التالي¹ يوضح أهم الأدوار القيادية :



الشكل رقم 07 : يوضح الأدوار المختلفة للقادة .

6.3 - صفات القائد الناجح :

"تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين. بغض النظر عن الموقف أو الطرف، فإذا أردنا إختيار شخص للقيادة فعلينا أن نبحث عن هذه الصفات، وإن أردنا تدريب شخص فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات"¹ .
وهناك عدة دراسات حديثة تشير إلى اقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر، وممارستهم لإختيار القادة وتدريبهم بناء على هذه الصفات .

ويخلص Meshane في الفصل الرابع عشر من كتابه: Behavior Organizational الصادر سنة 1998 هذه الصفات في الجدول التالي² :

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لإستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف بإستعمال العلاقات الإجتماعية والإنسانية .
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف .
المصداقية	الصدق والقدرة وتطابق القول مع الفعل، مما يولد الثقة لدى الأتباع (وأشارت عدة دراسات رئيسية إلى أن هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع) .
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك .
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة وإستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في نكائه) .
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الإقتراحات المقدمة .
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من إستشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله (تشير دراسة صدرت في مجلة على النفس التطبيقي عام 1991 إلى أن من يملك هذه الصفة لديه صفة أكبر من غيره للبروز كقائد، ولو بشكل غير رسمي) .

- الشكل رقم 08 : يوضح صفات القائد الناجح .

1- د-طارق محمد السويديان : مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 130 .

7.3- المداخل النظرية في دراسة القيادة :

" لقد أصبحت مشكلة إختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تعنى به الدول الحديثة على إختلاف أنظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد"¹ .

ولقد أجريت عدة دراسات قام بها علماء الاجتماع والنفس، والإدارة، بهدف إكتشاف مقاييس وقواعد يمكن من خلالها إختيار القادة الناجحين، حيث أن المقياس الأول يتمثل في السمات الشخصية للقائد، والثاني يكمن في المعايير الموضوعية المتعلقة بالمركز القيادي، وعلاقة القائد بمرؤوسيه، و"منذ سنة 1930 تم إنجاز العديد من البحوث ترتبط بنظريات القيادة، وأجريت 32 دراسة بين 1930 و1939، و31 دراسة بين 1940 و1944، و55 دراسة بين 1945 و1950، و150 دراسة بين 1950 و1953"² .

وكللت هذه الجهود بظهور ثلاثة مداخل للقيادة، وقد ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها إسم : نظريات القيادة (Theories of leadership)، وهي :

أ- المدخل الفردي " Individual approach " نظرية السمات " Traits theory " :

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي إستهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن تتوافر فيها هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف"³ .

وهناك دراسة حديثة توصلت إلى تحديد العلاقة بين القيادة والسمات الشخصية، حيث وجدت علاقة معنوية بين الفاعلية القيادية وكل من سمات الثقة بالنفس، القدرة على الإشراف، الذكاء، المبادرة . وقد إكتشف "ستوجلد" Stogdill أن الشخص المتوسط أو العادي الذي يشغل مركزا قياديا يفوق العضو المتوسط بمجموعة عمل في خصائص مثل الذكاء والمعرفة والإعتماد على النفس وممارسة المسؤولية والإبتكار والإسهام الاجتماعي والمرتبة الاجتماعية، وربما يكون من الممكن في ضوء ذلك- تحديد سمات عامة للقدرة القيادية مثل الثقة بالنفس والمبادرة والذكاء والإحساس بالآخرين حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم"⁴ .

وإذا كانت الدراسات التي قام بها أصحاب هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في بداية هذا القرن، فإنها أصبحت أكثر إنتشارا بعد الحرب العالمية الثانية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. هذا بالإضافة

"بأنه منذ الأبحاث من سنة 1950 لم تثبت النظر علميا نظرا لعجز الباحث في حصر هذه الصفات المميزة The right stuff للقائد...، ولكن حديثا نظرا لأبحاث Kirk Patrick and Locke أثبتوا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح"⁵ .

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 202 .

2-عبد الفتاح بوخمخ : مرجع سبق ذكره ، ص 202 .

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

4 - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ، ص 231 - 332 .

5 - محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 337-338 .

وتتلخص هذه الصفات في الآتي¹:

- وجود الدافع Motive : وهو الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح والطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة : وتتمثل في الأمانة .
- الحافز إلى القيادة : الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف .
- الثقة بالنفس : الثقة في القدرة الشخصية على تحقيق الرغبات .
- القدرة العقلية : الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات .
- المعرفة بإدارة الأعمال : الدراية بالتقنية الحديثة .
- الإبتكار والإبداع .
- المرونة : القدرة على التكيف مع إحتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة .

"وتعرض نظريات السمات على تحديد الصفات التي يمتلكها القادة الناجحين، وذلك عن طريق استطلاع آراء هؤلاء القادة أنفسهم بشهادة الآخرين والعاملين معهم، ومن خلال هذه الإجابات تم إدراج استمارة استقصاء علمية تضم هذه الصفات التي لها ارتباط بنجاح القيادة في المنظمات، وقد حددت هذه الدراسات السمات الأساسية الجسمانية والذهنية والشخصية"².

وتعد "نظرية الرجل العظيم" "The great man theory" من أقدم النظريات التي تندرج ضمن إطار المدخل الفردي، وقد أجريت عدة بحوث ودراسات حول السمات المشتركة في السلوك القيادي، حيث تم تحديد خصائص وصفات شخصية مشتركة جسمية وعقلية لدى قادة ناجحين كما يلي:³

- أ- سمات جسمية : مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية .
- ب- سمات الخلفية الإجتماعية : مثل التعليم والطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي والحركية الوظيفية والخبرة .
- ج- الذكاء : وهو محصلة قدرات عقلية مثل القدرة اللفظية والحسابية والتحليلية والتخيلية وقوة الذاكرة وسرعة رد الفعل .

- د- سمات الشخصية : مثل الحماس والإستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة والمصادقية والإحساس بمشاعر وحاجات وروح الدعاية .
- هـ- خصائص مرتبطة بالأداء : مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .
- و- خصائص إجتماعية : مثل القدرة الإشرافية والتعاون والشعبية واللباقة والكياسة .

على الرغم من تعدد الدراسات التي تبحث عن مجموعة من السمات التي تميز القادة عن غيرهم، إلا أنها فشلت في إيجاد أسلوباً منسقا للسمات التي تميز القادة "Consistent pattern of traits" يمكن الإعتماد عليه وتطبيقه عمليا . "إن الكثير من السمات التي إفترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، الحماسة، العزم،

1 - محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 338

2 - حمدي فأد علي : التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1981 ، ص 226 .

3 - أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول والمهارات ، دار الكتب، القاهرة 2002 ، ص 231 .

الإستقامة، الطموح، العدل وغيرها... الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا"¹.

كذلك لا يوجد هناك إتفاق بين أصحاب هذه النظرية حول مجموعة محددة من السمات، وتبدو أيضا غير واقعية بحيث أن السمات القيادية التي وضعتها، لا يمكن تطبيقه ميدانيا، فلا يمكن من الناحية العلمية إيجاد الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه السمات أو أغلبها بالأعداد المطلوبة هذا حتى في الدول المتطورة، كما أنها تجاهلت طبيعة المواقف للقيادة، أي أنها لم تولي أي إهتمام بتأثير العوامل الموقفية، حيث أن السمات التي يجب توفرها في القادة تعتمد أساسا على المنصب القيادي وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه القائد .

من خلال هذه الجهود والدراسات ظهرت أهمية الموقف الإجتماعي كأحد العوامل المؤثرة في تحديد خصائص القيادة، حيث عمد كثير من الباحثين إلى القيام بدراسات متعددة تعتمد على الإختبارات الموقفية في القيادة، ومن هنا ظهرت "نظرية الموقف" التي تعد من أبرز المحاولات الفكرية في إطار المدخل الإجتماعي، وجاءت كرد فعل ضد نظريات السمات التي أثبتت فشلها في وضع مقاييس ثابتة لتحديد خصائص القيادة .

ب- نظرية السلوك Behavior theory :

" نظرا لعدم الإقتناع بنظرية السمات، مع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، إتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على إنتاجية العاملين . فبدلا من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأ التركيز على سلوك القائد أي ما الذي يفعله القائد الفاعل ولا يفعله غير الفاعل؟"² وكانت عدة تساؤلات حول : هل القائد الفاعل هو الديمقراطي الذي يناقش مع مرؤوسيه أم هو الأوتوقراطي ؟ وهل هو المتساهل أم الذي يصدر الأوامر والتعليمات ؟ وهناك نوعين من السلوك القيادي وهما :

أ- سلوك القائد الأوتوقراطي مقارنة بسلوك القائد المتساهل :

القائد الأوتوقراطي "الإستبدادي" هو القائد الذي يقوم باتخاذ القرارات بشكل منفرد أي لا يشرك المرؤوسين في هذه العملية، أما القائد المتساهل فيسمح لهم باتخاذ بعض القرارات، ويعطيهم الحرية في إدارة بعض الأعمال الإدارية .

وحسب دراسات Muzk and Reimann فقد توصلا لنموذج يتكون من أربعة حالات للسلوك القيادي، يقوم على متغيرين وهما :

1- هل يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار؟

2- هل يحدد القائد طريقة عمل المرؤوسين ؟

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

2 - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ، ص 232 .

ويتضح هذا من خلال الشكل التالي¹ :

2 / 1	نعم (ديمقراطي)	لا (أوتوقراطي)
نعم (توجيهي)	(أ) (توجيهي ديمقراطي) يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار ولكن يراقبهم عن قرب.	(ب) (توجيهي أوتوقراطي) ينفرد باتخاذ القرارات ويراقب المرؤوسين عن قرب.
لا (متساهل)	(ج) (متساهل ديمقراطي) يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويعطيهم حرية في القيام بعملهم.	(د) (متساهل أوتوقراطي) ينفرد باتخاذ القرارات ويعطي للمرؤوسين حرية في القيام بعملهم.

الشكل رقم 09: يوضح نموذج السلوك القيادي.

ملاحظات:

- تكون الحالة (ب) في المنظمة عندما يكون المرؤوسين :

- ليس لديهم خبرة وتأهيل كافي في العمل .
- لديهم سلوك سلبي إتجاه الإدارة .

- تكون الحالة (د) في المنظمة عندما يكون المرؤوسين :

- لديهم مهارات عالية .
- غير مهتمين باتخاذ القرارات .

ب - سلوك القائد المهتم بالعامل البشري مقارنة بسلوك القائد الموجه بالإنتاج :

حسب الدراسات التي أجريت في جامعة "متشيجان" و"أوهايو" عام 1950 ترى أن السلوك القيادي

يعتمد على بعدين أساسيين :

- **البعد الأول : الإهتمام بالبناء والإنتاج : Production centred**

حيث يعمل القائد على الزيادة في الإنتاجية وتحسين أداء العاملين .

- **البعد الثاني : مراعاة شعور العاملين . Production centered**

يهتم القائد بالعنصر البشري، وذلك من خلال المعاملة الحسنة، حل مشاكله، ومراعاة ظروفه.

إن الإعتقاد على بعد واحد دون الآخر، يؤثر في سير العملية الإنتاجية، لذا أحسن نموذج هو أن يهتم القائد

بالإنتاج والعاملين معاً، وذلك لتحقيق الأهداف بشكل فعال .

1 - محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 339.

ج - المدخل الاجتماعي " Socia approach " - نظرية الموقف " situational theory " :

" ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين... ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله"¹ .

"وتختلف محتويات هذه النظريات إختلافا كبيرا من حيث المحتويات، والمصطلحات المستخدمة والمدى . مع ذلك فإن هناك فكرتين أساسيتين تربطان بين هذه النظريات :

الفكرة الأولى : أن جميع هذه النظريات تتبنى مبدأ تأثير الموقف، بمعنى أنه لا يوجد مدخل قيادي مفضل في جميع الظروف، وبالتالي فإن العمل الأساسي للباحث في مجال السلوك التنظيمي أن يحدد المدخل القيادي الذي يناسب الظروف التي يواجهها . والفكرة الثانية: أن الجميع مهتم بقضية تأثير القائد، وبلغة أخرى : فإن المداخل كلها تسعى إلى توصيف الظروف والعوامل المحددة لما إذا كان للقادة تأثير على تحسين أداء مرؤوسيهام أم لا، وكذلك العوامل المحددة لمدى قوة هذا التأثير"² .

سوف نعرض أهم المداخل النظرية التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف القيادي ومتطلبات كل عنصر وهي كما يلي :

1- نظرية LPC الموقفية " Lpc contingency theory "**التوفيق بين القائد والمهام Matching leaders and tasks :**

" كما لاحظنا مبكرا فإن أنواع السلوك المرتبطة بالقادة المؤثرين تنقسم إلى مجموعتين، الأولى : تهتم بالعاملين، والمجموعة الثانية : تهتم بالعمل .

وكلا النوعين يؤثران على نجاح القادة، ومع ذلك فإن نظرة أكثر تعمقا للقضية تدفعنا إلى التساؤل عن متى يفضل استخدام كل نوع منهما، وبلغة أخرى، ما الظروف التي يحقق فيها القادة نجاحا جيدا إذا أبدوا الإهتمام للعاملين بالمقارنة بما إذا أظهروا الإهتمام بالإنتاج"³ .

في هذا الصدد قدم فرد فيدلر " Fred Fiedler " تحليلا لمفهوم الموقف الإداري من خلال تقييمه وتحليله لعدة دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية، وقد عمل على معرفة السمات التي تحدد القيادة، ومدى تغير هذه السمات وإختلافها مقابل تغير الموقف الإداري، وكذلك فيما يخص تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في النمط القيادي المستخدم فيه .

وكغيره من الباحثين يرى أن خصائص القيادة مرتبطة بالموقف، وأن الفاعلية القيادية تتحدد وفق ملائمة الأسلوب القيادي الذي يستخدم في موقف معين، وفيما يتعلق بالموقف الملائم فإن عملية تحديده تتطلب

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

2 - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 597 .

3 - نفس المرجع ، ص 597-598 .

دراسة دقيقة للموقف الإداري الذي يمارس القائد والمرؤوسين عملهما فيه، وهذا من خلال تحليل عناصر هذا الموقف، حيث حددها في ثلاثة عناصر وهي:

- **العلاقة بين القائد وموظفيه " leader-member relation "**¹: وهذا يتطلب معرفة مدى

تقبل الموظفين وإرتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته .

- **البناء التنظيمي للعمل " tasks-structure "**: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب

إنجازه محددًا وواضحًا .

- **سلطة القائد التي يعطيها منصبه " position power "** : وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد

الوظيفة القيادية وإختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لإستخدام نمط قيادي معين .

وتفترض النظرية أن فاعلية القائد في قيادة المجموعة المختلفة تستند إلى عاملين أساسيين هما:

• شخصية القائد وصفاته .

• الصفات المميزة للظروف المحيطة .

وقد قام Fiedler بتوضيح كلا من العاملين فيما يلي :

فبالنسبة إلى الصفات الشخصية للقائد فيعتبر Fiedler أن حب وتقدير القائد لزميله الذي يعمل معه

ويعتبره القائد من أصعب الأشخاص للعمل معه هو العامل الأساسي، وأشار إليها

بـ **Lpc** وهي إختصار لـ: **Liking of the least preferred co-worker**¹ .

والقائد الذي يتحصل على علامة **Lpc** منخفضة هذا معناه أنه يعمل على تقييم أصعب الأشخاص في التعامل بشكل سلبي، وأن كل ما يهمله هو أداء العمل بكيفية ناجحة .

أما فيما يخص القائد الذي يقيم أصعب الأشخاص في التعامل بشكل إيجابي أي علامة **Lpc** مرتفعة، أي أنه يركز على تحسين وربط علاقات مع المرؤوسين .

ويعتبر Fiedler أن **Lpc** التي يحصل عليها القائد تصبح فيما بعد أسلوبه في الإدارة لا يمكن تغييره، ويرى أن إرتفاع أو إنخفاض **Lpc** تعتمد في الأساس على مدى تكيف وتحكم القائد في الظروف المحيطة .

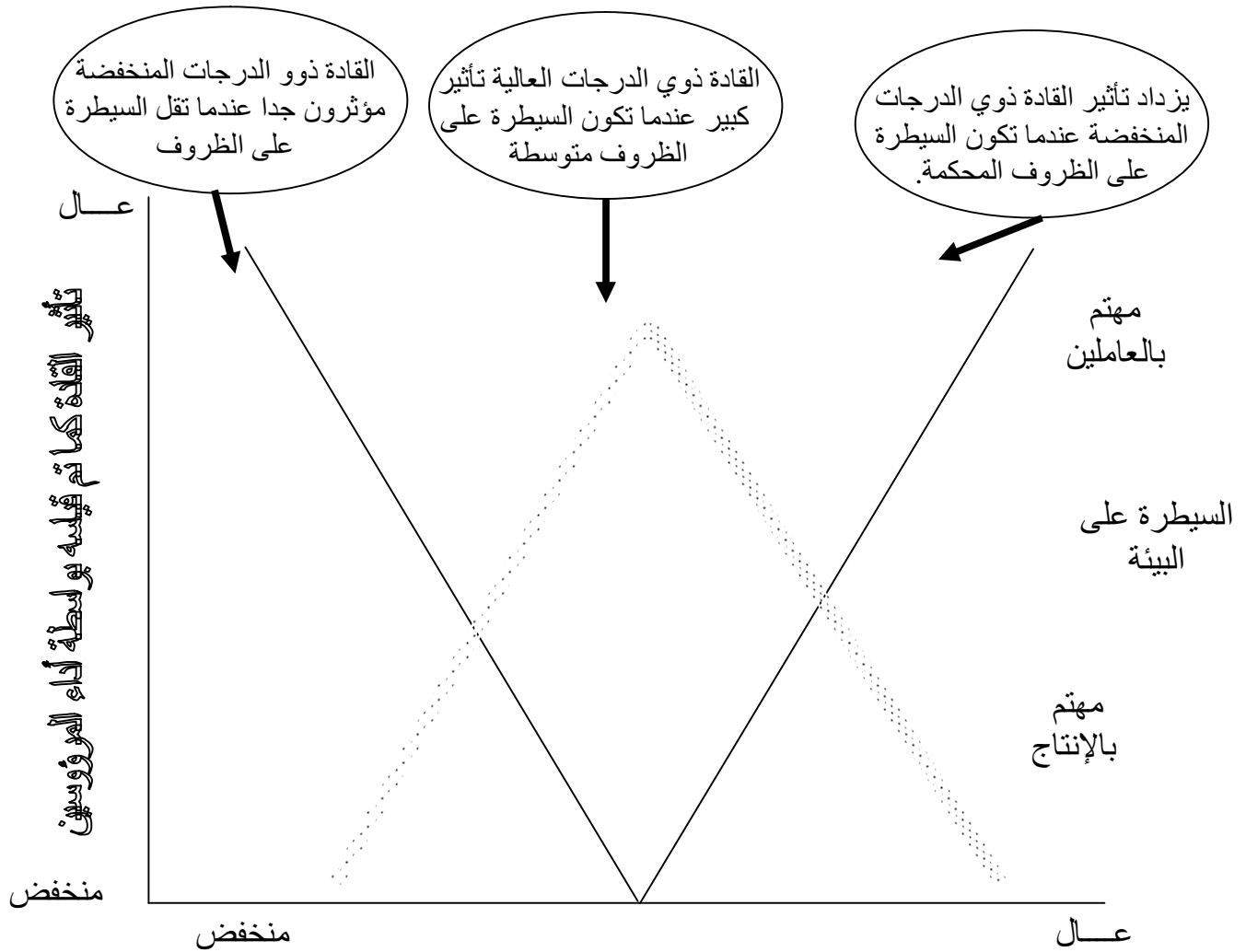
إن قدرة القائد في السيطرة في ظل ظروف معينة تكون أكثر فاعلية بالنسبة للقائد الذي له منخفض مقارنة بالقائد ذو **Lpc** مرتفع .

أيضا تكون سيطرة القائد ذو **Lpc** مرتفع أكثر فاعلية وهذا في ظل وجود ظروف السيطرة للقائد تكون متوسطة .

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

2 - د-محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 350 .

ويوضح هذا التحليل أكثر من خلال الشكل التالي:¹



الشكل رقم 10 : نظرية الزميل الذي تنخفض رغبة القائد في العمل معه .

"تتنبأ هذه النظرية بأن القادة ذوي الدرجات المنخفضة على الخط الممثل للعمل مع الزملاء من النوع المذكور، يكونون أكثر تأثيراً عندما تكون سيطرة القائد على البيئة، عالية أو منخفضة كما أن أداء ذوي الدرجات العالية يكون جيداً عندما تكون سيطرة القائد على البيئة متوسطة"².

1- جيرالد رينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 599.

2 - نفس المرجع ، ص 599 .

وحسب فيدلر فإن القائد يعمل على وضع صفات معينة للشخص الذي يمكن أن يعتمد عليه في العمل، ويتم ذلك عن طريق ملاء مجموعة تتكون من 16 مقياس تكون نتيجتها إما موجبة أو سالبة، ومثال لتلك المقاييس نجد أن فيدلر استخدم ثلاثة لمعرفة أقل رفيق مفضل¹ :

مساعد	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	محبط (مؤثر)
	8	7	6	5	4	3	2	1	
منضغط	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	منبسط
	1	2	3	4	5	6	7	8	
ممل	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	مشوق
	1	2	3	4	5	6	7	8	

" ويتم حساب الدرجات التي يحصل عليها القائد من مقياس الرفيق الأقل أفضلية عن طريق جمع أو إضافة الأعداد الموجودة تحت الخطوط التي يم التأثير عليها على المقياس، ومن الجدير أن الصفات الجيدة التي تتمثل في القيم المرتفعة مثل (مساعد، منبسط، ومشوق) بينما تأخذ الصفات الرديئة (موتر، منضغط، ممل)، قيم منخفضة من النقط، وعليه فإنه إذا كانت إجمالي الدرجات التي تم الحصول عليها مرتفع، فهذا يعكس القائد المركز على العلاقات، بينما الدرجات الإجمالية المنخفضة تعكس القائد المركز على العمل"² .

1- د. أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره ، ص 269.

2- نفس المرجع السابق ، ص 269 .

وقد قام Fiedler وفريق من الباحثين من خلال الدراسات العديدة التي قام بها عن القائد الفعال بوضع نموذج متكامل ومتوافق كما هو موضح في الشكل التالي¹ :



الشكل رقم 11: يوضح نموذج متكامل للنظرية الشرطية لفيدلر في القيادة .

1 - د.أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره ، ص 267 - 268 .

ويوضح هذا الشكل أن "القادة الذين يملكون الدافع للعمل يبدون على درجة من الفعالية في المواقف التي تقع في الحدود القصوى أي عندما يستطيعون الرقابة أو التحكم بدرجة بسيطة في متغيرات الموقف أو يستطيعون الرقابة أو التحكم بدرجة كبيرة على متغيرات الموقف، ولكن في المواقف المعتدلة التفضيل فإن القائد المدفوع بالعلاقات يتجه لأن يكون أكثر فعالية .

و قد إستنتج فدلر و رفاقه بناء على ذلك و عن طريق الملاحظة أنه لا يوجد ما يسمى بالقائد النموذجي"¹ .

من خلال الدراسات التي قام بها فدلر، نجد أن بعض الباحثين لا يوافقون على تحديد درجة Lpc للقائد، حيث لا يعتبر موضوعي objective و بهذا لا يمكن إعتبره دقيقا. كذلك لا يمكن تحديد ظروف معينة تكون عالية أو متوسطة أو منخفضة، وبالتالي لا يمكن تحديد مدى فعالية القادة .

من جهة أخرى فإن هذه النظرية تقترض أنواع مختلفة من القيادة تصلح تحت ظروف معينة من المتغيرات، فأحسن وسيلة هي أن تقوم بتعيين القائد المناسب في ظل ظروف ملائمة تتناسب و شخصيته، وهذا من خلال القيام بإستقصاء لمعرفة درجة Lpc للقائد و مدى سيطرته على الظروف المحيطة به، "وعن طريق النتائج تقوم بعملية توفيق القائد leader match المناسب للظروف المناسبة، و بهذا نزيد من فاعلية القائد Leader effectiveness"² .

2- النظرية الوضعية للقيادة situational leadership theory :

تعديل نمط القيادة ليتناسب مع الظروف: adjusting leadership style to the situation

"تعتبر نظرية القيادة وفقا للظروف إحدى نظريات الظروف الطارئة نظرا لأنها تركز على تحديد أنسب أنواع القيادة لظروف معينة، وقد ادعى العلماء الذين نموا هذه النظرية أن القادة يكونون أفضل تأثيرا إذا إختاروا نمط القيادة المناسب للظروف التي يواجهونها. وبلغة أدق فإن هذا يعتمد على نصح المرؤوسين أي درجة إستعدادهم لتحمل مسؤولية سلوكهم، ويعتمد ذلك على عاملين أنت على علم بهما وهما السلوك الوظيفي أو مستوى تناسب المعلومات والمهارات التي يمتلكها العاملون مع متطلبات العمل والوظيفة- يحدد ذلك مدى إحتياج العاملين إلى إرشادات أو تعليمات . والثاني مستوى رغبة العاملين في العمل دون الحصول على توجيهات من الآخرين (دون الحاجة إلى دعم معنوي مثلا- و هو ما يطلق السلوك المرتبط بالعلاقة مع relationship behavior)³ .

1- د.أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره ، ص 268 .

2- د.محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 352 .

3- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 602 .

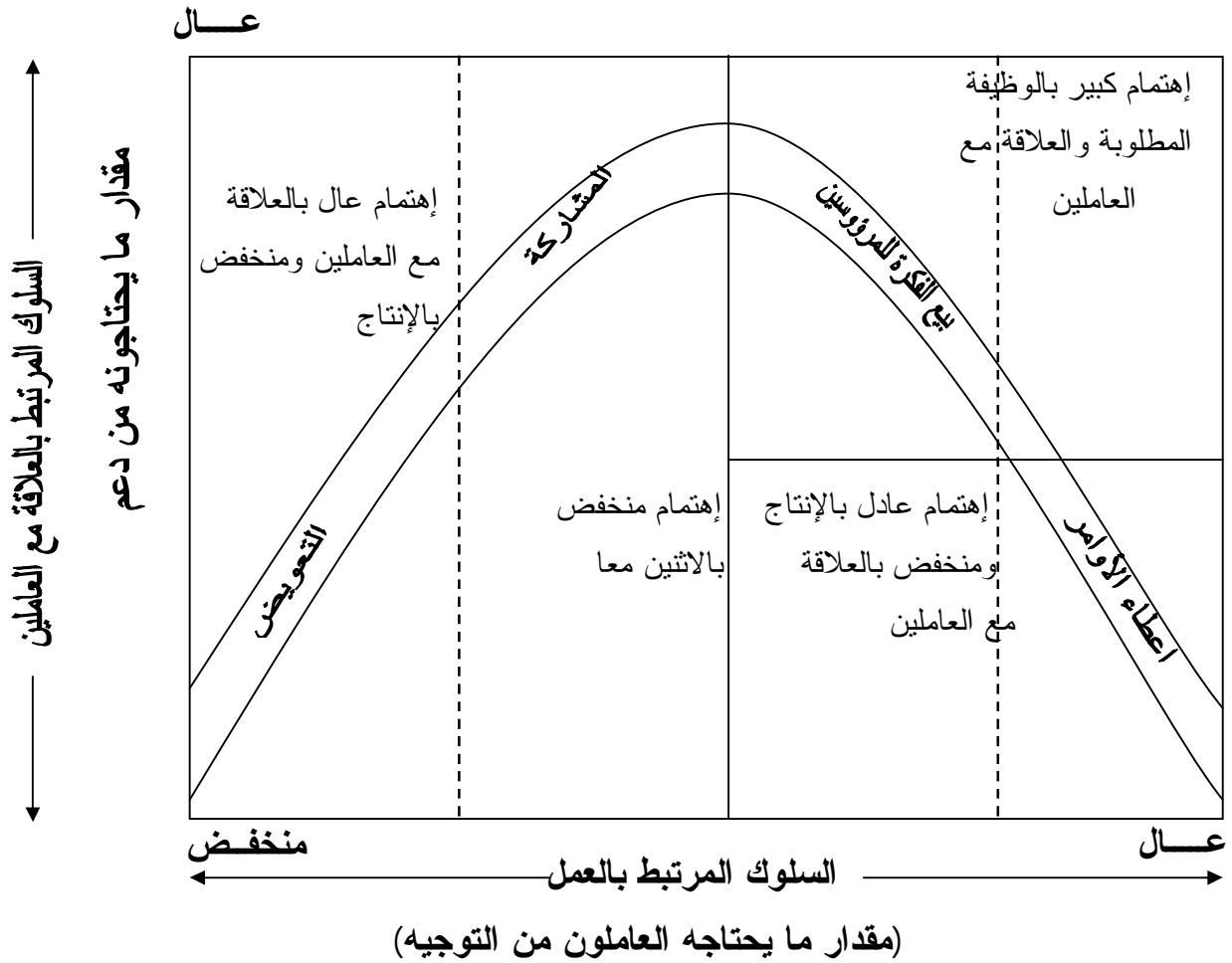
يفترض كل من blamchar-hersey أن الطرق القيادية الأكثر فعالية تعتمد على المستوى الذي يحتاج إليه المرؤوسين من الدعم المعنوي والتوجيه والإشراف، وقد وضع كل من hersey & blamchar أربعة ظروف مختلفة مقترنة بأسلوب قيادي فعال كما يلي:¹

الظروف المحيطة	حالة المرؤوسين	الأسلوب القيادي الفعال
1- إحتياج المرؤوس لدرجة قليلة من التوجيه المعنوي والتوجيه الإداري .	يمتلك المرؤوس : قدرة عالية على القيام بعملية+رغبة قوية بهذا العمل .	أسلوب التفويض delegating (إعطاء المرؤوس حرية ومسؤولية إتخاذ القرار و تنفيذه).
2- إحتياج المرؤوس لدرجة عالية من التوجيه .	يمتلك المرؤوس: قدرة على القيام بعمله ولكنه لا يملك الرغبة في القيام به.	أسلوب المشاركة participating (مشاركة المرؤوسين في القرارات لدعم شعورهم إتجاه العمل) .
3- إحتياج المرؤوس إلى التوجيه المعنوي والتوجيه الإداري .	عدم قدرة المرؤوس على القيام بعمله+ عدم رغبته في القيام به.	أسلوب البيع selling (شرح الرئيس لقراراته و تعليماته لمرؤوسيه) .
4- إحتياج المرؤوس لدرجة عالية من التوجيه الإداري.	عدم قدرة المرؤوس على القيام بالعمل و لكن عنده الرغبة في القيام به .	أسلوب الكشف telling (إعطاءه التعليمات و مراقبته عمله عن قرب) .

الشكل رقم 12: يوضح الظروف المختلفة للأسلوب القيادي الفعال.

1- د.محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 353 .

وكما هو موضح في الشكل رقم¹ فإننا إذا أدمجنا كل من المستويات العليا والدنيا يمكن تحديد أربعة أنواع متميزة من الظروف يرتبط كلا منها مع أسلوب قيادي معين .



الشكل رقم 13: يوضح نمط القيادة الأنسب الذي يتوقف على قدر الدعم المعنوي والإرشادات والتوجيهات التي يحتاجها التابعون لأداء أعمالهم .

1- جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 603 .

فإذا بدأنا من الناحية السفلى للجانب الأيمن من هذا الشكل «الجزء الذي رمزته S1»، فنجد أن العاملين بحاجة كبيرة إلى الاستفادة من توجيهات القادة، ولكنهم لا يحتاجون إلى دعمهم المعنوي، وهذا يعني أن إعطاء الأوامر والقيام بالمراقبة الدقيقة هو أفضل أسلوب قيادي مع المرؤوسين في هذه الظروف .

أما في الجزء العلوي من الجانب الأيمن «S2» حيث نجد هناك إهتمام بالعمل والعمال، فالأسلوب المناسب هو بيع الفكرة للمرؤوسين، وهذا معناه إعطاء الأوامر الواضحة يعوض بعض النقائص التي يعاني منها العمال، وكذلك الدعم العاطفي يساعدهم على تقبل كل ما يصدر من القادة والعمل على تنفيذه بشكل دقيق .

و في الأعلى من الجانب الأيسر «S3» نرى أن العاملين بحاجة إلى توجيهات قليلة من قبل القادة تعمل على توضيح لهم طريقة العمل والأداء، وفي المقابل هم بحاجة كبيرة إلى الدعم المعنوي، أي أن الإهتمام بالعمل يكون منخفض مقارنة مع الإهتمام بالمرؤوسين، فالمشاركة القيادية هنا تساعد على تقاسم المعلومات والخبرات بين العاملين و أيضا تحسين مستوى أدائهم.

أما في الجزء الأسفل من الجانب الأيسر «S4»، المرؤوسين هنا يحتاجون إلى توجيهات ودعم معنوي يكون محدود، وتكون عملية التفويض الكامل أفضل أنماط القيادة في هذه الظروف، أي إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات و تنفيذها .

"ووفقا لهذه النظرية من نظريات الظروف فإن على القادة تشخيص الظروف التي يواجهونها، ثم توصيف نمط السلوك القيادي المناسب، ثم استخدام ذلك النمط، ونظرا لأن الظروف قد تتغير فإن على القائد تقييمها باستمرار، وتوجيه إنتباههم إلى إحتياجات مرؤوسيه من إرشادات و دعم عاطفي. ويعني ذلك أن درجة تأثير هؤلاء القادة ترتبط بمدى قيامهم بذلك التقييم وتقديمهم المساعدة التي تظهر حاجة العاملين إليه"¹ " ولذلك فإن توفير التدريب للقادة في هذه المجالات مفيد جدا، وفي الحقيقة فإن هذا النوع من التدريب قد استخدم بكثافة في الشركات الكبرى أمثال: زيروكس و كاتربلر Caterpillar وموبيل أويل بيل وفي الجيش الأمريكي أيضا"².

3- نظرية المسار و الهدف - القادة مرشدون إلى تحقيق أهداف بثمنها العاملون:

Pathé Goal Ieyasu- Leaders as Guides To Valu Goals

" تعتبر نظرية مسار الهدف من النظريات الحديثة نسبيا وهي تبنى على نظرية التوقع في الدافعية، و قد قام بوضع أساسها كل من «مارتن إقانس» و«روبرت هوس»

(1974 house & Mitchell ; 1970 evames) . إن هذه النظرية قد سميت بهذا الإسم إسنادا للإقتراض

المتعلق بأن القادة الذين يتمتعون بدرجة من الفعالية يستطيعون زيادة دافعية التابعين عن طريق :

1- توضيح أهداف العمل ومفهومها للتابعين .

2- ربط تحقيق الأهداف بمكافآت ذات مغزى .

1- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره، ص 603 .

2- د.أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره، ص 273 - 274 .

3- شرح كيف يمكن تحقيق كل من الأهداف والحصول على المكافآت المرغوبة .
 إن الفكرة الأساسية التي تقوم على أساسها هذه النظرية هي أن القائد له القدرة على دفع المرؤوسين للعمل وذلك من خلال تحديد لهم الأهداف ووضع نظاما للحوافز يمكن من الوصول وتحقيق تلك الأهداف، ومن هنا فإن أصحاب هذه النظرية يرون أن الدافعية ضرورية للأسلوب القيادي الفعال .
 " و بهذا يصبح المرؤوس مقتنع بأن العمل بجد سوف يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف وأن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافئته وتقديره، وبهذا يفترض house أن الرضا الوظيفي job satisfaction، الحماس motivation، والأداء performance سوف يحظوا بتحسين ملحوظ"¹.
 وهناك عدة عوامل يستطيع القائد تحقيق هذا التفاعل من خلالها وهي:

• السلوك القيادي Leader Behavior .

• عوامل موقفية للظروف المحيطة Contingency Factors .

و يفترض House أن القائد يسلك واحد من أربعة أساليب وهي:

- 1- مساعد وموجه instrumental: يوجه العاملين ويقوم بوضع أسس وقواعد العمل.
- 2- مؤيد supportive: يعمل على توثيق علاقته مع عماله ويسهر على تلبية رغباتهم وحاجاتهم.
- 3- مشارك participative: يستعين القائد بعماله ويقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات .
- 4- موجه بالإنجازات achievement: يقوم القائد بتحسين الأداء في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي حددها .

" وطبقا للنظرية فإن هذه الأساليب ليست متنافرة، ولكن يمكن أن يتبعها القائد طبقا للظروف المختلفة، وهذه الصفة من المرونة هي صفة مهمة للقائد الفعال، ويعتمد كون أحد الأساليب الأربعة السابق ذكرهم هو الأسلوب الأفضل لتحقيق أقصى درجة من إرضاء المرؤوسين وزيادة حماسهم على عاملين موفقين :

1- صفات المرؤوسين و قدرتهم على العمل .

2- الظروف البيئية المحيطة للعمل، و صفات هذا العمل"² .

1- د.محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 354.

2- نفس مرجع ، ص 355 .

و يوضح الشكل التالي¹ العلاقات الشرطية في نموذج مسار الهدف :

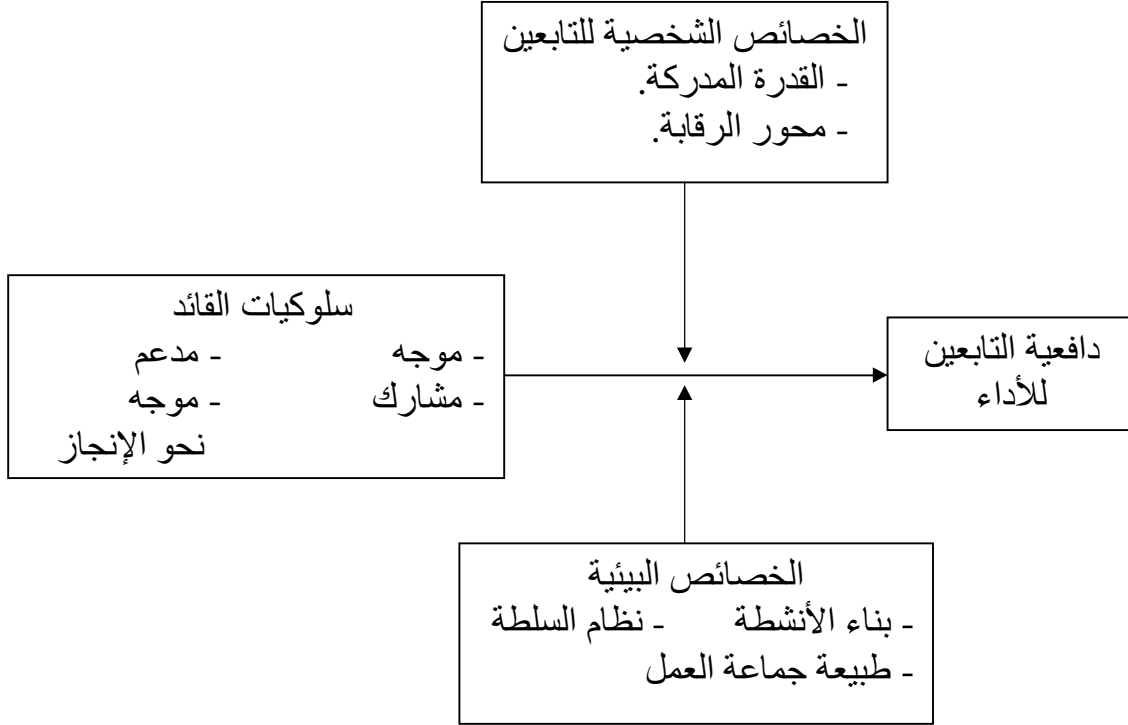
الموقف الذي يكون فيه القائد ملائم	نموذج القيادة
- يؤثر إيجابيا على الرضا و توقعات التابعين الذين يقومون بأداء أنشطة غامضة .	الموجه
- يؤثر سلبيا على الرضا و توقعات التابعين الذين يقومون بأداء أنشطة محددة و واضحة .	المدعم
- يؤثر إيجابيا على الرضا للتابعين الذين يقومون بأداء أنشطة محببة و غير مرضية .	المشارك
- يؤثر إيجابيا على رضا التابعين الذين يندمجون ذاتيا في أنشطة غير متكررة .	المنجز
- يؤثر إيجابيا على الثقة في أن المجهود سوف يقود إلى أداء فعال للتابعين الذين يقومون بأداء أنشطة غامضة و غير متكررة .	

الشكل رقم 14 : يوضح العلاقات الشرطية في نموذج مسار الهدف.

تؤكد نظرية مسار الهدف أن نموذج القيادة الأنسب يعتمد على العوامل الموقفية، أي الصفات الشخصية للمرؤوسين، والخصائص البيئية للعمل .

1- د.أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره، ص 275-276 .

يتمثل الإطار الأساسي لنظرية مسار الهدف حسب Griffin في الشكل التالي:¹



- الشكل رقم 15 : يوضح المتغيرات المؤثرة على دافعية التابعين للأداء .

والمجمل أن نظرية مسار الهدف في القيادة تبدو غير ثابتة وكاملة، حيث كان الهدف الرئيسي هو نظرية وفق شروط عامة، وهذا للحصول على علاقات متداخلة، وينبغي القول أنه لم يحدد سلوك القائد المتجه نحو الإنجاز في إطارها العام، في المقابل هناك عدة دراسات قامت لإختبار صحة هذه النظرية، وكانت النتائج التي توصلت إليها تتماشى وتوقعات هذه النظرية التي أعطت رؤية جديدة للقيادة والعوامل المختلفة التي تحدد مدى فعالية القادة في الأدوار القيادية المنوطة بهم .

1- د. أحمد عرفة وسمية شلبي: مرجع سبق ذكره، ص 277.

4 - نظرية القرارات المعيارية : Normative decision theory**The right time for employee participation : الوقت المناسب لمشاركة العاملين**

حسب Vroom and Yetton فإن نظرية القرار المعياري تعمل على تحديد فاعلية القادة وذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات بغرض إختيار الوسائل الفعالة في عملية اتخاذ القرارات . "ويفترض Vroom and Yetton أن مهمة القائد الفعال هو إختيار أنسب وسيلة لإتخاذ القرارات بحيث تعظم الأرباح وتقلل الخسائر، ويمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الإجابة على العديد من الأسئلة الأساسية عن الوضع الحالي"¹ .

وهذه الأسئلة ترتبط بعدة عوامل وهي:

1- **جودة القرار Quality of the decision**: وهي الدرجة التي يؤثر فيها القرار على عدة مجموعات، كعملية الإنتاج أو الإتصال ويقدم القائد بعض الأسئلة مثل : هل أملك المعلومات اللازمة ؟ هل المشكلة محددة ؟ هل الجودة العالية مطلوبة ؟ .

2- **قبول القرار Acceptance of the decision**: ويعني درجة إلتزام العاملين بقبول القرار وتنفيذه، ويطرح القائد الأسئلة التالية : هل يقبل المرؤوسين القرار؟ هل يشارك العاملون في تحقيق أهداف المنظمة ؟ ومن خلال الإجابة عن بعض الأسئلة يقترح vroom and yetton إمكانية حذف بعض الطرق والأساليب الغير مناسبة في اتخاذ القرارات، وتعد القرارات الغير محذوفة أي الثابتة هي قرارات يعتمد عليها في المستقبل .

قدم vroom and yetton بعض القوانين التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وهي كالتالي:

1- قواعد صممت لحماية جودة القرار decision quality²:

أ-قانون معلومات القائد leader information rule : إذا كانت جودة القرار هامة ولا تمتلك كقائد معلومات كافية أو خبرة لحل المشكلة، إذا قم بإلغاء الأسلوب الأتوقراطي في اتخاذ القرار .

ب-قاعدة انسجام الهدف goal congruence rule : إذا كانت جودة القرار هامة والمرؤوسين غير قادرين أو غير أكفاء في اتخاذ القرارات إذا لا تستخدم أساليب المشاركة في اتخاذ القرار .

ج- قاعدة المشكلة غير المبنية unstructured problem rule : إذا كانت جودة القرار هامة، وتفقد المعلومات والخبرة، أيضا تفقد المشكلة والبناء، إذا قم بإستبعاد الأسلوب الأتوقراطي في اتخاذ القرار .

2- قواعد صممت لحماية قبول القرار décision acceptance :

أ-قاعدة القبول acceptance rule : إذا كان قبول القرار من العاملين عامل مهم لفاعلية التنفيذ فقم بإلغاء الأسلوب الإستبدادي في اتخاذ القرار .

ب-قاعدة النزاع conflict rule : إذا كان القبول من العاملين عامل هام لفعالية التنفيذ ولكن آراءهم مختلفة حول الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، إذا قم بإلغاء الأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرار .

1- د. محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 357

2- نفس المرجع ، ص 357-358 .

ج-قاعدة العدالة fairness rule : إذا كانت جودة القرار غير مهمة وقبول القرار هام، إستخدم إذا أسلوب المشاركة .

د-قاعدة أولوية القبول acceptance priority rule : إذا كان القبول هام وليس مؤكد أن ينتج عن قرار إستبدادي وإذا كان العاملين غير متحمسين لتحقيق الأهداف العامة، إذا إستخدم أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

" ولتسهيل هذه العملية يوصي vroom and yetton إستخدام شجرة القرار للوصول إلى إستراتيجية القرار المرجو . ويقوم بإستبعاد الأساليب غير المرغوبة، ويقوم المدير (القائد) بالإجابة على العديد من الأسئلة المرتبطة بمجالات مختلفة حتى يصل في النهاية إلى الإستراتيجية المرجوة "1 .

وتعد القواعد التي وضعها vroom and yetton من القواعد الناجحة التي يستفيد منها القائد بإعتبارها تركز على أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرار الصائب وذلك من إختيار عدة طرق وهذا تبعاً للموقف وبإعتبار أن عملية القرارات تبدو أكثر تعقيداً في الوقت الراهن، فقد تم تعديل هذه القواعد، وأصبح القائد أو المدير أمام 12 سؤال، وبدلاً من الإعتماد على شجرة القرارات، ظهرت برامج خاصة Special computer programs الذي يقوم بها الحاسب الآلي Computer من أجل الحصول على القرارات المناسبة والصائبة . ووفقاً لنظرية Vroom and Yetton فإن القادة الذين يتخذون القرارات يتبعون واحدة من خمس إستراتيجيات أساسية .

كما هو موضح في الشكل التالي:2

الإستراتيجية	الوصف
أ1- استبدادي	- يحدد القائد المشكلة ويتخذ القرار بنفسه بإستخدام المعلومات المتاحة.
أ2- استبدادي	- يحصل على المعلومات من مرؤوسيه ثم يتخذ القرار بنفسه.
ب1- استشاري	- يشرك مرؤوسيه فرداً فرداً في المشكلة، ثم يتخذ قرار الحل بنفسه دون أي مشاركة .
ب2- استشاري	- يشرك مرؤوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه .
ج2- قرار جماعي	- يشرك القائد مرؤوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم الإتفاق على القرار خلال الإجتماع .

الشكل رقم 16 : يوضح الإستراتيجيات الأساسية لاتخاذ القرار.

1- د. محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره، ص 359.
1- جيرالد جيرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 509 .

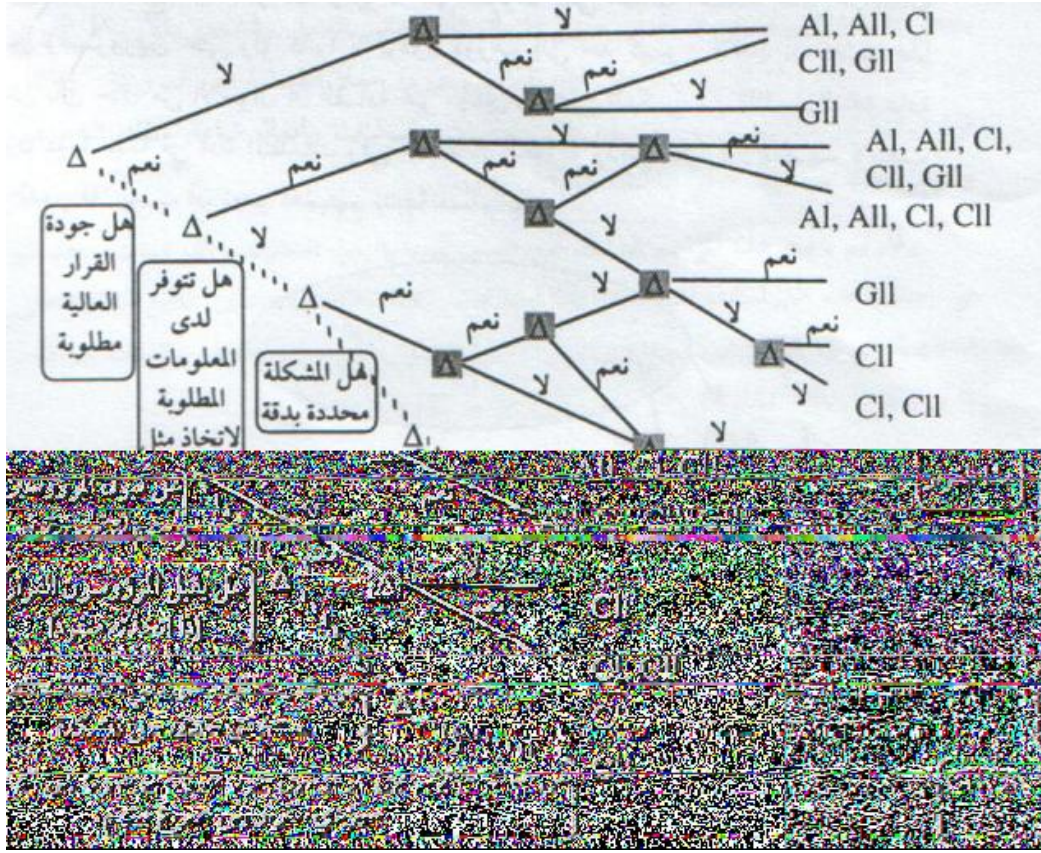
وقد قدم Vroom and Yetton خريطة تستخدم كدليل للإجابة وتوضيح النتائج للمديرين، فيعمل المدير أولاً بتحليل الموقف الذي سيتخذ فيه القرار، ثم يقوم بعدها بالإجابة على الأسئلة السبعة بنعم أو لا، وبالطبع كل إجابة تتضمن ممر معين على هذه الخريطة، وفي نهاية كل ممر نجد قائمة تحتوي على نماذج من القرارات المتنوعة والمختلفة، والتي يتم استخدامها من أجل تحقيق جودة القرار وقبول القرار في مواقف معينة .

اقترح Vroom and Yetton أنه عن طريق الإجابة على الأسئلة السبعة يمكن المدير من استخدام الأسلوب المناسب في عملية اتخاذ القرار، وتلك الأسئلة هي:¹

- 1) هل يتطلب حل المشكلة بمستوى معين من الجودة ؟ فإذا كان من المطلوب ذلك، فإن على المدير أن يبحث عن بديل يساعده للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب .
 - 2) هل يتوافر لدى المدير معلومات كافية لكي يصل إلى مستوى الجودة المطلوب ؟ وإذا توافر، فأى درجة من مدخلات العمالة تكون ملائمة لذلك .
 - 3) هل يتصف الموقف بوجود بناء مرتفع للأنشطة ؟ بمعنى أن المدير يستطيع تعريف المعلومات المطلوبة وتحديد كيفية الحصول عليها .
 - 4) هل يعتبر قبول القرار من جانب التابعين عاملاً حاسماً من أجل التطبيق الفعال ؟ فلو أن الإجابة بنعم فإن المدخلات من التابعين تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية .
 - 5) لو قام المدير بصنع القرار بمفرده، فهل يوجد احتمال لقبول التابعين لهذا القرار؟ فلو كانت الإجابة بلا، فإنه يمكن الاعتماد على أسلوب المشاركة بصورة أكبر .
 - 6) هل التابعون يشاركون في أهداف المنظمة التي سوف يتم التوصل إليها كنتيجة لهذا القرار ؟
 - 7) لو أنه قد تم التوصل إلى القرار المفضل، فهل من المحتمل وجود قبول بين التابعين؟
- وما يلاحظ هنا أن بعض الأسئلة تعمل للوصول إلى جودة القرار، كالسؤال (1، 2، 3)، أما (4، 5، 6، 7) تهدف إلى زيادة قبول القرار من قبل المرؤوسين .

1- د.أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره، ص 279- 280 .

وتتضح نظرية القرارات المعيارية أكثر من خلال الشكل التالي:¹



الشكل رقم 17: يوضح نظرية القرارات المعيارية.

يستطيع القائد هنا تحديد أفضل الأساليب لاتخاذ القرار في ظروف معينة، وذلك بالإجابة عن الأسئلة المطروحة، وإتباع المسار الذي توضحه شجرة القرارات، ويتحدد المسار بالإجابة عن مجموعة الأسئلة من A إلى G الموجودة على الخط المتقطع .

ساهمت نظرية القرارات المعيارية في فهم موضوع القيادة، وفي الوقت الراهن هناك إهتماماً متزايداً بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وهذه النظرية تمد القادة بإرشادات جلية ومفيدة لتحسين عمليات صنع القرار وبالتالي رفع مستوى الأداء .

5- نظرية القيادة البديلة : Substitutes for leadership

عند لا تكون حاجة للقادة : When leader are superfluous

"يفترض Kerr and Jerminer أنه في بعض الحالات من وجود درجة كبيرة من المهارات المكتسبة عند المرؤوسين على التعامل مع هذه الظروف، هنا يصبح دور القائد في التوجيه والتأثير غير موجود أو يعتبر دور زائد يمكن الإستغناء عنه وتبديله بتلك العوامل² .

1- جيرالد جيرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 612.

2- د.محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سبق ذكره ، ص 360 .

فالقيادة هنا تبدو غير موضوعية وهذا لوجود عدة عوامل تجعل من تأثير القائد على المجموعة مستحيل، وبهذا يحيد مفعول القيادة Neutraliz. فعلى سبيل المثال فإن تأثير القيادة قد ينخفض إذا كان ولاء المرؤوسين لمهتهم عالية، وكان حماسهم لإنجاز الأعمال قويا .

"ويوجد ثلاث حالات يكون فيها تأثير القادة على فعالية العمل محدود، وهناك عدد مختلف من العوامل يمكن أن يؤدي إلى مثل هذا التأثير، وبالتالي فإننا قد نتساءل: ما الظروف التي يكون تأثير القادة فيها محدودا؟ والواقع أن إجابة هذا السؤال تتوزع على ثلاث مجموعات¹ :

الأولى: صفات المرؤوسين من كفاءة وخبرة والتزام للعمل .

الثانية: صفات العمل مثل: الروتين أو الحماس العالي تؤدي إلى عدم الحاجة إلى قيادة وتوجيه².

الثالثة: خصائص المنظمة مثل: الشعور بالإرتباط القوي بين جماعات العمل، قد يجعل القيادة غير ضرورية.

"وإن الشواهد على الظاهرة السابقة تم إثباتها في العديد من الأبحاث المعاصرة، أبحاث اختبرت

بواسطة الباحثون: Podsakoff and Nichhoff و Makenzie and Williams قاموا باختبار الأداء

الوظيفي لعينة من مختلف العاملين الذين قاموا بإكمال المقاييس لتحديد مستوى إدراكهم لمدى تأثير سلوك

القائد على عملهم، وكانت النتيجة في صالح النظرية: وهي "أن الأداء الوظيفي والسلوك كان ارتباطهم أكثر

ببدائل القيادة عنه بالسلوك القيادي"³

ويرى كل من Meindl and Ehrich أننا نحمل أفكار رومانسية لموضوع القيادة، ونعطي لها أهمية

كبيرة، ونعتبرها الأكثر تأثيرا على العاملين، حيث قاما بإعطاء مجموعة من طلبة الدراسات العليا، بعض

الأرقام الحسابية كانت وهمية لإحدى الشركات معتمدة على أهم نقاط القوة لهذه الشركة، التي قدمت لأربع

مجموعات من الطلاب، ويعتمد هذا النموذج على ربط نقاط القوة بأحد المجموعات وهي:

1. الإدارة العليا.

2. جودة العاملين.

3. اختلاف احتياجات المستهلك وطلباته.

4. القوانين الفيدرالية⁴ .

وقد توصلوا إلى أن الطلبة الذين تحصلوا على النموذج الأول (الإدارة العليا)، أن القيادة هي التي أدت إلى

تحقيق ربحية الشركة، وكانت أقل في نسبة الخطورة Risk إذا ما قورنوا بالطلبة الذين لم يحصلوا على

هذا النموذج .

1- جيرالد جيرينبرغ وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ، ص 613 – 614 .

2- د.محمد سعيد انور سلطان : مرجع سبق ذكره، ص 360 .

3- نفس المرجع ، ص 361.

4- نفس المرجع السابق، ص 361.

وقد ساعدت هذه النتائج من الدراسات التي قام بها Meindl and Ehrich على توضيح الرؤية السائدة لدى الجميع بأهمية القيادة وتأثير القادة على نجاح المؤسسات، حيث أن وجود القائد في مواقف معينة يعد غير ضروري وليس له فاعلية كبيرة.

على الرغم من هذا لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه القيادة، ومدى تأثيرها على مجموعات العمل، ولكن يبقى المجال مفتوح للكشف عن مدى صدق هذا الرأي في المواقف المختلفة.

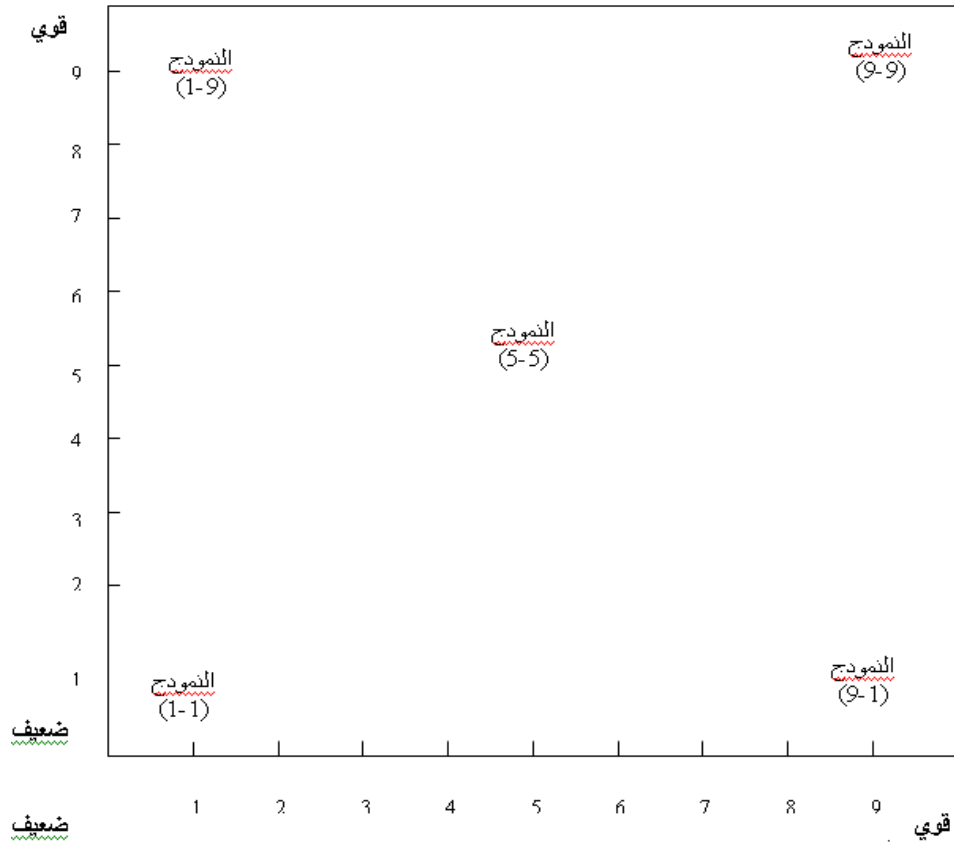
د - نظرية الشبكة الإدارية : Managerial Grid Theory

"تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي، لذلك تسمى أيضا -شبكة التنظيم التطويري- وهي تهيء وسيلة لتقييم أنماط المديرين كقادة/ ومن تم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي، تعرض الشبكة مزائج مختلفة لاهتمام المدير ببعدين هما: العمل (أو الإنتاج)، والعاملين (أو العلاقات مع العاملين) ... وتعد نظرية الشبكة الإدارية جزءا من برنامج شامل للتدريب على القيادة والتطوير التنظيمي، وهو برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمروءوسيه".¹

وحسب هذه النظرية فإن فاعلية القادة تكون أكثر عندما يكون اهتمامهم عال بكل من العمال والإنتاج، وقد قدم الباحثان Blake and Mouton تحليلا واضحا للسلوك القيادي، والشبكة الإدارية تضع نماذج مختلفة للقيادة يمكن أن يعتمد عليها القائد، وهي تركز على بعدين أساسيين أحدهما يهتم بالأفراد (العاملين)، والآخر يهتم بالعمل.

1- د. أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 236.

والشبكة الإدارية تتضح من خلال الشكل التالي:¹



الشكل رقم 18: يوضح الشبكة الإدارية لـ Blake and Mouton

نلاحظ أنه يوجد 81 موقعا على هذه الشبكة (9x9)، إلا التركيز ينصب على خمسة منها وهي: أولا: عند التدرج (1-1) حيث يعطي المدير اهتمام أقل لكل من الأفراد والإنتاج (وتعتبر الإدارة وفقا لذلك ضعيفة)².

ثانيا: عند التدرج (1-9) هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية، يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، فهو يسعى لأن يعجب به الجميع، أما درجة الاهتمام بالإنتاج فهي ضعيفة جدا³.

ثالثا: عند التدرج (9-9) في هذا النموذج نجد القائد أكثر فاعلية، فهو يسعى إلى الاهتمام بكل من الإنتاج والأفراد معا، فهو قادر على تحقيق التعاون بين العاملين وتلبية رغباتهم، وتحقيق إنتاجية عالية، وذلك بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والنموذج (9-9) يعد النموذج المثالي في التسيير.

رابعا: عند التدرج (5-5) الذي يوازن اهتمامه المتوسط بكل من العمل والعاملين. وهذا القائد الذي ينتمي لـ "إدارة منتصف الطريق" يقنع بدرجة متوسطة من الكفاءة الإنتاجية ومن رضاء العاملين⁴.

1- أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ،ص 237.

2- د. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 531.

3- عبد الفتاح بوخمم، مرجع سبق ذكره، ص 135.

4- أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص 238.

"وفقا لما يراه Blake and Mouton فإن النمط المناسب للسلوك الإداري هو النمط (9-9)، ومن تم فقد طور برنامجا من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين، يشمل:

- 1) ندوات تدريبية.
- 2) بناء فري عمل.
- 3) تهيئة تفاعل إيجابي لفريق العمل.
- 4) تصميم أهداف تنظيمية فاعلة.
- 5) تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف.
- 6) استقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين -كقادة- على بلوغ النمط المتوازن (9-9) من السلوك القيادي"¹.

وتوجد عدة شركات في الخارج اعتمدت نموذج الشبكة الإدارية بنجاح، غير أن الصعوبات التي تعاني منها المنظمات اليوم هو كيفية الحصول على المديرين الذين يمتلكون صفات معينة تؤهلهم للقيام بالدور القيادي بشكل فعال، واستخدامهم لنموذج (9-9) الذي يسمح لهم بتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا.

هـ - القيادة التحويلية Trasformational Leadership :

"يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة، مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة -كإدارة- وبين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون يقدمون عملا وينجزون، والإدارة تقدم حوافز مثل التقدير، المكافآت، العلاوات، الترقية، ومن لا ينجزون يعاقبون. لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل، وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليديا من عمل، يأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء"².

1- أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره ، ص 239.

2- نفس المرجع، ص 240.

وتتضح خصائص كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال الشكل التالي:¹

خصائص القائد التحويلي	خصائص القائد التبادلي
<ul style="list-style-type: none"> - الجاذبية: يقدم رؤية مستقبلية، ويستحوذ على الاهتمام والاحترام، ويزرع الفخر في التابعين. - التعاطف الفردي: يهتم بالتابعين، يعامل كل شخص بشكل منفرد وفقا لخصائصه، ويعلم ويدرب. - الإلهام: ينقل للآخرين توقعاته عن أداء عال، يستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد. 	<ul style="list-style-type: none"> - يحدد أهدافا للمجموعة. - يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام. - يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز. - يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز. - يبحث عن الانحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية.

الشكل رقم 19: يوضح خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

- خصائص القائد التحويلي :

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة، بعدة خصائص وهي:

- **تحديد الرؤية المستقبلية:** "فهو يوضح للأتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم"².
- **الاتصال الفعال:** "فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، وكذلك يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة، وتشبيهات مجازية، وتعبيرات أو مصطلحات جديدة، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة "كوكا كولا" الأمريكية لموظفي شركته: نحن نقدم للناس من أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية"³.
- **المصادقية:** القائد التحويلي له مصداقية كبيرة بين أتباعه، حيث يبذلون كل طاقاتهم في إتباع رسالته ورؤيته.
- **القدرة والثقة بالنفس:** "فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة مشرقة لإدراك الذات، وعندما ينجحون، يبدي تقديره ثم يعطيهم مهاما أعلى صعوبة، وهكذا"⁴.

1- أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره ، ص 241.

2- د. طارق محمد السويديان : مرجع سبق ذكره، ص 108 .

3- د.أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص 243 .

4- نفس المرجع السابق، ص 244 .

- **تطبيق الرؤية:** "فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق على حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها، والقائد الفعال صبور وذو تصميم وإدارة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزداد تقتهم بهذه الرؤية، وبإخلاص قائدهم وصدقهم ووضوح الفهم لديه"¹ .

لقد أثبتت الدراسات الحديثة نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في عدة مجالات:

- الأتباع أكثر حماساً وإرادة.
 - أكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة² .
 - يؤدون الأعمال بطريقة أفضل من غيرهم.
 - يعملون كفريق واحد منسجماً ومتماسكاً يبذلون كل جهودهم وطاقتهم لأجل رؤية الجماعة.
- رغم أن هذه النظرية تعد من أكثر النظريات قبولا في الوقت الراهن إلا أن البحوث والدراسات لم تجزم أن القائد التحويلي هو من صنع النجاح، وفي بعض الحالات يقوم المحللون بتفسير النجاح أن سببه القادة التحويلية ولا ينسبون الفضل إليها.
- "ولعل المنهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتقارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين لهذه النظرية أو غيرها لنستطيع قياس مدى نجاحها"³ .
- أن التعميم بان كل قائد تحويلي سينجح في كل الحالات، هذا يحتاج إلى إعادة النظر في هذا الأمر، فالقيادة التحويلية تكون أكثر فعالية عند:
- تأسيس المنظمات.
 - فترات الانتقال والتغيير.
 - المصائب والكوارث⁴ .

1- د. طارق محمد السويديان : مرجع سبق ذكره، ص 109 .

2- نفس المرجع، ص 111.

3- نفس المرجع ص 111 .

4 - نفس المرجع ص 111 .

و - النظرية المفضلة في السلوك القيادي :

إذا ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي:

من أفضل النظريات في السلوك القيادي نظرية "Disc" وجاءت من عالمين في الإدارة والنفوس وهي كالتالي:¹

القائد	السلوك	الرمز	التحليل القيادي
المسيطر Dominant مؤثر على المدى القصير	سريع يهتم بالعمل	D	- يصدر أوامر بطريقة مباشرة. - يحب البروز. - يمثل على الناس. - يهتم بالعمل أكثر من الناس. - ليس له مكتب. - سريع وكثير الإنتاج.
المؤثر Influential مؤثر على المدى البعيد	سريع يهتم بالناس	I	- لا يحب الروتين. - محبوب جدا. - ليس لديه مكتب. - علاقته واسعة. - قدرته على تحريك الناس كبيرة. - يصدر أوامره بطريقة غير مباشرة.
المستقل Steady	دقيق / حريص متدرج/ حريص على الإنتاج	S	- لا يحب التغيير الكبير، ولا يحب التطوير - يتعامل مع العمل ببطئ. - دقيق - علاقاته الإنسانية غير واسعة.
المحافظ Caution	دقيق/ حريص متدرج/ حريص على العلاقات	C	- شخصية مميزة ويرى المسألة بموضوعية - شغله دقيق. - علاقاته جيدة. - لا يميل إلى التغييرات ويحرص على التدرج الشديد.

الشكل رقم 20 : يوضح النظرية المفضلة في السلوك القيادي DISC

1- طارق محمد السويديان : مرجع سبق ذكره، ص 121 .

ثانياً: الإتصال التنظيمي :**8.3 - مفهوم الإتصال :**

الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والإتصال مع العملاء، والإتصال مع الزملاء. إن الإتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخفي ما لذلك من آثار سيئة على معنويات العاملين بالتالي على إنتاجهم¹.

يعرف " سكينر Skinner " الإتصال بأنه: " استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات² .
كما تعرفه الجمعية الأمريكية " AMA " بأنه : " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى " ³ .

9.3 - عناصر الإتصال :

من خلال التعريفات السابقة للإتصال، يتضح لنا أننا هناك عدة عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل فيما يلي :

أ- **المرسل L'émetteur** : وهو صاحب الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها من يتعامل معهم من أفراد أو جماعات في موقف معين ، وذلك رغبة أن تتحقق المشاركة بينه وبين الآخرين، حيث أن الثقة في المصدر تسهل من فهم الرسالة .

ب- **المرسل إليه Récepteur** : وهو أيضاً طرف في عملية الإتصال، والذي يجعل دائرة الإتصال تكتمل بتلقي المستقبل الرسالة أو المعلومات الموجهة له، كما يعد بمثابة المستهدف ويمكن أن يكون فرد أو جماعة، أو يكون المستهدف داخلياً أو خارجياً ولا يشترط وجود المرسل والمستقبل في نفس المكان .

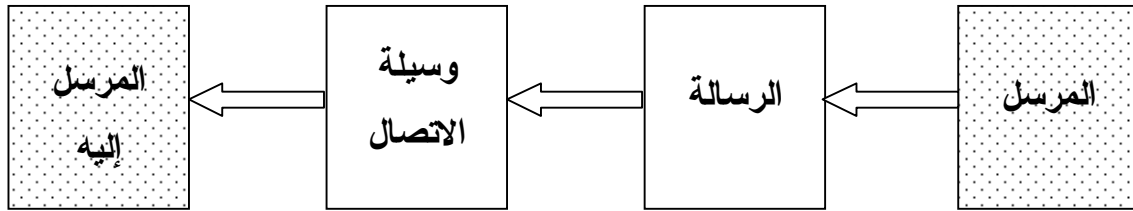
1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 228 - 229.

2- أ . د علي غربي: مرجع سابق ، ص 129.

3- نفس المرجع، ص 129.

ج- **الرسالة Le message** : وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. ولاشك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يسبب مشكلات عديدة، وعلى المرسل أن يعرف صياغة الرموز قد يكون لها معانٍ مختلفة باختلاف الأفراد. كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة¹.

د- **القناة Le canal** : تمثل القناة المسلك أو الأسلوب الذي بواسطته يتم نقل أو تبادل المعلومات، وهي وسيلة الإتصال بين المرسل والمرسل إليه، ولقد تعددت وسائل الإتصال في وقتنا الحاضر، وهذا كنتيجة للتقدم العلمي والتقني والإداري، فمنها الشفهي كالأجتماعات، المؤتمرات، الندوات، التليفون، المقابلات الشخصية، كما توجد الإتصالات المكتوبة كالفاكس والتلكس، المجالات والمنشورات، المذكرات والتقارير. ويمثل الشكل التالي² عناصر الإتصال :



الشكل رقم 21 : يوضح عناصر الإتصال .

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 232 .

2- نفس المرجع، ص 233.

10.3 - أنماط الإتصال :

قدم كل من " بافلز و باريت Bavelas and Barrett " و " ليفيت " بعض الدراسات حول أهمية الاتصالات في صنع القرارات، وقد توصلت إلى أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة والصعبة، كما أظهرت عدة أنماط للاتصالات وهي :

أ- **النمط الأول " شكل العجلة "** : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس ، أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط. واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير (1) .

ب- **النمط الثاني "شكل الدائرة"** : في هذا النمط يصبح فيه كل عضو مرتبط بعضوين، في هذه الحالة يمكن للفرد أن يتصل بشكل مباشر مع شخصين آخرين ، كما يمكن الإتصال بأفراد المجموعة عن طريق أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشرة .

ج- **النمط الثالث " شكل السلسلة "** : يكون جميع الأعضاء في هذا النمط في خط واحد، فهنا لا يمكن أي أحد أن يتصل مباشرة مع عضو آخر، إلا في حالة ما إذا كان أحد الأفراد الذين يشغلون مراكز مهمة. والعضو الذي يقع في وسط السلسلة له أكبر تأثير ونفوذ .

د- **النمط الرابع " شكل الكامل المتشابك "** : يتاح لكل عضو في التنظيم الإتصال مباشرة مع أي فرد فالإتصال يكون في كل الاتجاهات، لكن من مميزات هذا النمط أن توصيل المعلومات يتم بشكل بطيء، وإمكانية تحريف بعض الحقائق، وبالتالي يؤثر على اتخاذ قرارات فعالة ورشيده .

11.3 - أنواع الإتصال:

تعتمد فعالية كثير من المنظمات والإدارات على أنواع الإتصال المتعددة، التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها وتساعد على تدفق فعال للمعلومات، وتكمن هذه الأنواع فيما يلي :

أ- **الإتصال النازل** : يعتبر من الوسائل الأكثر استخداما داخل المنظمات الصناعية وهي تخضع إلى سيرورة تمرير المعلومات من القمة إلى القاعدة، أي أنها تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل، وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا إلى المرؤوسين وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة .

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 234.

ويحتوي على وظائف متعددة ذات أهمية بالغة :

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين .
- إعطاء تعليمات وتوجيهات للعاملين خاصة بالعمل .
- تدريب العاملين ورفع مهاراتهم .
- تحديد السياسة العامة والأهداف للعاملين .
- إعطاء معلومات عن مدى تقدم المرؤوسين في الإنجاز .

ب- الإتصال الصاعد :

ويهدف إلى نقل المعلومات من أسفل إلى أعلى، ويأتي مكملًا للاتصال النازل حيث لا تتوفر للمرؤوسين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوفر لهم المقدرة على نقلها إلى أعلى، ويرتبط بنوع القيادة السائدة في المؤسسة، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد، إلى أعلى وهي بالتالي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وأنه تم استيعابها وفهمها ثانياً، وأنها استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة ويساعد في أداء عدة وظائف أهمها :

- نقل معلومات إلى أعلى عما تم إنجازه .
- نقل معلومات عن مشاكل العمل .
- الاستفهام عما يجب عمله وطريقة الأداء .
- نقل معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها .

ج- الإتصال الأفقي :

يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في مستوى إشرافي واحد، (أي نفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونا في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية¹ .

وتعني إرسال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة مثل: الإدارات، الأقسام، وتعد الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام، وهي وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم للحصول على تأييدهم فيما يخص هذه الآراء والأفكار .

1- إبراهيم عبد العزيز شيجا: مرجع سابق، ص 249 - 250.

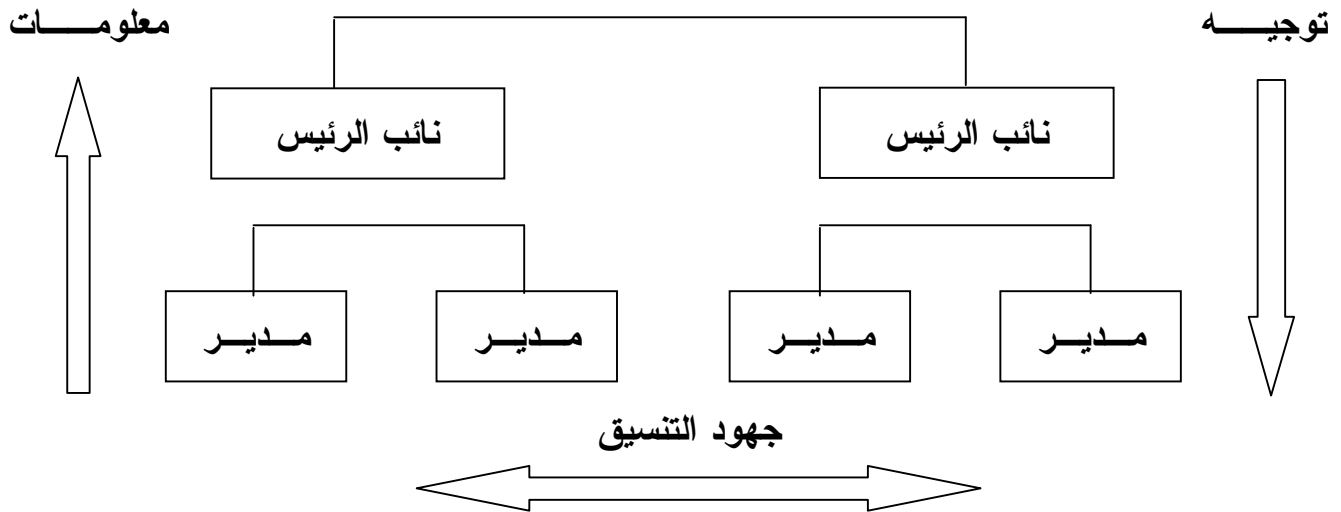
ومن بين وظائف الاتصالات الأفقية نجد :

- التنسيق بين الأفراد ومختلف الوحدات في طريقة أداء العمل .
- نشر المعلومات التي يحتاجونها .
- تشجيع التعاون بينهم .
- تعزيز الزملاء اجتماعيا في مختلف المواقف .

ضمن هذا السياق نجد كذلك الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم وهي :

1- الاتصالات الرسمية :

هي التي تتم بوسائل الإتصال الرسمية التي يقرها التنظيم ويتطلبها، وهذه الاتصالات قد تكون داخلية أي داخل نطاق المنظمة الإدارية، أو خارجية أي بين منظمة إدارية وأخرى، أو بينها وبين الأفراد¹. ويوضح الشكل التالي² شبكة الإتصال الرسمية بالمنظمة :



الشكل رقم 22 : الخريطة التنظيمية عن شبكة الإتصال الرسمية بالمنظمة .

1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص 252.

2- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سابق، ص 363.

وتوصل المربعات الموجودة بالخرائط التنظيمية ببعضها خطوط ممثلة لانسياب السلطة بالمنظمة، ويعني ذلك أنها تحدد الرئيس ومرؤوسيه، فكل عامل تابع للمدير الموجود بالمستوى الأعلى منه طالما أن هناك خطة سلطة يربط بينها، وفي نفس الوقت فإن هذا الشخص يرأس من يشغلون الوظائف التي تبرزها المربعات الأدنى من المربع الذي يمثل وظيفته، وتمثل هذه المربعات والخطوط التصميم الهندسي **Bleuprint** للمنظمة لأنها توضح المطلوب من العاملين، ومع من سيقومون بالاتصال حتى تؤدي المنظمة عملها بكفاءة .

2- الاتصالات غير الرسمية :

إن الاتصالات في المنظمة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، بل هناك الاتصالات غير الرسمية، ونعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ومكتوبة ورسمية، وهي تتم بين مختلف المستويات متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهي تنتج عن العلاقات الاجتماعية والودية بين المرؤوسين، والإدارة لا تتدخل في هذا النوع من الاتصالات لأنه خارج عن نطاقها ورقابتها، وتتصف هذه العلاقات بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ورغم أن هذا الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ولكنها تجد لها منفذ للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات يتيح للعاملين بالتعبير شفهيًا، وبكل حرية عن عواطفهم ووجدانهم، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من الأسفل إلى الأعلى والعكس دون أي حواجز مادية أو معنوية، فالإتصال غير الرسمي يتميز بسرعة الانتقال لأنه لا يخضع لضوابط إدارية وقانونية .

12.3- طرق ووسائل الإتصال:

تتضمن عملية الإتصال عدة طرق، منها المكتوبة، ومنها الطرق الشفهية :

أ- طرق الإتصال المكتوبة: وتتمثل فيما يلي¹ :

- 1- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية .
- 2- الرسائل الخاصة مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين .
- 3- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات .
- 4- مجلة أو جريدة العامل، وهي تشتمل على أخبار المنظمة وما يوجد فيها .
- 5- مرجع أو دليل العاملين وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك .

1- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 243.

- 6- الأدلة وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتا، أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح .
- 7- دليل الجمهور أو المستفيد وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين .
- 8- التقارير مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار .
- 9- لوحة الإعلانات : وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين .
- 10- صندوق الاقتراحات وهو عبارة عن صندوق توضح فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها¹ .
- ب- طرق الإتصال الشفهية : وتتمثل في الوسائل التالية² :
- 1- إصدار الأوامر والتعليمات .
- 2- المقابلات ، مثل مقابلات التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة .
- 3- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها) .
- 4- الاجتماعات اليومية والأسبوعية أو الشهرية أو السنوية .
- 5- البرامج التدريبية : وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة .
- 6- المؤتمرات .
- 7- الندوات .
- 8- الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة) .
- 9- اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها .
- 10- الحلقات والزيارات، مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة .

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 243.

2- نفس المرجع: ص 244.

13.3 - معوقات فعالية الإتصال :

لكي يتسنى لجهود الإتصال أن تثمر وتحقق أهدافها، يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التنظيمية، التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الإتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الإتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها ، أو إقامة الحواجز والسدود في مسار عملها أو تقويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل¹ .

ومن دراسة أجريت على ما يزيد من 750 من العاملين في الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم معوقات عملية الإتصال وحصرتها في أنواع ثلاث هي :

أ- **معوقات الاختلافات الفردية** : يختلف البشر في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم وعاداتهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم وطموحهم ومشاكلهم... الخ، ونتيجة لذلك يتفاوت وبالتالي إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتواكب وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم .

ب- **معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل** : تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل في المشروعات الاقتصادية، باختلاف أهداف هذه المشروعات وسياساتها وخططها وطبيعة عملها وأحجامها وإمكانيتها المادية والبشرية، واتجاهات وكفاءة مستوياتها الإدارية وحالة العاملين فيها² .

ج- **معوقات الإمكانيات والتسهيلات لعملية الإتصال** : إن نقص الإمكانيات في المنظمة يؤثر سلبا على عملية الإتصال، خاصة في ظل هذا التطور التكنولوجي الكبير، فغياب الوسائل يخلق صعوبات الإتصال ما بين الأفراد، ومختلف الأقسام، لذا على المنظمات توفير كل الإمكانيات ووسائل الإتصال الحديثة للتخلص من كل المشكلات التي يمكنها أن تحدث وبالتالي الوصول إلى الفعالية .

14.3 - مبادئ الإتصال الجيد³ : توجد مبادئ رئيسية وقواعد للاتصال الجيد والناجح على الجميع مراعاتها في جميع الأحوال والمجالات، وهذه المبادئ هي ما يعرف بالوصايا العشرة للاتصال الجيد، والتي أوردتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA وهي :

* **التخطيط الجيد للاتصالات** : إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا، وهي خطوة أساسية للاتصال، وغالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية وارتجالية التخطيط، وعدم مراعاة أهداف واتجاهات الجهات المستقبلة .

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 245.

2- نفس المرجع: ص 245 - 246.

3- علي غربي: مرجع سابق، ص 135 - 136.

- * **تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات :** إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الإتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الإتصال، والكيفية لتحقيق الهدف المحدد، وكلما قلت الأهداف كلما كانت عملية الإتصال مركزة وزادت احتمالات النجاح .
- * **التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات :** إن الإداري الناجح هو الذي يضع حسابا للظروف التي يتم خلالها الإتصال، إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الإتصال .
- * **استشارة الآخرين في تخطيط الإتصال :** لكي يكون الإتصال فعالا وموضوعيا، يجب استشارة الآخرين وطلب مساهمتهم في تخطيط الإتصال، لأن ذلك يعد عاملا مهما في الكشف عن كل الحقائق واتخاذ القرار اللازم بشأنها .
- * **الاهتمام بنبرات الصوت خلال الإتصال :** حيث أن نبرات الصوت والتعبيرات الأخرى التي تبدو على ملامح شخصية المتصل تؤثر تأثيرا كبيرا على من يريد الإتصال بهم .
- * **الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة :** إن مراعاة وجهة نظر وحاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجيع له للاستجابة لمضمون الرسالة .
- * **متابعة الاتصالات :** فمن خلال تتبع عملية الإتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الإتصال وتحقيقها للغرض المطلوب .
- * **النظرة المستقبلية في الاتصالات :** إن الاتصالات تكون قاصرة إذا اهتمت فقط بالظروف الحالية، وإنما ينبغي مراعاة الماضي واستشراف المستقبل .
- * **التواؤم بين الأفعال والاتصالات :** إذ لا ينبغي أن تتناقض الأفعال ميدانيا مع مضمون عملية الإتصال، لأن ذلك سيؤدي إلى التسيب واللامبالاة .
- * **إجادة فن الاستماع :** للعلم، فإن هناك فرق بين السمع والاستماع فالأول يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يريد المرسل قوله، وللإستماع عناصر شفوية (الأسلوب، الصوت...)، وأخرى تعبيرية (ملامح الوجه) ، وأيضا الظروف البيئية المحيطة مدى ملاءمة المكان، وضع المتحدث...¹ .

1- علي غربي : مرجع سابق، ص 136.

الفصل الرابع : عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة

أولا : عملية اتخاذ القرار :

- 1.4 - الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار
- 2.4 - أهمية اتخاذ القرار
- 3.4 - خصائص عملية اتخاذ القرار
- 4.4 - أنواع القرارات
- 5.4 - علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرار
- 6.4 - خطوات اتخاذ القرار
- 7.4 - أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار
- 8.4 - عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار
- 9.4 - مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات
- 10.4 - العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات
- 11.4 - المدخل النظرية في اتخاذ القرارات

أ- مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة: البحث عن أفضل الحلول

The Rational Economic Model : In Search of The Ideal Decision

ب- مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري

The Administrative Model : The Limits of Human Rationality

ج- نظرية التصور الذهني : Image Théory

أو مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد

د- نظرية هيربرت سيمون في القرارات

ه- نظرية ريتشارد سنايدر في اتخاذ القرار

ثانيا : تفويض السلطة الإدارية :

- 1.4 - مفهوم تفويض السلطة
- 2.4 - أسباب تفويض السلطة 146
- 3.4 - أسباب عدم تفويض السلطة
- 4.4 - خطوات تفويض السلطة
- 5.4 - مزايا عملية تفويض السلطة
- 6.4 - مساوئ عملية تفويض السلطة
- 7.4 - عناصر تفويض السلطة
- 8.4 - طرق تفويض السلطة
- 9.4 - شروط التفويض الناجح للسلطة
- 10.4 - المشاركة في صنع القرار
- 11.4 - مزايا المشاركة في صنع القرار
- 12.4 - مساوئ المشاركة في صنع القرار

أولاً : عملية اتخاذ القرار :

1.4- الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار :

" لم يتم اختيار هذين المصطلحين بالصدفة، فمع أنهما متشابهان بطبيعتهما إلا أن معناهما مختلف... فمثلاً يمكن أن تحل المشكلات بدون اتخاذ أي قرار، كما يمكن أن تتخذ قرارات بدون أن تحل المشكلات، إذ يمكن للمشرف أن يصل إلي قرار بالنسبة لقضية معينة ولكن إذا لم يتم تحليل المشكلة بشكل سليم، فإن القرار لن يحلها... من المحتمل ذلك لأن معظمنا لا يميز بين تحليل المشكلة واتخاذ القرار، وها نحن نقدم مثالين لنساعد علي فهم الفرق بينهما، لنفترض أن أحد المشرفين قرر أن يستخدم أحد النماذج الجديدة لتوقيعها من قبل الموظفين كل صباح، لكي يضبط عملية التأخير، في هذه الحالة يتخذ المشرف قرار ولكنه ربما لم يحل مشكلة التأخر عن الدوام، فإذا استمر الموظفون في التأخر عن الدوام بسبب المعنويات والاتجاهات فلن يحل هذا النموذج المشكلة القائمة"¹ .

من خلال هذا المثال نرى أنه كان على المشرف أن يقدم تحليلاً للمشكلة، ثم يقوم باتخاذ القرار إذا كان يستوجب ذلك، وفي كثير من الحالات يقرر القائد أن المشكلة تقع خارج إطار مسؤولياته، ولا يمكنه أن يتصرف في شيء، سوى أن يقدم تقريراً للسلطات العليا بنتائج تحليل هذه المشكلة .

فتحليل المشكلة هو عملية تحديدها وتعريفها، أما اتخاذ القرار فهو الوصول إلي حل هذه المشكلة التي تم تحليلها، فالملاحظ أنهما متقاربان لذا يجب أن يتم فصلهما من الناحية النظرية والعملية .

2.4- أهمية اتخاذ القرارات :

" لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك"² .

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية :

أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق ...

ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء .

1- جيرري ل جراي: مرجع سبق ذكره ص 531 - 532.

2- د. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 ص 280 .

ج - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة¹ : ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة "IBM" في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .

د - اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

هـ - اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟ .

3.4 - خصائص عملية اتخاذ القرارات :

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية :

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد علي إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح² .
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات .
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس و قواعد تؤدي في الأخير إلي الوصول إلي أفضل بديل .
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية .
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد علي الرؤية المستقبلية .

1 - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 281-282 .

2 - نفس المرجع ص 383 .

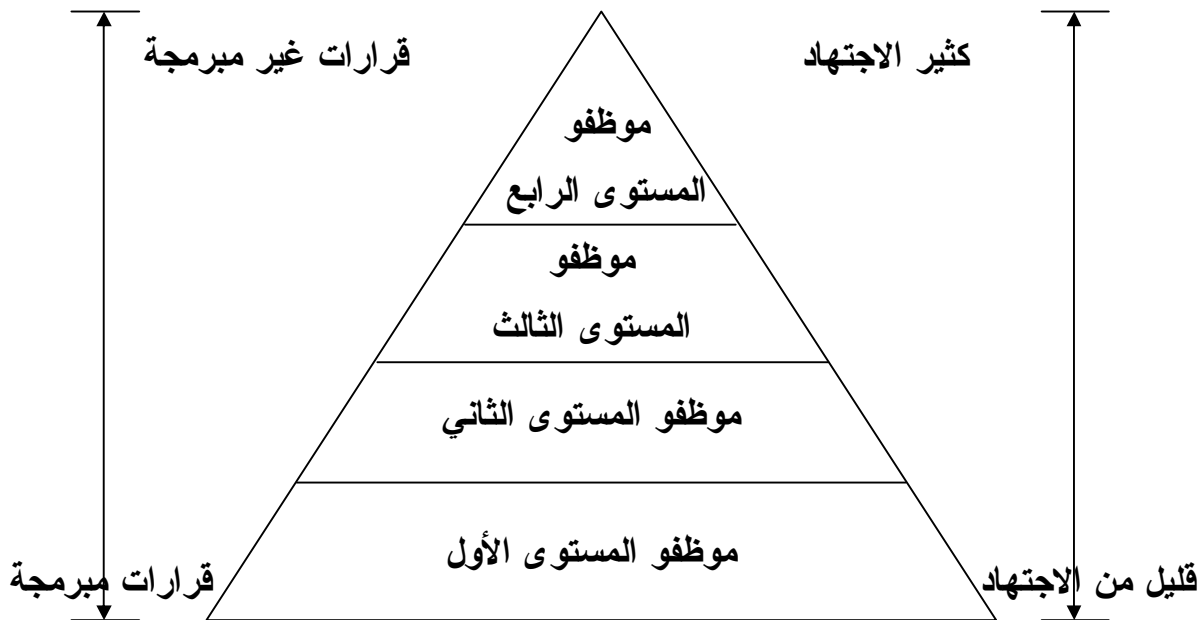
4.4 - أنواع القرارات :

يمكننا أن نميز بين نوعين أساسيين من القرارات وهما :

أ- **القرارات المبرمجة** : "هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة"¹.

" والمصطلح المستخدم هنا (البرمجة) يماثل تماما البرمجة في الحاسب الآلي، إذ عندنا نبرمج الحاسب لأننا نحدد له مجموعة من البدائل، فيقوم باختيار البديل من البدائل..².

إن العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات تبدو واضحة، فلو أخذنا المستويات العليا في المؤسسة، نجد فيها قليل من البرمجة إذا ما قورنت بالمستويات الدنيا، ودرجة الاجتهاد تكون أكثر في المستويات العليا، وهذا يتضح من خلال الشكل التالي³ :

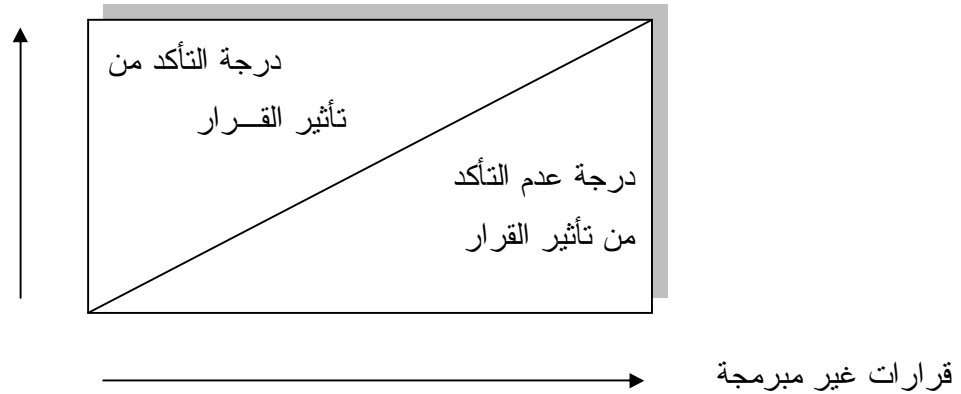


الشكل رقم 23 : العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة .

- 1- د. أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ص 292 .
- 2- جيري ل جراي : مرجع سبق ذكره ص 536.
- 3- نفس المرجع ص 537.

ب- القرارات غير المبرمجة : وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة، ويمكن تصوير نوع القرار على درجة التأكد في الشكل التالي¹ :

قرارات مبرمجة



الشكل رقم 24 : تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد .

5.4 - علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات :

في كل المستويات تتخذ عدة قرارات إدارية، وتختلف من مستوى لآخر، ومن أهمها :

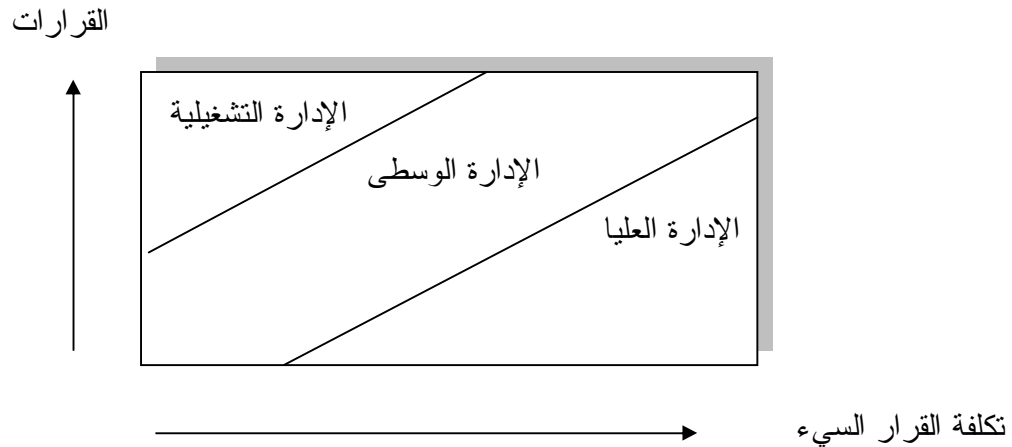
أ- المستوى الإشرافي (التشغيلي) : يتخذ المديرون والقادة في هذا المستوى الإداري العديد من القرارات التي تكون مبرمجة وروتينية، وتخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات محددة بصورة مسبقة، ويكون تأثيرها معلوم ومحدود من ناحية التكلفة .

ب- الإدارة الوسطى : يكون عدد القرارات أقل في الإدارة الوسطى، وتتسم هذه القرارات بأنها غير مبرمجة ولا تكون بصفة متكررة، وهي تؤثر على عدة مستويات تنظيمية واسعة .

ج- الإدارة العليا : تتميز القرارات في هذا المستوى بأنها إستراتيجية تتعلق بنشاط ومستقبل المنظمة .

1- د. أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 293.

وتتضح علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات من خلال الشكل التالي ¹ :



الشكل رقم 25 : علاقة المستويات الإدارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها .

6.4 - خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات ، وقد اختلف الباحثين في علم الإدارة في تحديد عدد الخطوات ، ومرد هذا الاختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات، وليس الإضافة أو الحذف، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

أ- **مرحلة تحليل المشكلة** : الهدف في هذه المرحلة هو الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة، وكما يقال أن التشخيص السليم للمشكلة يعتبر نصف الحل، أي تخصيص وقتنا كبيرا في تحديد المشكلة، ومرحلة تحليل المشكلة تمر بالخطوات التالية :

تحديد المعايير، ملاحظة الانحرافات عن المعايير، وصف الانحرافات بدقة، وتحديد أسباب الانحراف .

1- **تحديد المعايير**: "المعايير عبارة عن علامات تستخدم لمعرفة مشكلة ما، وإذا لم توجد المعايير

فلن نعرف أبدا المشكلة الموجودة، أو نعرف بوجودها بعد أن تصل إلى مستوى خطير،

وتحديد المعايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في

بعض المجالات من قبل الإدارة العليا " ² .

1- د. أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 293 .

2- د. جيري ل جراي: مرجع سبق ذكره ص 547 .

2- لاحظ الانحرافات عن المعيار: تعد الخطوة الثانية بعد تحديد المعايير، وهي مراقبة أي انحراف في الأداء عن المعيار، ويمكن أن نجد نوعين من الانحرافات : فنية أو إنسانية، ويمكنها أن تكون أعلى أو أقل من المعيار.

3- صف الانحرافات بدقة : إذا أردنا أن نصل إلى حل مشكلة معينة، فيجب أن نصف كل الأسباب والظروف المحيطة بها بشكل دقيق، فمثلاً: لا فائدة من أن نقول أن مردود الإنتاج قد انخفض، بل نقول كم انخفض؟ وفي أي الأقسام؟ وما هو حجم الانخفاض؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تعطينا صورة واضحة عن الانحرافات الموجودة.

4- حدد سبب الانحراف : في هذه المرحلة الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوات الثلاثة السابقة، وبعض الأخطاء التي تتم في هذه الخطوة هو أن نستنتج أولاً ثم نقوم بجمع المعلومات، أو نعمل على تحديد المشكلة بالاعتماد على الخبرات الشخصية وهذا ما يؤدي إلى الذاتية والتحيز في الرأي .

ب - مرحلة صنع القرار:

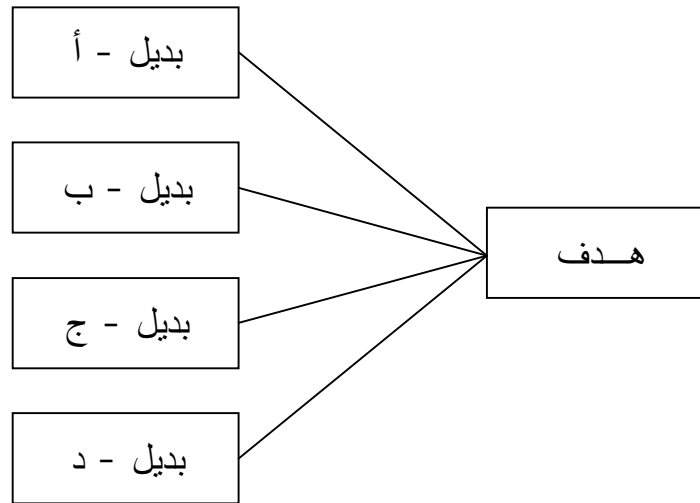
في هذه المرحلة وبعد تحديد ومعرفة المشكلة وجمع كل المعلومات، يتم الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة وهذا بإتباع الخطوات التالية :

1- حدد أهداف القرار: ويعني أن نحددها ينبغي أن يكون عليه الموقف بعد حل المشكلة، وهذا يبين لنا مدى تقدمنا في هذا المجال .

2- حدد الحلول البديلة: في هذه الخطوة نقوم بإيجاد عدد من البدائل لحل المشكلة، وذلك من خلال الإبداع، وهناك بعض الأخطاء التي تحدث هنا، كالاتتماد على حلول تمت تجربتها في السابق بنجاح، لكن نلاحظ أن المشكلات ليست متشابهة حسب الظروف وهذا سيؤدي إلى فشل الحل وكذلك يقلل من بذل جهود و الابتكار في إيجاد حلول وبدائل جديدة .

3- قيم الحلول البديلة: وهي تعتمد على قياس بديل بالمقابل مع كل هدف محدد للقرار، ويتم جمع كل البيانات عن كل بديل .

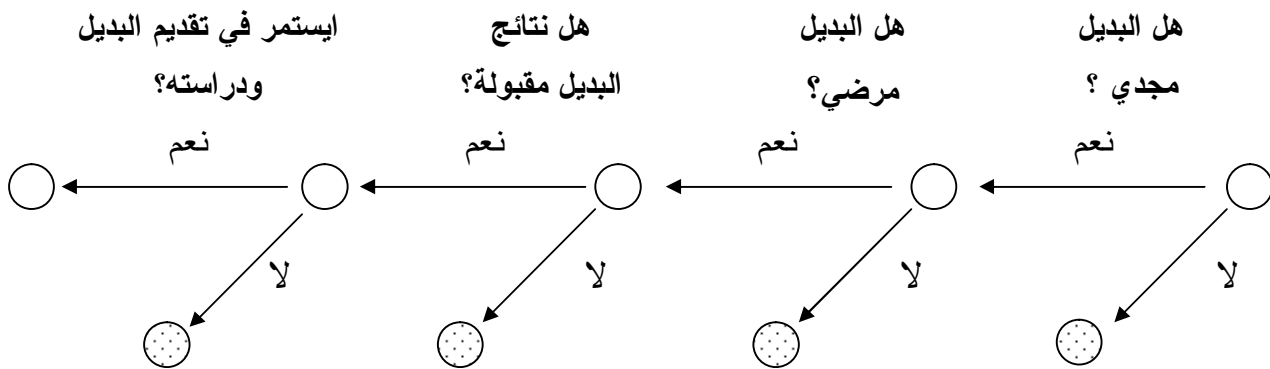
يتضح من خلال الشكل التالي ¹ :



الشكل رقم 26: تحديد البدائل .

4- اختر أفضل بديل : " في هذه المرحلة ، يتم اتخاذ القرار، ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد أن :
- تتم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب .

- يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء " ² .
ويوضح الشكل التالي ³ اختيار أفضل بديل :



الشكل رقم 27: اختيار أفضل بديل .

1- جمال لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هو للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، طبع في 2002 ص 26 .
2- نفس المرجع ص 32.
3- د. جلال إبراهيم العيد: إدارة الأعمال، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ص 235 .

ج- **مرحلة التنفيذ** : بعد إجراء كل الخطوات السابقة، من جمع للمعلومات، وتحديد المشكلة، واختيار أفضل البدائل، نصل في هذه المرحلة إلى التطبيق وتنفيذ القرار وتنقسم هذه الخطوات إلى قسمين هما :

1- **تنفيذ الحل** :

"بعد اتخاذ القرار لابد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته"¹ . وفي هذه المرحلة ننظر إلى أن عملية التنفيذ يقوم بها المرؤوسين، بعد إعطاء الأوامر من قبل القائد، ومقدار القبول والتنفيذ يرجع إلى المشاركة للآخرين بإبداء آرائهم ، ومستوى المشاركة يحددها أهمية القرار، وطبيعة الموقف، والمرؤوسين .

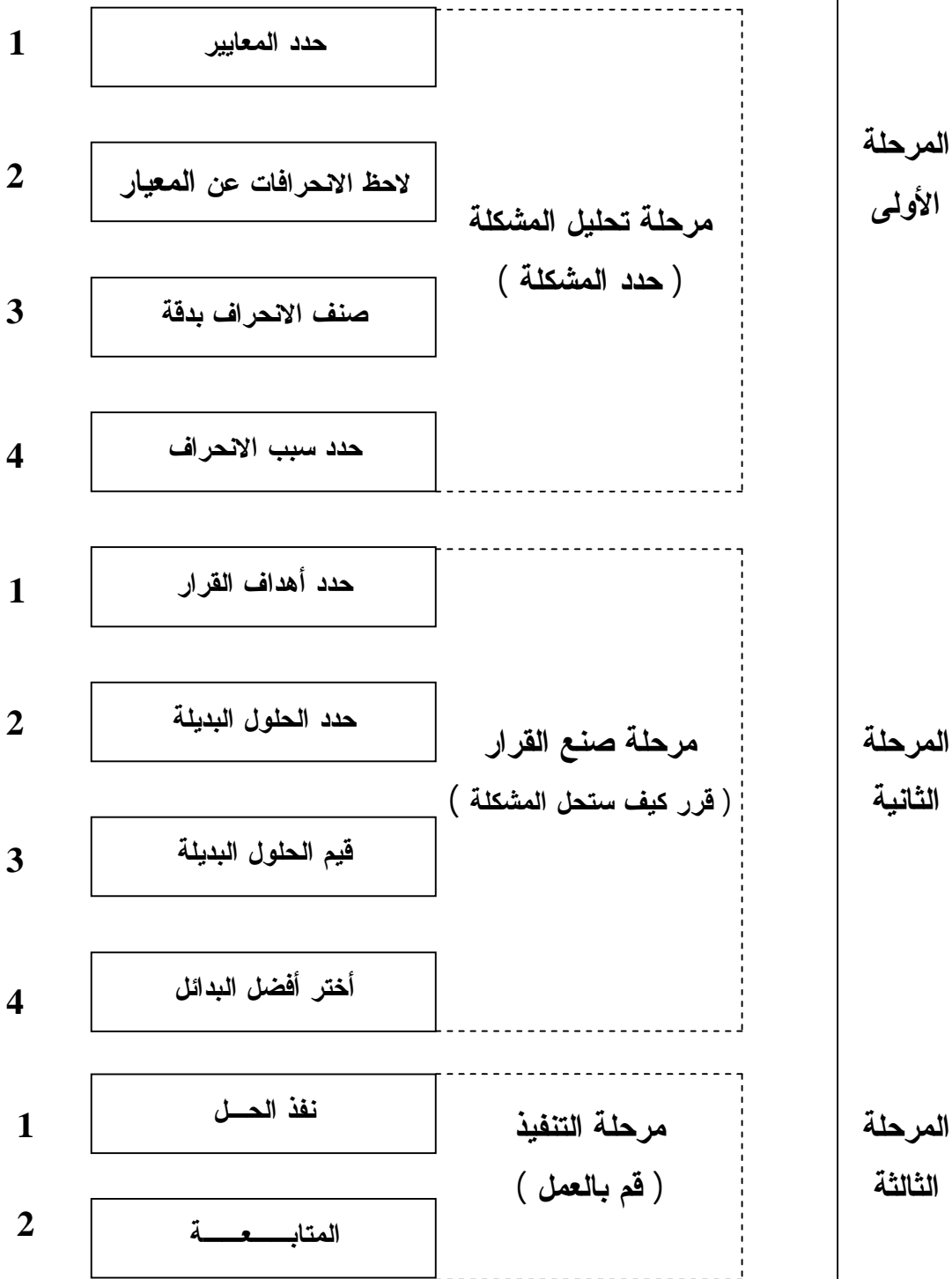
2- **المتابعة والرقابة** :

" المتابعة خلال عمليات الإنجاز وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرق الإنجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز بين النظريات التي تم اعتمادها كفوائد للعمل في البداية وبين تطبيق العملي الذي قد يكون مخالفا لما تم تصوره في المرحلة الأولى للمشروع"² .

بعد تنفيذ القرار يجب مراقبته بشكل متواصل لكي نحدد مدى فاعليته في حل المشكلة، ومراقبة أي انحرافات أو أخطاء يمكنها أن تحدث، فمثلا يمكن أن يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجد مشكلة أو مشكلات أخرى غير منتظرة، لذا فإن عملية المتابعة والمراقبة تعد عملية ضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة جيدة .

1 - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1 الإسكندرية، 1999 ص 180
 2 - James Fesler : public Administration, theory and practice . Englewood cliffs,N.J.prentice- Hall inc . 1979 , pp : 211-214 .

وتتضح خطوات عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي 1 :



الشكل رقم 28 : خطوات في عملية تحليل المشكلة وصنع القرار .

7.4 - أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار:

أثناء عملية تحليل المشكلات وصنع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من بينها :

1- **عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئا** : " يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالبا بسبب تدخلنا النفسي بقرارتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءا منا، ونشعر بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلا من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليما " ¹ .

2- **التردد** : ويحدث هذا نتيجة خوف صانع القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك باتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلبا على معنويات العاملين .

3- **اتخاذ أي قرار أفضل من لاشيء** : " وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجئون إلى اتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه " ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء "، من الواضح أن هذا المدخل عموما يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها " ² .

4- **الافتراض أن الناس منطقيون**: وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند اتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار ؟ .

5- نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا :

وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قرارا من دون العودة إلى رئيسه قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفض الإدارة العليا، وهذا يعمل على إضعاف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار .

6- **عدم الثناء حيث يستوجب الثناء** : " عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم (كما ينبغي على الأقل). ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتتويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعدوا المشرف على صنع قرارات جيدة إذا لم يعد عليهم بتقدير أو ثناء " ³ .

1- جيري ل جراي : مرجع سبق ذكره ص 556.

2- نفس المرجع ص 556 - 557.

3- نفس المرجع ذكره ص 557.

8.4 - عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار :

يتخذ المديرين القرارات في ظروف معينة وتحت ضغوط مختلفة، ومثلما يحتمل أن تكون نتائجها إيجابية، فقد تكون أيضا سلبية، وهذا ما يستدعي الاعتماد على إجراءات وقواعد معينة عند اتخاذ أي قرار، وهذه مجموعة من الاعتبارات يجب أن تراعى في عملية اتخاذ القرارات :

1- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية " 1 .

- الاعتماد على القرارات العملية التي تسمح بتحقيق الهدف، أي التركيز على الإجراءات القابلة للتطبيق، وليس الاكتفاء بالجانب النظري فقط .

- العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار، وتقديم لهم كل الأدلة بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة .

- إن وجود عدد من البدائل التي يمكن تطبيقها، يساعد المشرف على القيام بدراستها، ويتوصل في الأخير إلى اتخاذ قرارات أخرى إضافية، هذا يمكنه من تحقيق الأهداف العامة .

- " ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي عنده المقدرة على العمل الخلاق والإبداع والقيام بالمبادرات البناءة التي يتطلبها الوضع، فالإنسان الذي تكون عنده الفكرة الصائبة والتحليل المنطقي للعمل الذي يقوم به، يستطيع أن يأتي بأشياء جديدة تساعد على بلوغ الأهداف " 2 .

- عدم التسرع في اتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب، كالضغوط التي تأتي من المستويات العليا، أو الأزمات الطارئة التي لا تسمح بدراسة المعلومات والتقارير دراسة موضوعية وعلى أسس علمية، فالقرار الجيد الذي يحقق الهدف المنشود، هو الذي يحتاج إلى الوقت الكافي من أجل فهم كل الظروف المحيطة وأبعاد المشكلات ودراستها بشكل دقيق .

- يجب أن نعمل على التفريق بين القرار الذي يتخذ من أجل معالجة قضايا معينة، وبين القرار المتخذ بقصد تغيير بعض الأوضاع لصالح فرد ما أو جماعات معينة، بشرط أن يكون التغيير إيجابيا .
- أخذ اقتراحات المرؤوسين بعين الاعتبار، ومناقشة المواضيع المستجدة معهم، وهذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على العمل أكثر .

1- د.عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984 ص 165.
2 - نفس المرجع ص 165 - 166.

- إضافة الإجراءات الجديدة على القرارات والعمل على تحديثها وهذا لكي تكون في المستوى المطلوب .

- " مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال، هي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل. ولهذا فإن مقدرة المسؤولين على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين تعتبر أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة. وباختصار فإن الدراسات التي تقوم بها قد تكون جيدة، ولكنها تحتاج إلى أصحاب المهارات والخبرات العملية التي تعطي مردودا ملموسا وتحقق نتائج ملموسة في الميدان العملي " ¹ .

9.4- مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات:

يعمل المدير أو القائد على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلى أسس علمية وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة الأخيرة غير متوقعة تماما وبعيدة عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان، ويرجع هذا كله إلا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات مثل :

1- مدى صحة ودقة المعلومات : يواجه القادة والمشرفون عدة صعوبات وعقبات، حيث يتخوفون ويحتاطون من الذين يعملون معهم، لأن النقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها تؤثر سلبا على القرارات المتخذة .

2- الغاية من اتخاذ القرار: " السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال اتخاذ القرارات هو: لماذا تعين على المسؤولين اتخاذ القرار، وهل الغاية من اتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل مشكلة معينة ؟ وطبعا هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق اتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهئية الأوضاع " ² .

3- توقيت القرار : يشمل توقيت القرار كل من الظروف البيئية والعاملين الذين يتأثرون به، وليس فقط متخذ القرار، فالظروف المناسبة تكون حافزا لتقبل القرارات، لكن إذا كانت غير ملائمة فهذا سيؤدي إلى خلق جو من التوتر والنزاعات بين الأطراف وبالتالي يفقد مصداقيته وقيمه .

1- د. عمرو غانم: اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1978 ص 93 - 94 .

2- د. عمار بوحوش: مرجع سبق ذكره، ص 172.

4- **وقت إبلاغ القرار** : يعتبر عنصرا أساسيا ، فإذا كان العمال لا يعلمون بمضمون القرار ، فهذا سيؤدي إلى حدوث عدة مشاكل وتوترات لأنهم لم يتهيئوا وينكفوا معه ، فالقرارات المفاجئة والغير ايجابية، تعمل على إضعاف قوة هذه القرارات ومدى تأثيرها .

5- **مدى المشاركة في اتخاذ القرار** : ويعني هذا فتح وخلق مجال للحوار بين المعنيين باتخاذ القرار، وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل ، وبالتالي الابتعاد عن الإنفراد باتخاذ القرارات من قبل المديرين .

6- **من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار** : توجد المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، لكن من هي الجهة التي تتخذ القرار ؟، هل هي التي تقوم بالإشراف والتسيير ، أم هي السلطة المركزية التي تقوم بتشريع القوانين واتخاذ القرارات وتحيلها بعد ذلك إلى الأقسام الأخرى لتنفيذها ؟ .

7- **مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ** :

نجد هذه الظاهرة موجودة في العديد من المؤسسات، حيث نلاحظ أن المسير الإداري يتجنب عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من أطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة القرار يتناقض مع القوانين السارية والمعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير .

10.4 - **العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات** :

" بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة... وبالقياس، نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح " ¹ .

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

1- **العوامل الإنسانية السلوكية** :

أ- الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة .

ب- عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين .

ج- مدى قبول والاعتناع بالقرار من طرف العاملين .

د- الذاتية والاعتماد على العواطف .

هـ- عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها 2 .

1 - د. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص. 140.

2 - نفس المرجع، ص 140.

- و - الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط .
- ز - عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.
- ح - العادات والتقاليد والأعراف، السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

2- العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة :

- أ- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام .
- ب- عدم توفير نظام جيد للمعلومات .
- ج- الاعتماد على المركزية، وحجم المنظمة الكبير.
- د- الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة .
- هـ- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية .
- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد :
- أ- التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو.
- ب- مستوى المنافسة في السوق .
- ج- عامل الزمن .
- د- التغيرات والتحولات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية...
- هـ- وجود تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف الأطراف الخارجية كالعملاء والموردين...

11.4 - المداخل النظرية في اتخاذ القرارات :

يختلف الباحثين فيما بينهم بالنسبة للقرارات المتخذة من قبل المسؤولين في المؤسسات، وهذا راجع إلى اختلاف الآراء والاتجاهات وإصدار القرارات التي تبني في مجملها على القيم الاجتماعية، وهذه القيم في معظمها تقديرية تعبر عن الأفكار الشخصية والقناعات الفردية وكذا المصالح الذاتية، فهنا يجب أن نفرق بين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيارات والبدائل النهائية، وتلك القرارات التي تقوم على أساس التقييم الشخصي أو الفردي، ويكون الحكم فيها على أساس التوقعات والمعلومات المتجمعة في الذهن. فنجد أن النوع الأول من القرارات المبنية على وقائع وحقائق يمكن إثبات صحتها عن طريق الأسلوب العلمي التجريبي، في حين أن القرارات المبنية على القيم تكون هناك صعوبات في إثباتها والتأكد من صحتها .

لقد قدم علماء السلوك التنظيمي عدد من المداخل التي تشرح كيفية اتخاذ الأفراد لقراراتهم، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

أ- مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة: البحث عن أفضل الحلول :**The Rational Economic Model : In Search of The Ideal Decision**

" نعتقد جميعا أننا نفكر بمنطق ونتخذ أفضل القرارات الممكنة، ولكن السؤال هو ما الذي نقصده بالقرار الرشيد؟ يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ما الطريقة الأكثر رشدا التي يمكن أن يتبعها الفرد عند اتخاذ القرار؟ اعتمد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار وحالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ القرار التي تقترض أن القرارات المتخذة هي القرارات المثلى من أي وجه من الوجوه. وعلى ذلك فإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يتخذ القرار الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها " ¹ .

ولكي يتحقق هذا يجب الحصول على قدر كافي من المعلومات ثم يقوم بتحليلها ودراستها بطريقة دقيقة وموضوعية .

ويتبع هذا المدخل الأسلوب التحليلي التقليدي، وما يميزه عنه أن مدخل الاقتصادي الرشيد يرى أن يقوم متخذ القرار بمعرفة جميع الحلول الممكنة، ثم القيام بتحليلها بدقة، وهذا المدخل يدعو متخذ القرار إلى تعظيم العائد وذلك باتخاذ أحسن قرار.

يمكننا القول أن مدخل الرجل الاقتصادي الرشيد يتماشى مع الطبيعة الإنسانية وإنصافه بعدم العصمة من الخطأ، ومن خلال افتراضات هذا المدخل فإن القرار يتخذ بعد جمع المعلومات وتحليلها بدقة وموضوعية، فيمكن أن نعتبره مدخلا افتراضيا Normative ، بمعنى أنه يصف لنا ما الذي ينبغي أن يقوم به من يريد أن يتخذ أحسن قرار، ولكن هذا المدخل لا يعطي صفات معينة لسلوك متخذ القرار في أغلب الحالات، وهذا ما نجده في المدخل التالي وهو مدخل الرجل الإداري في اتخاذ القرارات :

ب- مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري :**The Administrative Model : The Limits of Human Rationality**

" وهو المدخل الذي يعترف بأن رؤية متخذي القرارات للمشاكل التي تواجههم قد تكون محدودة. وبكلمات أخرى: فإن عدد الحلول التي يمكن التعرف عليها أو استخدامها يكون محكوما بقدرات متخذي القرار بالموارد التي وفرتها المنظمة. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذا المدخل يعترف بأن لا تتوفر لمتخذي القرارات معلومات دقيقة عن آثار قراراتهم، ولذلك فإنهم لا يستطيعون دائما التعرف على أفضل القرارات " ² .

1- د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره ، ص 419 - 420.

2- نفس المرجع ، ص 420 .

والسؤال المطروح هنا هو :

كيف يتم اتخاذ القرارات حسب المدخل الإداري ؟ يقوم متخذي القرارات بدراسة بعض البدائل، وعندما يجدون البديل الذي يتضمن الصفات التي حددها عند ذلك يقومون باتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس فإن متخذ القرار قد يختار القرار الصائب وليس الأفضل.

" ويوضح التمثيل الآتي أوجه الشبه والخلاف بين المدخلين السابقين :

فاتخاذ القرار وفقا للمدخل الاقتصادي مثل من يفحص كوما من القش للعثور على أدق إبرة، أما وفقا للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه استخدامها في الحياكة أي تقي بغرضه فقط " ¹ .

فإن المدخل الإداري يقر بالرشد المقيد والذي يعمل على أساسه غالبية متخذي القرارات الإدارية ، والسبب المهم في شيوع استخدام هذا المدخل نجد: " عدم تمتع متخذي القرارات بالمعارف العلمية التي تمكنهم من تشكيل وحل المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة منطقية تتصف بالموضوعية الكاملة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن متخذي القرار يقصرون فحصهم ودراستهم على البدائل المناسبة في ضوء المعايير الأخلاقية السائدة. ويعني ذلك أنهم يستخدمون مدخل حرية الاختيار المقيدة Bounded

Discretion . فعلى الرغم من أن اتخاذ القرار بالسرقة قد يؤدي إلى تعظيم أرباح المنظمة (على الأقل في الأجل القصير) فإن القيود الأخلاقية تمنع اتخاذ مثل ذلك القرار " ² .

إن مدخل الرجل الإداري يقدم لنا الخصائص السلوكية لمتخذي القرارات، وفهم ووصف الواقع، والابتعاد عن وصف الأمور المثالية التي يقوم عليها المدخل الاقتصادي الرشيد، ويبقى القصور الموجود في البشر هو الحائل بينهم وبين اتخاذ أفضل القرارات، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات .

1- د. جبر الدجرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره ، ص 421.

2 - نفس المرجع ص 421 .

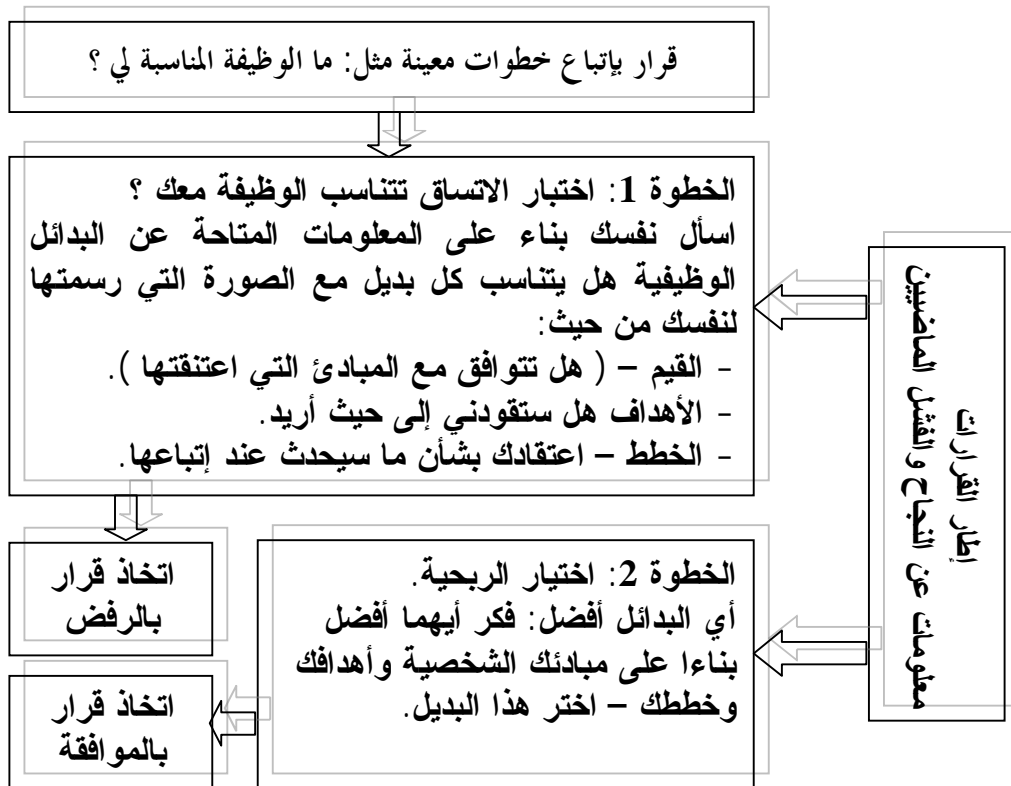
ج- نظرية التصور الذهني : Image Theory

أو مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد:

" إن اختيار أفضل البدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار، ذلك أن الناس يفكرون أيضا في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم وخططهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر. وبلغة أخرى : فإن الناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أوتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة .

وتمثل نظرية الانطباع الذهني Image Theory لبيتش وميتشل Beach and Mitchell هذا المدخل " 1 .

ويمثل الشكل التالي 2 عناصر هذه النظرية:



الشكل رقم 29 : نظرية الانطباع الذهني : تلخيص ومثال .

1 - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره ، ص 422

2 - نفس المرجع ص 422.

حسب هذه النظرية فإنها تتخذ القرارات بطريقة آلية تعتمد فيها على الحدس وذلك بعد الخطوتين السابقتين، حيث يتم في الأولى اختبار الاتساق بين مجموعة الإجراءات وبين خطط وأهداف متخذي القرارات، أي بمقارنة بين أهداف الفرد وتخطيطه للمستقبل ومبادئه وقيمه وبين ما سينجم على القرار، فإذا كان هناك تعارض بين القرار وبين أي من تلك المبادئ، فهنا سيرفض القرار، وفي حالة وجود توافق يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي: اختبار الربحية . فالأفراد يقومون باختبار مدى التوافق بين القرارات البديلة المتعددة وبين مبادئهم وأهدافهم ثم يختارون البديل الأفضل .

حسب نظرية الانطباع الذهني فإن إجراءات اتخاذ القرارات تتميز بالسرعة والبساطة، فالأفراد يتبعون خطوات متتالية تعتمد على الحدس والتنبؤ السريع بدلا من تعمقهم في التفكير في القرارات التي سيتم اتخاذها، ولقد أوضحت الدراسات الحديثة أن الأفراد يعتمد أسلوب هذه النظرية عندما يتخذون قرارات بسيطة .

يمكننا القول أن مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة يعد المدخل الأمثل لاتخاذ القرارات، أما المدخل الإداري ونظرية الانطباع الذهني فإنهما يعتبران الطرق التي تتخذ بها القرارات في الواقع، وقد أيدت عدة دراسات كلا من المدخلين، فلا يمكن الاعتماد على مدخل دون الآخر ، بل يجب أن ننظر إليهما كعدد من الإجراءات لاتخاذ القرارات، ولا يمكن أن نعتبر أن كل القرارات تتخذ بنفس الطريقة : فقد يتم استخدام أسلوب الانطباع والحدس، كما يعتمد على المدخل التحليلي في البعض الآخر.

" ويعترف علماء السلوك التنظيمي المعاصرون بقيمة كلا من المدخلين الذين يعترفان بالفروق والاختلافات المصاحبة لصنع القرارات التي يتخذها البشر " ¹ .

د - نظرية هيرت سيمون في القرارات :

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه: **السلوك الإداري Administrative Behaviour** ، وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقليا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من

1- د. جيرالدجرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره ، ص 423 .

الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط. فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف¹.

إن القرار يجب أن يتميز بالمعرفة والترشيد وهذا ما يجعله أن يطرح البدائل أو مجموعة من الاختيارات المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم والمعلومات والأهداف وتحكمها نفس المتغيرات فإنه من الناحية المنطقية يصلان تقريبا إلى نفس القرار².

ولقد ميز سيمون بين الرشد الإداري والرشد التقني الذي يكمن في التطور التكنولوجي واعتماده في المؤسسات. " كما أن سيمون ميز بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة، الذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها"³.

يقول سيمون إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار⁴. من خلال هذا يرى هيربرت سيمون أن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي.

وحسب سيمون فإن خطوات عملية اتخاذ القرار تتم على النحو التالي :

- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه⁵.
- وجود مشكلات وقضايا تستدعي اتخاذ القرار والتفكير فيه وهذه تسمى مرحلة التفكير والتصميم.

1 - د. أحمد زردومي: التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2003 - 2004، ص.69

2 - نواف كنعان: إتخاذ نظرية القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق مكتبة دار الثقافة للنشر، الأردن، ط2، 1992، ص.65

3 - H.SIMON : New Science of management decision : neux york herper 1980, p 50.

4 - ناديا أيوب: مرجع سبق ذكره، ص 34.

5- د.أحمد زردومي: مرجع سبق ذكره، ص70.

- مرحلة البحث والإطلاع وذلك بالاعتماد على المعلومات وتحليل المواقف، والبحث عن البدائل، المقارنة بينها، ويعد هذا عمل بطريقة جماعية تستدعي تقسيم العمل والمهام وتصنيف الجهود.
- اختيار أحد الأعمال الممكنة، فالمسؤول يكتفي بالحلول المرضية ولا يبحث دائما على البدائل.
- اختيار القرار الصائب ومحاولة تبسيط معالمه، حيث يتخذ القرار المناسب وذلك لاعتقاده بأنه كاف ولا مجال لتضييع مزيد من الجهد والوقت، فالمسير له نظرة واقعية للأمور.
- أما القرارات المفاجئة في معظم الحالات لا تخضع لقواعد المنطقية، فهي تعد قرارات سريعة قد لا تفهم المعطيات الواقعية.
- أما القرار الرشيد فهو يعتمد على الأوضاع والمتغيرات المحيطة والتي لها تأثير في حالة اتخاذ القرارات. ثم تضيف بعض التعديلات عن الحاجة والتي هي بمثابة ردود أفعال من المحيط المعقد غير الثابت والسعي باستمرار إلى إعادة توجيهه وإلى رسم المحيط الإداري. فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بشكل ملائم. ومهما يكن فالمسير ليس راشدا بشكل نهائي ولا متأثرا بالمحيط بشكل مبالغ فلا يوجد قرار كامل مثالي 100 في 100 كما يقال فقيمة القرار مرتبطة بالأهداف وربح وخسارة¹.
- رغم الجهود التي قدمها هربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يأخذ عليها لعل أهمها:
- اعتبر المحيط عاملا هاما، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار، لكن هذه يعد مبالغة كبيرة، لأنه قد ينعكس سلبا على متخذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة.
- يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط، فهو يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا بهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل.
- صعوبة الاختيار بين مجموعة البدائل، تجعل المسؤول في مشكلة ما هي القواعد التي يستخدمها؟ وما هي المعايير المعتمدة؟ هل هي معايير اجتماعية اقتصادية أو تقنية؟.

1- د. أحمد زردومي: مرجع سبق ذكره، ص 71.

- محدودية الرشد فمفهوم الرشد مفهوم نسبي فمهما كانت قمة الرشد في زمن الاشتراكية قد يتحول في زمن الانفتاح إلى نوع من الغباوة والبلادة بالنسبة إلى سلسلة من القرارات في عهد الاشتراكية. يعتبر اليوم من القرارات الرشيدة من أجل تنمية الإستثمار في المجال الفلاحي والصناعي قد يتحول إلى قلاقل اجتماعية وسياسية في وقت لاحق بالنسبة للمجتمع الجزائري¹

ه- نظرية ريتشارد سنايدر في اتخاذ القرار :

قام سنايدر بعدة بحوث ودراسات ميدانية بخصوص صناعة القرارات في المؤسسات الأمريكية، حيث اعتمد على المنهج التحليلي في دراسة المواضيع، وركز على الأحداث المحيطة بالقرار والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف المتحركة .

فمنهج التحليل يساعد كثيرا على وصف العلاقة الموجودة بين العاملين، وطرح جملة من الأسئلة مثل : لماذا ظهر هذا الموقف بهذا الشكل ؟ ولماذا تغير بعد ذلك ؟ ومن هنا تظهر أهمية هذا المنهج في فهم المواقف وبالتالي يساعد هذا على اتخاذ قرارات فعالة.

يرى سنايدر أن عملية اتخاذ القرار تتكون من عدة أبعاد نفسية سلوكية تظهر في مجموعات متشابكة ومعقدة، سلوكية اجتماعية وكذلك أبعاد تكنولوجية، اقتصادية، سياسية وتاريخية .

إن التحليل في نظر سنايدر يعتمد على توظيف لمعلومات التي تستبقي القرارات كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار، ومن تم يحلل خطوات القرار في العناصر التالية² :

1- يفترض أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء اتخاذ القرارات، إلا أن الممارسة الإدارية محكومة فعليا بواقع إنساني ملموس يؤدي إلى وجود أحداث وأخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تتجزأ بواسطة أناس مجردين بل تتجزأ بأشخاص متفاعلين في تصرفاتهم والعوامل المحيطة بهم لذلك فالمحلل لا بد أن ينزل من عالم التجريد إلى الواقع .

2- إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم خواص شخصية مسؤولين متخذي القرارات من حيث عيوبهم وإدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم . كيف ينظرون إلى القضايا والأحداث ؟ وكيف يستوعبون هذه القضايا ؟ وكيف يتصرفون إزاءها ؟ بناء على قرارات الواقع ؟ فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية صانع القرار ومن الذي اتخذ القرار ؟

1- د . أحمد زردومي: مرجع سبق ذكره، ص 72.

2- منصف السليمي: صناعة القرار السياسي الأمريكي: مركز الدراسات العربي الأروبي، ط1، 1997، ص 99 .

3- رؤية الجهات المرتبطة بالقرارات بحيث ينجم عنها ردود أفعال قد تكون إيجابية أو سلبية، ويتم هذا من خلال عملية تقييم القرارات .

وضع سنايدر ثلاث مستويات في معالجة عملية اتخاذ القرار من خلال منهج التحليل وهي كالتالي :

- متخذ القرار له كفاءة ، خبرة ، تخصص .
- مستوى تحليل الدوافع، فالمحلل لا يمكنه أن يحلل من دون ذكر ودراسة الحوافز وسلوكيات العاملين وطموحاتهم، فتفسير هذا السلوك يساعد على فهم أهداف القرارات .
- تحليل طبيعة الاتصال والمعلومات التي يتحرك من خلال صانع القرار، فهل قنوات الاتصال المتبعة قنوات، مغلقة ، رسمية، غير رسمية، هابطة، نازلة ؟ وكذا بالنسبة لطبيعة المعلومات هل هي غامضة، صحيحة ؟ فكل هذه التحليلات تؤثر بلا شك في عملية مستوى اتخاذ القرارات ونوعيته¹ .
- من خلال ما قدمه سنايدر في نظرية اتخاذ القرارات يمكن استخلاص ما يلي :
- لم يركز على أسباب التغيير بل ركز فقط على الظروف المحيطة والتي تحدث التغيير.
- قدم الممارسة الإدارية قبل خصائص وصفات متخذ القرار، وكذلك قبل العوامل المتعلقة بالقرارات .
- يرى أن العوامل الخارجية والداخلية لها نفس مستوى التأثير في عملية اتخاذ القرارات، وكل منها يؤثر في الآخر، ومع هذا فقط اهتم أكثر بالعوامل الخارجية .
- اهتم كثيرا بالأبعاد النفسية، والدوافع المعنوية التي تجعل المسؤول يتخذ القرار وأهمل عوامل أخرى كالاقتصادية، المنطقية، فلا يمكن تحليل جميع القرار من زاوية واحدة وهي النفسية والسلوكية .
- لم يهتم بسلطة متخذ القرار، ونتائج القرارات، واكتفى بتحليل العمليات وخطوات اتخاذ القرار فقط .

1 - د . أحمد زردومي: مرجع سبق ذكره، ص 74.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل البيانات الميدانية للبحث

1.5- التعريف بالمؤسسة مجال البحث

2.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والثقافية للمبحوثين

3.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي

4.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال

5.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتفويض السلطة

4.5 - التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة :

بعد حل المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية ضم مصنع " Encopharm " في سنة 1988 عنابة إلى فرع فرمال وكان ذلك في جانفي 1998، حيث كان يعمل على تكيف الأدوية النصف مصنفة من قبل وحدة الدار البيضاء منذ تدشينه، وقد تخصص في إنتاج الأشكال الجافة والكبسولات وهو ينتج أربعة أصناف وهي :

" Dqiphag , Vitamine-c , Neurovit , Paralgan " .

حيث سطرت المديرية العامة لفرع فرمال برنامج عمل عريض لمصنع عنابة منذ بداية الثلاثي الأول لسنة 2003 وذلك بتوسيع قائمة المنتجات الناجمة عن تحويل بعض الأصناف من وحدة الدار البيضاء وكذا إدراج بعض منتجات فيما يخص الشراكة، بهذا فإن مصنع عنابة يهدف إلى إنتاج 8000000 وحدة بيع في السنة، وقد قدر رقم أعماله لسنة 2002 حوالي 200000,00 دج ، شرع مصنع عنابة في برنامج تأكيد الجودة وفق معيار إزو 9001 نموذج 2000 منذ جويلية 2002 مرفوعة وللإشارة فقد بلغت 50 % بمجمع أنتوبيكال للإستشارة إلى غاية نهاية سنة 2002 .

وبعد تجديد الآلات في 8 جويلية الأحد من عام 2001 دشّن المصنع من طرف السيد عبد المجيد مناصرة وزير الصناعة الأسبق .

مصنع عنابة وحدة صغيرة تقع في وسط ولاية عنابة في شارع " 1 نهج التحرير الوطني " وبعد عملية التوسيع أصبح يمتد على مساحة تقدر ب 2160 م . ويشغل المصنع 121 عاملا موزعون عبر الطبقات السوسيو-مهنية حيث تسير من قبل مسيرين شباب مميزين وأكفاء يقدر متوسط العمر لديهم ب 35 سنة ويقسمون على النحو التالي :

1 - 39 إطار .

2 - 41 متحكم .

3 - 41 منفذ .

1 - الأقسام الإدارية في المصنع :**أ - إدارة المصنع :**

تتكون من المدير والسكرتارية ، والعمد المسؤول عن وظيفة ضمان الجودة ، المسؤول عن الأمن الداخلي، بالإضافة الى المسؤول عن وظيفة الإعلام الآلي ووظيفة البرمجة الشاملة والأعمال الصيدلانية .

ب - قسم التجارة :

وتقوم بوظيفة التخزين على مساحة تقدر ب 900 م توزع كالتالي :

- تخزين المواد الأولية .
- تخزين المواد الخاصة بالتعليب .
- تخزين المنتجات التامة .

ج - قسم الصيانة :

تقوم بصيانة الآلات وإعداد تقارير عند تعطل الآلات واستحالة إصلاحها لشراء آلات جديدة .

د - قسم المالية :

تقوم هذه المصلحة بإعداد الحسابات الخاصة بالمنتجات وتشمل وظيفة المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية .

هـ - قسم الموارد البشرية :

وهو القسم الذي يهتم بالعنصر البشري في المصنع .

و - المصلحة التقنية :

وهي هذه المصلحة تقوم بعملية الإنتاج وتضم :

- المسؤول عن الإنتاج .
- المسؤول عن المراقبة والجودة .

الفصل السادس :

عرض وتحليل البيانات الميدانية للبحث

- تمهيد

1.6 - عرض وتحليل البيانات بالخلفية الاجتماعية الثقافية للمبحوثين .

2.6 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي .

3.6 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال .

4.6 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتفويض السلطة .

- خلاصة الفصل

1.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية الثقافية للمبحوثين :

أولا ارتأينا أن نقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية الثقافية لأفراد العينة وذلك لأن البيانات الأولية أو الشخصية للمبحوثين قد تكون متغيرات ذات دلالة يمكن دراسة تأثيرها من خلال إجابات أفراد العينة ، ولقد بدأنا بمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 01 :يبين توزيع العينة حسب الجنس :

المرؤوسين		القادة		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
54,44	49	60	12	ذكر
45,55	41	40	08	أنثى
100	90	100	20	المجموع

يمكن القول إن نسبة الذكور لفئة القادة أو المرؤوسين متقاربة مع الإناث، حيث كانت نسبة الذكور من القادة 60 % ، و 40 % بالنسبة للإناث من فئة القادة في حين نجد أن نسبة الذكور من المرؤوسين قدرت ب 54,44 % و 45,55 % من فئة الإناث .

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن عدد الذكور والإناث في مؤسسة صيدال يكاد يكون متقارب ، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل والإنتاج " الأدوية " ، لأن عدد الإناث مثلا في تخصص الصيدلة أو البيولوجيا كبير في هذا المجال .

أما معدل السن لأفراد العينة فهو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 02 : يبين توزيع العينة حسب السن

المرؤوسين				القادة				السن
Fi . Xi	Xi	%	ت (Fi)	Fi . Xi	مركز الفئات Xi	%	ت (Fi)	
550	27,5	22,22	20	110	27,5	20	04	30 – 25
910	32,5	31,11	28	162,5	32,5	25	05	35 – 30
937,5	37,5	27,78	25	187,5	37,5	25	05	40 – 35
425	42,5	11,11	10	170	42,5	20	04	45 – 40
332,5	47,5	07,78	07	95	47,5	10	02	50 – 45
3155	–	100	90	725	–	100	20	المجموع

قمنا باستخدام القانون التالي :

حساب المتوسط الحسابي للسن :

$$X_i = \frac{\sum (F_i \cdot X_i)}{\sum F_i}$$

X_i : هو مركز الفئة ويساوي : الحد الأدنى + الحد الثاني للفئة

$$X_i = \frac{25 + 30}{2} = \frac{55}{2} = 27.5$$

نأخذ مثال عن الفئة الأولى :

إذن المتوسط الحسابي لفئة القادة هو :

$$\sum (F_i \cdot X_i) \quad 725$$

$$X_i = \frac{\sum F_i}{20} = 36,25 \approx 36 .$$

ويكون المتوسط الحسابي للفئة المرؤوسين على النحو التالي :

$$X_i = \frac{\sum (F_i \cdot X_i)}{\sum F_i} = \frac{3155}{90} = 35,05 \approx 35 .$$

إذن النتيجة هي : إن معدل السن هو بالتقريب 35 سنة بالنسبة لفئة القادة وكذلك فئة المرؤوسين . إن متوسط السن هذا بالنسبة لكل من القادة والمرؤوسين ، يدل على أن المؤسسة لديها فئة عاملة نشيطة مما يسمح لها بإبراز قدراتهم وبذل مجهودات أكثر في العمل وتقديم أداء متميز كما يلاحظ من الجدول أن الفئة الثانية (30 - 35) والفئة الثالثة (35 - 40) تمثل أكبر نسبة من فئة القادة وقدرت ب 25 % ، وأعلى نسبة من فئة المرؤوسين (30 - 35) تقدر بـ 31,11 %

وبالنظر لطبيعة سنهم نجد أن أكثر حيوية وديناميكية في ميدان العمل .

أما بالنسبة للمهنة فالجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب المهنة :

النسبة	التكرارات	المهنة
18,18	20	القادة
81,82	90	المرؤوسين
100	110	المجموع

اعتمدنا في اختيار العينة على المسح الشامل لكل فئات مجتمع البحث ، فعينة الدراسة تتكون من 110 عاملا ، وقد قمنا بتقسيم المبحوثين على أساس المنصب الذي يشغله في المصنع والمستوى التعليمي إلى فئتين وهما :

- الفئة الأولى : فئة القادة وهي تتكون من إدارات سامية وإدارات ، وعددها 20 إطار .

- الفئة الثانية : فئة المرؤوسين وهي تتكون من المتحكمين والمنفذين وعددهم 90 .

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فالجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم 04 : يبين المستوى التعليمي للعينة

المرووسين		القادة		التكرار	المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
-	-	-	-	-	ابتدائي
27,78	25	-	-	-	متوسط
50	45	10	02	-	ثانوي
22,22	20	90	18	-	جامعي
100	90	100	20	-	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين لهم مستوى تعليمي لا بأس به ، ويرتفع كلما زادت درجة المسؤولية، حيث نرى أن أغلبية القادة متحصلون على مستوى جامعي ، وذلك بنسبة 90 % .
أما فيما يتعلق بفئة المرؤوسين ، فمعظمهم يحملون المستوى الثانوي ، وذلك بنسبة 50% ، وهو مستوى لا بأس به أيضا ، وهذا يرجع بالخصوص إلى طبيعة العمل والتقسيم الإداري للمهام ، التي يحتاج إلى دورات تكوينية للعمال من أجل الوصول إلى الأداء المتميز .

إن المقابلات التي قمنا بها مع أفراد العينة من قادة وعمال التنفيذ سمحت لنا باكتشاف عدة أمور مستترة وغير مرئية ، متعلقة بالمستوى التعليمي حيث أكد لنا البعض منهم أن صاحب الشهادة لا يشغل المنصب المناسب له ، في حين يوجد البعض الآخر أقل مستوى لكنهم يشغلون مناصب مهمة وحساسة، وقد عبر أحد القادة بما يلي : " إن الإنسان ذو الكفاءة والشهادة العلمية في بلادنا ليست له أي قيمة، وهذا لظهور عدة أمراض مثل : المحاباة ، العلاقات الشخصية ... جعلت الأمور تزداد سوءا فالمؤسسات الجزائرية تسير بمنطق الرجل الغير مناسب في المكان المناسب ، وهذا هو الواقع المزري الذي نعيشه " .

أما فيما يخص الأقدمية فالجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

المرؤوسين				القادة				الأقدمية
Fi .Xi	Xi	%	ت (Fi)	Fi .Xi	Xi	%	ت (Fi)	
85	2,5	37,78	34	7,5	2,5	15	03	5 – 0
210	7,5	31,11	28	30	7,5	20	04	10 – 5
112,5	12,5	10	09	75	12,5	30	06	15 – 10
315	17,5	20	18	35	17,5	10	02	20 – 15
–	–	–	–	67,5	22,5	15	03	25 – 20
27,5	27,5	1,11	01	55	27,5	10	02	30 – 25
750	–	100	90	270	–	100	20	المجموع

المتوسط الحسابي للأقدمية بالنسبة للقادة :

$$Xi = \frac{\sum (Fi \cdot Xi)}{\sum Fi} = \frac{270}{20} = 13,5 \approx 14 .$$

أما المتوسط الحسابي للأقدمية بالنسبة للمرؤوسين :

$$Xi = \frac{\sum (Fi \cdot Xi)}{\sum Fi} = \frac{750}{90} = 8,33 \approx 08 .$$

من خلال العملية الحسابية تبيننا لنا أن معدل الأقدمية هو 14 سنة بالنسبة للقادة ، و08 سنوات بالنسبة لفئة المرؤوسين ، وتعتبر هذه المدة مهمة جدا لاكتساب عامل الخبرة في ميدان العمل . ونلاحظ أنه يوجد فارق ضئيل بين معدل الأقدمية للقادة والمرؤوسين ، وهذا يعود أساسا إلى أن المؤسسة في السنوات الأخيرة أصبحت تهتم أكثر بتوظيف الإطارات الجدد ، وهذا بعد خروج عدة إطارات إلى التقاعد .

تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية ، فمدة العمل تؤدي بالمرؤوس إلى أداء الأعمال بشكل متميز ، والى إقامة علاقات جيدة داخل المؤسسة مع مختلف الأفراد ، كما تجدر الإشارة إلى أن طول مدة العمل التي يقضيها العامل في المؤسسة ، ستسمح لنا بالحصول على آراء ومعلومات تتسم بالموضوعية حول القيادة وعملية اتخاذ القرارات وكيفية الاتصال بين القادة والمرؤوسين ، وطبيعة العلاقات الموجودة بينهما ، وعملية تفويض السلطة من حيث أسبابها ، شروطها ونتائجها ...

كذلك من خلال المقابلات التي قمنا به مع أفراد العينة ، الذين أكدوا لنا دور وأهمية الأقدمية في العمل، حيث تسمح للعمال بالإطلاع على كل المعطيات والمجريات التي تحدث داخل المؤسسة وبأدق التفاصيل مثل : دور اللجان ، الترقيات ، العقوبات ، الجزاءات ، القرارات ، تغيير الناصب .

أما فيما يتعلق بتكوين أفراد العينة فالجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم 06 : يبين تكوين القادة والمرؤوسين في المؤسسة

المرؤوسين		القادة		التكرار	المرؤوسين	القادة	التكرار		
%	ت	%	ت					%	ت
27,78	25	60	12	داخل المؤسسة	38,89	35	90	18	نعم
72,22	65	70	14	خارج المؤسسة					
					61,11	55	10	02	لا
					100	90	100	20	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن أغلب القادة قد تلقوا تكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا ما تشير إليه نسبة 90% ، و 38,89% لدى فئة المرؤوسين ، بينما نجد نسبة 10% لم تتلقى تكوين وهي ليس لها دالة إحصائية ، أما بالنسبة للمرؤوسين فقدرت بنسبة 61,11% .

أما القادة الذين أخذوا تكويننا داخل المؤسسة فقدرت النسبة ب 60% و 27,78% لدى فئة المرؤوسين ، في حين خارج المؤسسة بلغت نسبة 70% عند القادة ، و 72,22% بالنسبة للمرؤوسين .

على ضوء هذه المعطيات يتبين لنا أن مصنع صيدال يهتم بتكوين العاملين به ، فإن نظام التكوين الحالي ينظم ويدير الأعمال التي سيلتزم بها في مجال التكوين حيث إن هذه الأعمال تتلاءم وتتقارن مع الاحتياجات الإستراتيجية واستغلال المؤسسة . فمثلا في مجمع صيدال وحسب ملف المنجز من قبل المديرية العامة للموارد البشرية ، فإن المؤسسة ومنذ سنة 2000 تخصص ميزانية معتبرة لأعمال التكوين ، بهذا مس التكوين في سنة 2001 ، 1379 عاملا مقسما كما يلي :

- إطار: 838 (60%) .

- عون إيقان: 267 (19%) .

- عون تنفيذ : 274 (21%)¹

وفتح فرع فرمال عدة تخصصات في التكوين مثل : تسيير الموارد البشرية ، تكوين في مبادئ الممارسة الجيدة في المخبر، الصيانة ... ، ويدخل التكوين الذي نظمه مكتب "خان للاستشارة" بكندا في إطار إعادة تنظيم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

ومن هنا يظهر أن مؤسسة صيدال تسعى إلى تكوين موارد بشرية قادرة أن تساير هذه التحولات والتطورات الحاصلة في عالم اليوم ، وفي مستوى التحديات الجارية من أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة ، في هذا الإطار عبر لنا أحد القادة : " أن سياسة التكوين المنتهجة في المؤسسة تتيح فرص كبيرة للعاملين من أجل تحسين المستوى والحصول على شهادات في مختلف التخصصات ، وهذه تعتبر فائدة بالنسبة لنا وتعود بالتالي على المؤسسة بالإيجاب " .

بعدما قمنا بتحليل الخلفية الاجتماعية والثقافية لأفراد العينة ، يمكننا القول :

1 - فيما يخص الجنس فقد تبين لنا أن معظم أفراد العينة من الذكور وهذا ما تشير إليه نسبة

60% من القادة ، و 54,44% من فئة المرؤوسين .

2 - فيما يتعلق بالسن نجد أن متوسط العمر بالنسبة للقادة هو 36 سنة ، و 35 سنة بالنسبة

للمرؤوسين .

1- مجلة أخبار صيدال : نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال ، العدد 4 " أوت- سبتمبر " ، 2002 . ص 3 .

- 3 - أما بالنسبة للمهنة فيتوزع مجتمع البحث على فئتين سوسيو - مهنية وهما :
- القادة وعددهم 20 وذلك بنسبة 18,18 % ، والمرؤوسين عددهم 90 بنسبة 81,82 % .
- 4 - أما بخصوص المستوى التعليمي فأغلب القادة لهم مستوى جامعي وقد قدرت بنسبة 90 % ، في حين ينحصر مستوى المرؤوسين ما بين المتوسط والثانوي وذلك بنسبة 27,67 % و 50 % على التوالي .
- 5 - فيما يتعلق بالأقدمية نجد أن القادة مدة عملهم في المؤسسة 14 سنة ، في حين نجد فئة المرؤوسين 8 سنوات عمل في المؤسسة .
- 6 - بالنسبة للتكوين نجد أن معظم القادة تلقوا تكويننا داخل المصنع وهذا ما تشير إليه نسبة 60 % ، و 27,78 % بالنسبة لفئة المرؤوسين ، أما التكوين خارج المؤسسة فنجد نسبة 70 % من القادة ، و 72,22 % لدى فئة المرؤوسين .
- من خلال تناولنا لهذه البيانات الاجتماعية والثقافية الخاصة بأفراد العينة ، والتي يمكن أن تساعدنا في معرفة سلوك وميول وآراء كل من القادة والمرؤوسين حول مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري في مؤسسة صيدال .
- بعد ما تعرفنا على خصائص المبحوثين ، نحاول معرفة طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة مجال البحث ، من خلال عرض وتحليل بيانات المحور الثاني .

2.5 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي :

لقد تناولنا في الجانب النظري مختلف أساليب القيادة ، وأشارت العديد من الدراسات أن النمط القيادي الديمقراطي هو أفضل الأنماط الموجودة ، الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية بين القادة و العمال ، حيث يعمل القائد على تشجيع وتحفيز مرؤوسيه ، حل مشاكلهم سواء الاجتماعية أو النفسية أو المهنية ، إشراكهم في اتخاذ القرارات ، المعاملة الحسنة ، التوجيه ، التدعيم والمرونة وفي هذا الإطار استنتج " ليكرت " وزملاؤه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم . وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودودة مساندة ، ومنصفة . وأن هؤلاء القادة كانوا أفعل من أولئك الذين توجهوا واهتموا بالعمل حيث أظهروا أربعة خصائص قيادية مشتركة هي :

أ - تفويض السلطة وتجنب الإشراف المباشر المحكم .

ب - اهتمام بمرؤوسيهم كبشر . (اهتمام بالفرد)

ج - إشراك مرؤوسيهم في معالجة وحل المشكلات .

د - تحقيق مستويات عليا للأداء¹ . (اهتمام بالعمل)

ونسعى من خلال عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي ، للحصول على معطيات وحقائق تبين لنا الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة مجال البحث ، لمعرفة مدى اهتمام القادة بمرؤوسيهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، أم اهتمامهم بالعمل أكثر من خلال فرض عليهم الرقابة الدقيقة ، والصرامة الشديدة ، والإنفراد باتخاذ القرارات .

وللوقوف على النمط القيادي السائد ، نبدأ بمحاولة معرفة رأي كل من القادة والعمال بخصوص من هو القائد الناجح في المؤسسة ؟

هذا ما سيبينه الجدول التالي :

¹ - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص 234 .

جدول رقم 07 : يوضح صفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
13,33	12	45	09	المهتم بالعمل
71,11	64	30	06	المهتم بالعمال
15,56	14	25	05	المهتم بالجانبين معا
100	90	100	20	المجموع

نلاحظ من خلال هذه البيانات أن القادة يرون أن القائد الناجح هو " المهتم بالعمل " وبلغت نسبة 45 % ، و 13,33 % لدى فئة المرؤوسين ، أما بالنسبة للاحتمال الثاني " المهتم بالعمال " فقدرت بنسبة 30 % لدى القادة ، و 71,11 % عند المرؤوسين .
ففي حين الاحتمال الثالث " المهتم بالجانبين معا " بلغت نسبة 15,56 % لدى المرؤوسين و 25 % عند فئة القادة .

تبين لنا من خلال هذه المعطيات أن بعض القادة يرون أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمل وهذا ما توضحه نسبة 45 %، حيث يعتقدون أن الأسلوب الأنجع من أجل تحقيق أعلى معدلات الإنتاج ، وتحقيق أهداف التنظيم ، وقد قال لنا أحد القادة : " إن نجاح القائد متوقف على إتباعه أسلوب الاهتمام بالإنتاج ، وذلك من خلال تحديد العلاقات وقنوات وشبكات الاتصال ، وعملية تقييم الأداء ، وتشديد الرقابة على العمال وعدم تضييع الوقت ، وهذا كفيل بأن يحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء والإنتاج " . بالمقابل ترى نسبة قليلة من المرؤوسين أن القائد الناجح هو من يهتم بالعمل وذلك لأنه يحافظ على الاستقرار الداخلي ، ويحقق أرباح كبيرة للمؤسسة من خلال التنظيم المحكم ، والمراقبة الدقيقة لكل الأعمال .

يقترّب هذا الأسلوب من مدرسة الإدارة العلمية حيث يهتم القائد بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء ، والوسائل والأدوات المستخدمة في أداء العمل . ويحدد القائد معايير لقياس الأداء كما ونوعا ويكافئ الموظف وفقا لمستوى أدائه . ويكون الإشراف على الموظف مباشرا ومحكما ، مع استخدام الثواب والعقاب حسب الحالة .

وبرغم أن أصول ومصدر هذا السلوك القيادي تعود إلى الإدارة التقليدية في أوائل القرن العشرين إلا أن كثيرا من مديري اليوم يعتقدون في صلاحيته¹.

كما يوجد بعض القادة يفضلون " المهتم بالعمال " ، لأنه يتميز بعدة صفات تجعل المرؤوسين يتبعونه ، كالمرونة ، التوجيه ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، المعاملة الحسنة وذلك بنسبة 30% .

كما نجد نسبة كبيرة من المرؤوسين تعتقد أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمال قدرت بـ 71,11% ولقد عبرت مجموعة من العمال بقولهم : " إننا في العمل نرى أن القائد الناجح هو من يهتم بنا ، ويحل مشاكلنا و يستمع لآرائنا ، ويعاملنا معاملة إنسانية وليس كآلات تنتج فقط من أجل تحقيق الربح".

في الوقت الذي نجد فيه بعض القادة يفضلون استخدام الأسلوبين معا وذلك بنسبة 25% و 15,56% لدى فئة المرؤوسين ، حيث يرى القادة أننا نفضل استخدام الأسلوبين معا وهذا حسب طبيعة الموقف وما تقتضيه الحاجة ، أما العمال فهم يرون أن القائد الناجح هو من يعتمد على الأسلوبين معا ، لأنه بذلك يخلق نوع من التوازن في التسيير وهو بذلك يتكيف مع الأحداث حسب طبيعة المشكلة والمواقف التي يوجد فيها ، فحسب رأينا مسك العصا من وسطها هو أحسن أسلوب يجعل من القائد ناجح في المؤسسة ."

من هذا المنطلق هل القائد يهتم فعلا بحل مشاكل العمال أم لا ؟ هذا ما سنكتشفه من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 08 : يبين إهتمام القادة بحل مشكلات المرؤوسين

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
27,78	25	35	07		الإجتماعية
10	09	15	03		النفسية
62,22	56	50	10		المهنية
100	90	100	20		المجموع

¹ - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص 23

من خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول نلاحظ أن القادة لا يولون الاهتمام بالمشكلات التي تواجه المرؤوسين سواء كانت اجتماعية أو نفسية ، حيث كان تركيزهم الأول على حل المشكلات المهنية في العمل، وقد كانت النسبة معتبرة وذات دلالة إحصائية حيث قدرت بنسبة 50 % ، وهذا ما أكدته إجابات المرؤوسين حيث يرون أن القادة يهتمون أولاً بحل المشكلات المهنية وذلك بنسبة 62,22%.

و في المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين ، أكد لنا بعض القادة بأنهم يركزون كل اهتمامهم على الإنتاج ، وحل كل المشكلات المتعلقة بالعمل مثل : إصلاح الآلات ، نقص التمويل ...إلخ، وقد قال لنا أحد الإطارات : " بالنسبة للمشاكل الاجتماعية والنفسية هذه ليس من اهتماماتنا ، فهناك مصلحة الشؤون الاجتماعية هي من تتكفل بحل مشاكلهم ، ودورنا هو حل المشكلات المهنية فقط ، فتوجد عدة مشاكل وصعوبات تجعلنا لا نستطيع مساعدتهم في حلها " ، في المقابل صرح لنا أحد المرؤوسين : " إن المشكلات الاجتماعية والنفسية نحن فقط من نتكفل بحلها ، وما يهم القادة هو العمل والزيادة في الإنتاج على حساب مشاكلنا ، ولقد كشف لنا الواقع الميداني في المؤسسة مجال البحث هذه المشكلات والصعوبات، لكن عدم الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والنفسية عند بعض القادة ، قد ينجم عنه نتائج سلبية على المرؤوسين مثل : انخفاض الروح المعنوية ، الروتين ، انخفاض مستوى الأداء حيث دلت دراسات عديدة على ذلك ، حيث يرى أحد الباحثين أن : " الإدارة أعطت منذ وقت مبكر أهمية كبيرة للمحيط الحسي للعمل ، فهي تدرك ضرورة اختيار الآلات الملائمة للعمل وضرورة صيانتها ، وتنظيم وترتيب العمل بطريقة تكفل تدفق العمل بالطريقة الصحيحة ، لكنها أهملت إلى عهد قريب المحيط النفسي للعمل ، وإذا لم يتوفر المناخ النفسي الملائم واجهت الإدارة مشكلات إنسانية متعددة " ¹.

ولقد أكد ليكرت أن المشرف الذي يحصل على إنتاجية عالية " مساند و " صديق " و " مساعد " و " ليس معاديا " ، ويحول أن يعامل الناس بطريقة فيها " مراعاة " و " إحساس " ² .
كما حاولنا الحصول على بيانات حول مدى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يبيئه الجدول التالي :

¹ - عوض حسين الشلادة : العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني ، شركة كاظمة للنشر والترجمة و التوزيع ط1 ، 1981 ، ص 84
² - حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان : مرجع سبق ذكره ص 138 .

جدول رقم 09 : يبين مدى إشراك القادة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات

المرؤوسين		القادة		التكرار	المرؤوسين		القادة		التكرار
%	ت	%	ت		%	ت	%	ت	
40,32	25	53,33	08	مشكلات العمل الحوافز العقوبات	68,89	62	75	15	نعم
29,03	18	46,67	07						
35,48	22	33,33	05						
					31,11	28	25	05	لا
					100	90	100	20	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن القادة يقومون بإشراك مرؤوسيهـم في عملية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 75 % ، و 68,89 % لدى فئة المرؤوسين ، ونجد أن بعض من القادة لا يشاركون عمالهم و ذلك بنسبة 25 % ، و 31,11 % بالنسبة للمرؤوسين . فيما يتعلق بالقرارات التي يشارك فيها المرؤوسين نجد " مشكلات العمل " حيث قدرت بنسبة 53,33 % لدى فئة القادة ، و 40,32 % لدى المرؤوسين ، أما " الحوافز " فبلغت نسبة 46,67 % عند القادة ، و 29,03 % لدى فئة المرؤوسين . في الوقت الذي نجد فيه " العقوبات " لدى القادة وصلت إلى نسبة 33,33 % ، و 35,48 % بالنسبة لفئة المرؤوسين .

حسب هذه البيانات الميدانية يتبين لنا أهمية المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات، حيث نجد أن القادة يهتمون بإشراك المرؤوسين وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين والنسبة العالية والتي تمثل ذلك ، وبهذا الخصوص قال لنا أحد القادة : " إننا نعرف أهمية أن يشاركنا عمالنا في عملية اتخاذ القرارات ، هذا ما يعطي لهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة ، وحافز أكبر للعمل بكل طاقاتهم وتزيد في العلاقة بيننا ، وهذا بالتالي سينعكس إيجابيا على الزيادة في معدلات الإنتاج ، وأكثر القرارات التي يشارك فيها العمال هي : مشكلات العمل ، الحوافز ، العقوبات " .

بالمقابل نجد أن نسبة كبيرة عبرت لنا أنها تشارك في عملية اتخاذ القرارات ، حيث قالت لنا مجموعة منهم : " بالنسبة لنا إشراكنا في عملية اتخاذ القرارات يعني أن قادتنا في هذه المؤسسة يهتمون بآرائنا ، وهذا ما يشعرونا بأننا لدينا قيمة كيد عاملة تساهم بشكل كبير في العملية الإنتاجية ، لكن مشاركتنا هذه تبقى تنحصر في بعض القرارات فقط " .

إذا كان القادة يعملون على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ، إذن كيف ستكون طبيعة العلاقة بينهم ، هذا ما سيشير إليه الجدول التالي :

جدول رقم 10 : يبين تقييم العلاقة بين القادة والمرؤوسين

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
13,33	12	15	03		جيدة
71,11	64	60	12		متوسطة
15,56	14	25	05		عادية
100	90	100	20		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها العلاقة المتوسطة الموجودة بين القادة والمرؤوسين، وهذا ما عبرت عنه نسبة 60 % من فئة القادة .

و71,11 % من فئة المرؤوسين ، في حين نجد ان العلاقات الجيدة تمثل عند فئة القادة نسبة 15 %، في المقابل عند فئة المرؤوسين تقدر بنسبة 13,33 %.

وتمثل العلاقات العادية نسبة 25 % لدى القادة ، ونسبة 15,56 % لدى المرؤوسين .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن العلاقة التي تجمع بين القادة والمرؤوسين هي متوسطة ترتبط أساسا بحاجة التنظيم لذلك ، والقادة ليس لهم علاقات مباشرة بمرؤوسيهم إلا في حدود علاقات العمل ، مما تقدم تظهر أهمية العلاقات في العمل حيث تؤكد نتائج إحدى الدراسات ذلك : " يشعر العامل بالرضا في عمله إذا توفر له أجر مناسب وعمل مناسب وعلاقات عمل جيدة بينه وبين الرؤساء والزملاء في العمل ، بالإضافة إلى ظروف عمل ملائمة"¹.

¹ - محمد علي شبيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1976 ص 31 .

إن حرص القادة على الإطلاع على سير العمل في المؤسسة ، سنحاول معرفته من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 11 : يبين حرص القادة على الإطلاع على سير العمل في مختلف الأقسام

المروسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
64,44	58	85	17		دائما
31,11	28	15	03		أحيانا
4,44	04	-	-		أبدا
100	90	100	20		المجموع

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة من فئة القادة أجمعوا على أنهم يحرصون دائما على أن يطلعوا على سير العمل في مختلف الأقسام ، وذلك بنسبة 85% .

في حين قدرت النسبة من فئة المروسين ب 64,44% ، وهذا يدل على أن القادة قائمون على الاهتمام بكل الأعمال لكي يتفادوا حدوث أخطاء سواء في الجانب الإداري أو الجانب التقني كحدوث عطل في الآلات ، أو حوادث في العمل .

من خلال هذه المعطيات نجد في هذه الحالة أن المروسين يعملون بجدية كبيرة ، حيث عبر لنا أحدهم: " أننا نعمل بكل طاقاتنا لأنك تعمل وأنت مراقب من قبل القادة ، وهذه بالعكس صفة من صفات القائد الناجح ، أن يكون حريصا على سير العملية الإنتاجية ، لأن غياب الحرص ينجم عنه عدة أمور سلبية مثل : الإتكالية ، الهروب أثناء العمل ، عدم الإلتقان ... " .

ويقول أحد القادة في هذا الصدد : " إننا نعرف ذهنية العامل الجزائري جيدا ، فهو لا يعمل بكل طاقاته ويميل في اغلب الأحيان إلى الكسل ، والروتين ، لذا يجب علينا أن نكون حريصين على كل كبيرة وصغيرة ، لكي نتفادى أي خلل قد يؤثر سلبا على سيرورة الإنتاج."

وهذا ما يؤكد أيضا الجدول الموالي :

جدول رقم 12 : يبين الأسلوب الذي ينتهجه القادة مع العمال لعدم تضييع الوقت

المرووسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
57,78	52	75	15		متشدد جدا
34,44	31	15	03		متساهل
07,78	07	10	02		متساهل جدا
100	90	100	20		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن القائد يكون متشددا جدا مع العمال لضمان عدم تضييع الوقت وهذا ما عبرت عنه فئة القادة وذلك بنسبة 75% ، و 57,78% من فئة المرؤوسين ، في الوقت الذي نجد فيه نسبة 15% من فئة القادة ترى أن يكون القائد متساهل ، ونسبة 34,44% من فئة المرؤوسين .
في حين نجد فيه نسبة 10% من القادة ترى أن يكون القائد متساهل جدا ، بالمقابل قدرت بنسبة 07,78% من فئة المرؤوسين .

مما تقدم نلاحظ أن بعض القادة متشددون جدا مع المرؤوسين من اجل عدم تضييع الوقت وعلى ضوء المقابلات التي قمنا بها ، عبر لنا أحد القادة بما يلي : " إن السماح للعمال بتضييع الوقت هذا ليس في صالحنا لأنه ينعكس سلبا على وتيرة الإنتاج ، وبالتالي سنخسر كثيرا ". والملاحظ هنا أن هذا الاتجاه يتوافق كثيرا مع الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الإنسان باعتباره ملحقا لآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية ، ولهذا كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة"¹
وفي هذا الصدد يقول J'heu : كثير من العمال الذين يصلون الساعة الخامسة صباحا ولا يغادرون المؤسسة إلا الساعة السابعة مساء. الكثير منهم يسكن بعيدا ، يجب أن يقطعوا مسافات شاسعة للعودة إلى ديارهم ، كنت أراهم مرهقين وقت الراحة منتصف النهار ، يسخنون بسرعة قليلا من البطاطس ، الأكل بسرعة ويسقطون في النوم منبطحين على الأرض ، لقد كانت هناك قوانين اجتماعية

¹ - علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص 106 .

فمفتش العمل كان يأتي من حين لآخر ، ولكنه لا يلاحظ شيئا . أن كثيرا من الأدلة تجعلني على يقين أن سكوته له ثمنا متقدما " ¹ .

ويقول أحد المرؤوسين : " إن القادة المتشددون جدا لعدم تضييع الوقت ، و عملنا المتواصل يسبب لنا الإرهاق ، ويوجد من العمال من أصبح يلجأ إلى التغيب هروبا من كثافة الأعمال ، ومن هنا تخلق الصراعات بيننا وبين القادة ، فنلجأ أحيانا إلى الإضرابات مطالبين التخفيف قليلا أو تغيير هذه الطريقة والتي بصراحة لا نطيقها " .

ونلاحظ هنا أنها نفس ردة فعل العمال على الإجراءات التي قام بها تايلور ، كدوران العمل ، إتلاف الآلات وأدوات العمل ، رفض العمل . وهذا ما يكده أيضا الجدول الموالي :

جدول رقم 13 : يبين كيف يتصرف المرؤوسين عندما تواجههم مشكلات في العمل

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
35,56	32	25	05	يتصلون بالقائد
53,33	48	60	12	يستعينون بالزملاء
11,11	10	15	03	يتصرفون بحرية كاملة
100	90	100	20	المجموع

الملاحظ هنا أن بعض القادة يرون في حالة حدوث مشكلات للعمال في العمل ، فإنهم يتصلون بالقائد وذلك بنسبة 25 % ، و 35,56% من فئة المرؤوسين ، أما الاستعانة بالزملاء فقدت النسبة بـ 60 % لدى فئة القادة ، و 53,33% لدى فئة المرؤوسين .
في حين جاء الاحتمال الثالث " يتصرفون بحرية كاملة " بنسبة 15% لدى القادة و 11,11% لدى المرؤوسين .

من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها ، حول البحث في الكيفية التي يتصرف بها العمال عندما تواجههم مشكلات في العمل ، حيث أكد لنا بعض القادة أن اتصال المرؤوسين بهم عند حدوث صعوبات هذا مرتبط أساسا بطبيعة المشكلة ، فإذا كانت مستعصية على أن يحلوها بأنفسهم أو أن

¹ - سعد بشاينية : علم اجتماع العمل ، مرجع سبق ذكره ص 71 .

يستعينوا بزملائهم ، ففي هذه الحالة يتصلون بنا من اجل حلها ، أما إذا كانت المشكلة بسيطة فهم قادرون على معالجتها شخصيا ، أو إمكانية الاستعانة بزملائهم .

كما أكد لنا بعض المرؤوسين أن الاتصال بالقادة مباشرة عند حدوث أية صعوبات قد يعرقل السير الحسن للعمل مثل : حوادث العمل كإصابة احد العمال أو تعطل بعض الآلات ، هذا ما يجعل المشكلة خارجة عن نطاق العامل ، لذا يصبح القائد أو المشرف هو المسؤول عن البث في الأمور واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها .

ويقول احد المرؤوسين : " إذا القائد أو المشرف علينا يتقهمنا ويعاملون بلطف وإنسانية ، فلا نجد أية صعوبة لإبلاغه بالمشكلة ، أما إذا كان صارما جدا فنعمل قدر المستطاع لأن نحل المشكلة بأنفسنا أو الإستعانة بزملائنا وعدم إبلاغه ، لأننا إذا أخبرناه يعود اللوم دائما علينا "

من هنا يمكننا أن نتساءل : ماهو أسلوب المراقبة الذي يعتمده القائد لضمان السير الحسن للعمل ؟ لان هذا الأسلوب أثناء العمل يؤثر سلب او إيجابا على تحقيق أهداف التنظيم ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 14 : يبين أسلوب المراقبة الدقيقة للقادة لضمان السير الحسن للعمل

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
60	54	90	18		دائما
33,33	30	10	02		أحيانا
6,67	06	-	-		أبدا
100	90	100	20		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن القادة يعتمدون على أسلوب المراقبة بصفة دائمة لضمان السير الحسن للعمل وذلك بنسبة 90 % ، و 60 % لدى فئة المرؤوسين ، وتتم المراقبة أحيانا من وجهة نظر المرؤوسين نسبة 33,33 % ، و 10 % لدى القادة .

وتوضح البيانات الواردة بالجدول إلى أن القادة يعتمدون على أسلوب المراقبة الدقيقة على المرؤوسين من خلال النسب المعبرة عن ذلك ، وهذا لضمان عدم تضييع الوقت أثناء تأدية المهام ، والحفاظ على تحقيق أعلى معدلات الإنتاج ، وأسلوب المراقبة الدقيقة قد يعمل فعلا على تحقيق الأهداف المسطرة كما يمكنه أن ينعكس سلبا على سيرورة العمل ، مثل انخفاض مستوى أداء العامل وشعوره بالمضايقة المستمرة ، توصلت إحدى الدراسات إلى " أن هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي

يحبس به العامل والإنتاجية ، فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصحبه ضعف في الإنجاز ، وذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة في المدى القصير ولكن على حساب العنصر البشري والقيم الإنسانية¹ .

وقد أكد لنا بعض المرؤوسين بقولهم : " نحن غير مرتاحين لهذه المراقبة المفروضة علينا ، لأنها تجعلنا نتضايق كثيرا ونحن نعمل بأعصاب ، مما يخلق في بعض الأحيان نوع من المشاحنات والصدامات فيما بيننا أو حتى مع القادة " .

إذا كان القادة يلجئون إلى الاعتماد على أسلوب المراقبة الدقيقة على العمال لضمان السير الحسن للعمل ، فهل يسمحون لهم فعلا بالتحدث معهم في أمور شخصية خارج مجال العمل ؟ هذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 15 : يبين مدى سماح القادة للمرؤوسين بالتحدث معهم في أمور شخصية خارج مجال العمل .

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
11,11	10	10	02	دائما
72,22	65	70	14	أحيانا
16,67	15	20	04	أبدا
100	90	100	20	المجموع

من خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول ، نلاحظ أن القادة يسمحون لمرؤوسيهـم بالتحدث إليهم في أمور شخصية أحيانا حيث قدرت بنسبة 70% ، و 72,22% عند فئة المرؤوسين ، أما بالنسبة للاحتمال الأول " دائما " نجد أن النسبة بلغت عند القادة ب 10% ، و 11,11% لدى فئة المرؤوسين ، في حين بلغ الاحتمال الثالث " أبدا " نسبة 16,67% عند المرؤوسين ، و 20% لدى القادة .

مما تقدم نلاحظ أن القادة يسمحون للمرؤوسين بالتحدث إليهم في أمر شخصية أحيانا ، وقد فسرنا أحد القادة هذا بقوله : " عندما لا تكون لدينا ارتباطات في العمل وغير منشغلين ، فنحن نتيح الفرصة لعمالنا بالحديث معنا في أمور شخصية ، فهناك بعض العمال من لا يثق في بعض القادة لكي يتكلم

¹ - حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان : مرجع سابق ص 205 .

معه ويبوح له بأشياء تخص حياته الشخصية ، فتراه يبحث عن من هو أهل للثقة ، كذلك نفتح المجال مع مرؤوسينا للحديث في شتى المجالات مثل : مشاكل الحياة اليومية ، أزمة السكن ، الرياضة...".
وعبر لنا أحد المرؤوسين بما يلي : " يسمح لنا بعض القادة أحيانا بالتحدث إليهم في أمور شخصية خارج مجال العمل ، فنحن فعلا نحتاج إلى من يسمعوننا ، ونخرج بطبيعة الحال قليلا عن الروتين اليومي للعمل ، ففي بعض الأحيان نجلس في المقهى معهم نتبادل أطراف الحديث ، ونطرح لهم بعض مشاكلنا الخاصة ، وهذا يجعلنا قريباون أكثر من القادة وبالتالي تزداد الثقة بيننا " .
تبين لنا هذه المعطيات أهمية فتح مجال للحديث بين القادة والمرؤوسين في أمور شخصية خارج مجال العمل أي بعيد عن الجانب الرسمي ، فهذه تزيد من تنمية العلاقات أكثر بينهما، وقد أشار أحد الباحثين (Sam Walton) أن سر نجاح شركة Walt Mart يكمن في علاقتها الإيجابية مع أفرادها¹.

كما أوضح كل من الباحثين Peter , Waterman في كتابهما " البحث عن التميز" أن : قد أصبحت شركات مثل (M3) نوعا من المراكز الاجتماعية وليس فقط مكان للعمل، نحن لدينا أندية للعاملين وأماكن لممارسة الرياضة، رحلات، ودر للعبادة، وخاصة بعد أن فقدت المدارس وأماكن العبادة جاذبيتها كمراكز اجتماعية للأسر، فقد ملأت بعض الشركات هذا الفراغ الإجتماعي² .
إذا كان بعض القادة يسمحون لمرؤوسيهم بالتحدث إليهم في أمور شخصية خارج مجال العمل ، فهل هذا يعني أنهم يسمعون فعلا لاقتراحاتهم وأرائهم ؟ هذا ما سيتبين لنا من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 16 : يبين مدى استماع القادة لاقتراحات وآراء العمال

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
8,89	08	20	04		دائما
58,89	53	65	13		أحيانا
32,22	29	15	03		أبدا
100	90	100	20		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن القادة يستمعون لاقتراحات وآراء العمال " دائما " بنسبة تقدر ب

1- أشوك شاندا و شلبيا كوبرا : إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكم احمد الخزامى ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة . الطبعة الاولى 2002 ص 12 .

2- نفس المرجع ، ص 11 .

20 % ، و 8,89 % لدى فئة المرؤوسين ، أما فيما يخص الاحتمال الثاني " أحيانا " فقدرت بنسبة 65 % لدى القادة ، و 58,89 % عند المرؤوسين .
في حين الاحتمال الثالث " أبدا " نجد النسبة لدى فئة المرؤوسين بلغت 32,22 % ، و 15 % عند فئة القادة .

تشير هذه البيانات الميدانية إلى أن القادة يستمعون أحيانا لاقتراحات وآراء عمالهم ، حيث عبر لنا أحد القادة : " في بعض الأحيان نستمع لاقتراحات وآراء عمالنا حول أمور تتعلق بالعمل مثل : تغيير أو إصلاح بعض الآلات ، أو تغيير أوقات فرق العمل ، أو عند حدوث مشكلة معينة ، أو اتخاذ قرار فيما يخص المكفاءات أو العقوبات ... الخ" ، كما عبر لنا أحد العمال بما يلي : " عندما تكون لدينا اقتراحات أو آراء فيما يخص تغيير طريقة العمل ، أو الحديث عن مشاكلنا ، نقوم بطرحها على القادة حيث يستمعون لنا أحيانا ، وذلك عن طريق المقابلات أو عقد اجتماعات في المؤسسة " .
إذا كان بعض القادة لا يستمعون أبدا لاقتراحات وآراء العمال ، لأنهم يرونها غير مفيدة والبعض الآخر يستمعون إليهم دائما وأحيانا ، فهل هذا يعني أن القادة يأخذونها فعلا بعين الاعتبار؟ أم هي مجرد ترك العمال يفرغون شحناتهم ثم لا يعطونها أي قيمة ؟ هذا ما سنكتشفه من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 17 : يبين هل يأخذ القادة هذه الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
5,56	05	10	02		دائما
50	45	50	10		أحيانا
44,44	40	40	08		أبدا
100	90	100	20		المجموع

من خلال الجدول نجد أن فئة القادة يأخذون اقتراحات وآراء العمال بعين الاعتبار " دائما " بنسبة 10 % ، و 5,56 % لدى فئة المرؤوسين ، في حين نجد الاحتمال الثاني " أحيانا " قدرت النسبة عند القادة بـ 50 % ، مقابل 50 % عند المرؤوسين .
في الوقت الذي نجد فيه الاحتمال الثالث " أبدا " ، بلغ نسبة 44,44 % لدى المرؤوسين و 40 % عند فئة القادة .

من خلال قراءة هذا الجدول نلاحظ أن القادة يقومون بالاستماع إلى آراء واقتراحات العمال لكن تبين من خلال المعطيات الميدانية ، أنهم يأخذونها بعين الاعتبار أحيانا رغم وجود نسب تعبر عكس ذلك وقد عبر لنا أحد المرؤوسين بقوله : " إن القادة يقومون بإجراء مقابلات واجتماعات معنا لنقدم لهم اقتراحاتنا وآرائنا ، وكذلك طرح مشاكلنا لكن في الأخير لا تطبق إلا بعض الاقتراحات ، ويظل كل هذا يكتفه الغموض لأن في الأخير يفعل القادة ما يريدون ، وهم من يقررون في ذلك " .

بالمقابل قال لنا أحد القادة : " أننا نفعل كل ما في وسعنا للاستماع لآراء عمالنا ، وذلك بفتح مجال للمناقشة حول أهم هذه الاقتراحات ، وأحيانا نأخذها محمل الجد ونقوم بتطبيقها " .

إذا كان بعض القادة في كثير من الأحيان لا يأخذون اقتراحات وآراء مرؤوسيهم بعين الاعتبار، فماذا يكون الحال بالنسبة لمدى وأهمية إشراكهم في عملية اتخاذ القرار ؟ هذا ما سنلاحظه من خلال المعطيات الميدانية للجدول الموالي :

جدول رقم 18 : يبين أهمية إشراك القادة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
35,56	32	15	03	رفع الروح المعنوية للعمال
20	18	35	07	زيادة المردودية
31,11	28	30	06	عقلنة القرارات
13,33	12	20	04	تحقيق الأهداف العامة
100	90	100	20	المجموع

توضح لنا هذه البيانات أن القادة يرون أن أهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات تكمن في رفع الروح المعنوية للعمال وذلك بنسبة 15 % ، و 35,56 % لدى فئة العمال أما الاحتمال الثاني " زيادة المردودية " قدرت النسبة بـ 35% عند القادة ، و 20 % لدى المرؤوسين أما " عقلنة القرارات " فبلغت نسبة 30% ، مقابل 31,11 % لدى فئة العمال . أما الاحتمال الرابع " تحقيق الأهداف العامة " فقدرت النسبة لدى فئة القادة بـ 20 % و 13,33 % لدى المرؤوسين .

مما تقدم نلاحظ أن أهم عنصر في أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لدى فئة القادة " زيادة المرودية " ، أما المرؤوسين فتأتي " عقلنة القرارات " في مقدمة الاحتمالات ومن خلال المقابلات التي أجريناها قال لنا أحد القادة : " تكمن أهمية إشراك عمالنا في عملية اتخاذ القرارات ، في الزيادة من حماسهم و مستوى أدائهم ، وكذلك الوصول إلى القرار السليم (الرشيد) ، الذي يمكننا من الحصول على نتائج أفضل ، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة " .

كما عبر لنا أحد المرؤوسين : " بالنسبة لنا تتمثل أهمية مشاركتنا في عملية اتخاذ القرارات في رفع روحنا المعنوية ، حيث نشعر أن لدينا قيمة في هذه المؤسسة وبالتالي نشعر بالانتماء فعلا لها ، وهذا بالطبع سيؤدي إلى عقلنة القرارات وحل المشكلات ومعالجتها ، وبالتالي سنبدل كل مجهوداتنا في العمل من أجل تحقيق الأهداف العامة " . وقد أشار أحد الباحثين في هذا الشأن :

لقد اقتربت شركة **Walt Mart** كثيرا من المثالية بصورة لا يمكن إنكارها في مجالات : المشاركة في المعلومات ، القيادة ، تحفيز العاملين ، الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ، خدمات العميل ابتكار الجودة ، والأكثر أهمية بناء مشاركة أصيلة مع أفرادها أو الزملاء طبقا للمصطلح الذي تستخدمه الشركة . وتقوم هذه الشركة على ثلاث معتقدات أساسية :

1 - عامل الأفراد كشركاء ، أحطهم علما بالأخبار الجيدة والسيئة ، ولذلك سوف يناظلون من أجل التفوق ، شاركهم أيضا في مكافآت الإنجاز .

2 - شجعهم على أن يتخذوا دائما ما هو واضح ، الطريق إلى النجاح يحفه الفشل الذي يعتبر جزءا من عملية التعليم ، وليس عيوباً أو نقائص تتال الفرد أو الشركة .

3 - أشرك الزملاء على كل المستويات في عملية اتخاذ القرار ، بالكامل تطرح الإدارة عليهم أفكارها ، وتحثهم على تقديم أفكارهم ، ترى شركة **Walt Mart** أن هذه ليست تعليمات أو منحة من الشركة ولكنه حق الزملاء وطلب الشركة ¹ .

المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مجال الدراسة ، هل هذا يعني رضا كل من القادة والمرؤوسين على الطريقة التي تتخذ بها القرارات ؟ هذا ما سيبيّن لنا من خلال الجدول التالي:

¹ - أشوك شاندا و شلبا كوبرا : مرجع سبق ذكره ص 12 - 13 .

جدول رقم 19 : يبين مدى رضا القادة والمرؤوسين على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة .

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
18,89	17	30	06		دائما
38,89	35	45	09		أحيانا
42,22	38	25	05		أبدا
100	90	100	20		المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن بعض القادة يكونون راضين على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة " دائما " بنسبة تقدر ب 30% ، و 18,89 % لدى فئة المرؤوسين أما الاحتمال الثاني " أحيانا " فبلغت نسبة 45 % عند القادة ، مقابل 38,89 % لدى فئة المرؤوسين في الوقت الذي نجد فيه الاحتمال الثالث " أبدا " قدرت النسبة ب 25 % لدى فئة القادة و 42,22 % عند فئة المرؤوسين .

مما تقدم نلاحظ أن بعض القادة غير راضين تماما عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة ، وقد أرجع أحد القادة ذلك بقوله : " أن المؤسسة مازالت تعتمد على مركزية اتخاذ القرار كما أن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار في كثير من الأحيان غير علمية وغير موضوعية ، بالإضافة إلى أن طريقة المعاملة تعتمد على العلاقات الشخصية ، وهناك بعض القرارات مفاجئة وسريعة فهنا لا يوجد مراعاة لعامل الوقت ، وهذا بطبيعة الحال لا يخدم مصلحة الجميع ... " .

بالمقابل نجد بعض القادة راضين عن هذه الطريقة ويرجعون ذلك إلى أن هذه القرارات تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ، صحيح انه توجد بعض الأخطاء لكن على العموم تبقى مقبولة .

نفس الشيء نراه بالنسبة للمرؤوسين فهم عبروا عن عدم رضاهم عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات ، حيث قالت لنا مجموعة من المرؤوسين : " نحن لسنا راضين عن هذه الطريقة وهذا راجع إلى أن هناك مئات القرارات التي تصدر لكنها تبقى تصب في المصلحة الشخصية فنحن على العموم لا نستفيد منها إلا في بعض الأحيان ، بل وتكون بعضها ضدنا وهذا ما ينجم عنه صراعات بيننا وبين الإدارة مثل : إصدار عقوبات ، أو تغيير مناصب العمل من غير أخذ رأينا في ذلك ، بالإضافة إلى أن بعض القرارات تصدر من غير أن نسمع بها " .

- كما نجد بعض المرؤوسين عبروا لنا عن رضاهم عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات وهذا لأنها تحافظ على التنظيم ، وتحقيق الأهداف العامة وتعمل على إشراك العمال في صنع القرار .
- مما تقدم حول عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتمط القيادي يمكننا القول أن :
- 1 - أشار بعض القادة أن القائد الناجح هو المهتم بالعمل وهذا تأكده نسبة 45 % ، بينما نسبة 71,11 % من المرؤوسين ترى أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمال .
 - 2 - يهتم القادة بحل المشكلات المهنية أكثر من المشكلات النفسية والاجتماعية وهذا بنسبة 50 % ، وهذا ما تأكده أيضا إجابات المرؤوسين وذلك بنسبة 62,22 % .
 - 3 - يعمل القادة على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما توضحه نسبة 75 % ويؤكد المرؤوسين على ذلك بنسبة 68,89 % .
 - 4 - يرى القادة أن العلاقة بينهم وبين المرؤوسين هي متوسطة وذلك بنسبة 60 % ، هذا ما أكدت عليه فئة المرؤوسين أيضا بنسبة 71,11 % .
 - 5 - يحرص القادة دائما على الإطلاع على سير العمل في مختلف الأقسام بنسبة 85 % نفس الإجابة التي أكد عليها المرؤوسين وهذا ما تأكده نسبة 64,44 % .
 - 6 - يفضل القادة الاعتماد على الأسلوب " متشدد جدا " لضمان عدم تضييع الوقت وذلك بنسبة 75 % ، وهذا ما دلت عليه أيضا إجابات المرؤوسين من خلال نسبة 57,78 % .
 - 7 - يؤكد القادة أن المرؤوسين عندما تعترضهم مشكلات في العمل فإنهم يستعينون بالزملاء وذلك بنسبة 60 % ، مع وجود بعض الفروق بين إجابات القادة هذا ما أكد عليه المرؤوسين أيضا 53,33 % ، وهذا حسب طبيعة المشكلة المطروحة .
 - 8 - يعتمد القادة على استخدام أسلوب المراقبة الدقيقة لضمان السير الحسن للعمل وذلك بنسبة 90 % ، هذا ما أكدت عليه فئة القادة وذلك بنسبة 60 % .
 - 9 - يسمح القادة للمرؤوسين بالتحدث معهم في أمور شخصية خارج مجال العمل أحيانا وذلك بنسبة 70 % ، و نسبة 72,22 % لدى فئة المرؤوسين .
 - 10 - يستمع القادة لاقتراحات وآراء العمال أحيانا وهذا من تأكده نسبة 65 % ، وهذا ما أشارت إليه نسبة 58,89 % بالنسبة للمرؤوسين .
 - 11 - يأخذ القادة اقتراحات وآراء العمال بعين الاعتبار أحيانا وهذا ما تأكده نسبة 50 % في حين نجد أن نسبة 50 % من المرؤوسين تدل إجاباتها على ذلك أيضا .
 - 12 - تكمن أهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للقادة في " زيادة المردودية " وذلك بنسبة 35 % ، بالمقابل يرى المرؤوسين أن أهمية هذه العملية هي " عقلنة القرارات " وهذا ما تمثله نسبة 31,11 % ، مع وجود فروق في إجابات المبحوثين .
 - 13 - يرى القادة أن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة أنهم راضون عنها أحيانا

وذلك بنسبة 45 % ، أما بالنسبة للمرؤوسين فإنهم غير راضون عن ذلك وذلك بنسبة 42,22 % .

بعد أن قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالمحور الثاني : النمط القيادي ، نحاول بعدها معرفة كيف تسير عملية الاتصال داخل المصنع وهذا من خلال مناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال .

3.5 – عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال :

يعد الاتصال اليوم ذا أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة ، وهذا مع اتساع شبكة الاتصالات حيث تعتبر الركيزة الأساسية في كل بناء تنظيمي . ويعتبر الأكاديميون المعاصرون من مختلف التخصصات أن الاتصالات هي الغراء أو الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحديثة وتحسين مستواه ، وهم يعتبرون الاتصالات روح تلك المنظمات¹ . وبالنسبة للمديرين يعد الاتصال عنصرا هاما في ممارستهم للعملية الإدارية التي تتألف من وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . فكيف يستطيع للمدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته لمرؤوسيه بنجاح ويفوضهم في بعض المهام ما لم يمن متمكنا في اتصالاته بهم . أما في القيادة فلن يكن المدير كقائد – مؤثر في مرؤوسيه ، ملهما ومحفزا لهم على الأداء المثمر والابتكار والتميز إلا باتصال مؤثر، وفي ممارسته لوظيفة الرقابة فإن الاتصال هو سبيله لجمع المعلومات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء ، وتحديد وتحليل الانحرافات وصنع قرارات العلاج ، ولما كان صنع القرارات هو جوهر الإدارة ، فلن يتسنى تحديد المشكلة أو موقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها - كقرار - في غياب المعلومات التي يهيئها الاتصال² .

وتعتمد القيادة اعتمادا كبيرا على عملية الاتصال ، حيث يتم إمداد المرؤوسين بكل المعلومات لأداء العمل بشكل أكثر فعالية أي الاتصال النازل ، وحصول القادة بدورهم على تقارير العمل اليومية ، والاقتراحات والاستفسارات والشكاوي وهذا للبحث فيها ومحاولة معالجتها ، والخروج بحلول مناسبة ويتم ذلك من خلال " الاتصالات الصاعدة "، إضافة إلى وجود الاتصالات الأفقية والتي تتم على نفس المستوى التنظيمي .

ولمعرفة طبيعة هذه الاتصالات نحول معرفة الطرق المستخدمة في إيصال المعلومات للمرؤوسين وكيفية إبلاغهم ، وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

¹ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره ص 345 .
² - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص 196 – 197 .

جدول رقم 20 و 21 : يبين الوسائل المستخدمة في توصيل المعلومات إلى المرؤوسين وطريقة إبلاغهم .

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات	المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت		%	ت	%	ت	
15,56	14	40	08	الزملاء	61,11	55	90	18	كتابيا
26,67	24	30	06	شخصيا					
61,11	55	80	16	المشرف المباشر	38,89	35	60	12	شفهيا

نلاحظ من خلال البيانات التالية أن القادة يرون أن مجمل هذه الاتصالات التي تتم بينهم وبين المرؤوسين من أوامر، توضيحات، تعليمات وتوجيهات تكمن في الطرق الكتابية حيث تشغل حيزا كبيرا في نقل المعلومات وقد قدرت بنسبة 90 % لدى القادة، و 61,11 % عند المرؤوسين، وهي بذلك تمثل الأغلبية التي تعتمد في ذلك على المشرف المباشر وهذا حسب الهرميشية المعتمدة في المصنع .

لقد أكد لنا عدد من القادة والمرؤوسين على أهمية الاتصالات الكتابية، عكس الشفهية التي قد لا يستجيب لها كل العمال، وهذا يرجع إلى عدم الثقة في الأشياء الشفهية، لأنها تعد غير رسمية بالنسبة لهم فقد يطبقونها وقد يرفضونها فيما بعد .

في حين نجد الاعتماد على الطرق الشفهية بالنسبة للقادة يقدر بنسبة 60 %، و 38,89 % لدى فئة المرؤوسين، في بعض الأعمال التي لا تستدعي الطرق الكتابية، وهذا ما يجعلهم يلجأون إلى الاتصال الشخصي أو الاستعانة بأحد الزملاء .

إذا كان هذه هي الطرق المستخدمة في إيصال المعلومات إلى المرؤوسين، فهل يقوم القادة بتسهيل اتصال المرؤوسين بهم لأمر تتعلق بالعمل ؟

هذا ما سيوضحه الجدول التالي :

جدول 22 : يبين تسهيل القادة للمرؤوسين للإتصال بهم لأمر تتعلق بالعمل

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	

68,89	62	90	18	نعم
31,11	28	10	02	لا
100	90	100	20	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن القادة يعملون على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم لأمر
تتعلق بالعمل حيث قدرت النسبة ب 90 % وهي ذات دلالة إحصائية ، و 68,89 %
لدى فئة المرؤوسين .

من خلال المقابلات التي أجريناها ، أكد لنا القادة أنهم يعملون على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم ،
لأن هذا يساعد على استمرار العملية الإنتاجية ، وذلك بإجراء مقابلات مع العمال لمناقشة أية مشاكل
قد تحصل كالصعوبات التي تعرقل السير الحسن للعمل ، حوادث العمل ، تعطل الآلات الإنتاجية ،
ومحاولة حلها بكل الطرق الممكنة .

وقد عبرت لنا مجموعة من العاملين : " إننا نقوم بالاتصال بالقادة من أجل طرح أهم المشكلات التي
قد تحدث خلال العمل من أجل حلها ، وسواء ذلك يتم من خلال إجراء اجتماعات طارئة أو بعض
المقابلات .

هل معنى أن القادة يعملون على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم لأمر تتعلق بالعمل
أنهم يتحصلون على المعلومات الكافية من المرؤوسين لأداء المهام ؟
هذا ما سيبيئه الجدول التالي :

جدول رقم 23 : يبين مدى حصول القادة على المعلومات الكافية من المرؤوسين لأداء المهام

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
28,89	26	30	06		دائما
41,11	37	60	12		أحيانا
30	27	10	02		أبدا
100	80	100	28		المجموع

يتبين من هذا الجدول أن القادة يتحصلون على المعلومات من مرؤوسيهم " دائما " بنسبة

30 % ، و 28,89 % لدى فئة المرؤوسين ، أما الاحتمال الثاني " أحيانا " فقدرت النسبة لدى فئة القادة 60 % ، و 41,11 % عند المرؤوسين .
في حين نجد الاحتمال الثالث " أبدا " بلغت النسبة لدى فئة المرؤوسين 30 % ، بينما لدى القادة قدرت ب 10 % .

من خلال قراءة هذه البيانات نرى أهمية حصول القادة على المعلومات عن طريق المرؤوسين ، لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال ، حيث نرى أن أكبر نسبة سجلت في الاحتمال الثاني " أحيانا " لدى القادة ب 60%، حيث عبر لنا أحد القادة بقوله : " حصولنا على كل المعلومات يكون أحيانا ، حيث تردنا في الغالب معلومات ناقصة فنضطر إلى النزول بأنفسنا ، أو استدعاء العاملين للتأكد من صحة هذه المعلومات ، لأنه يتوقف معظم العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط ، الرقابة ، التنسيق ، اتخاذ القرارات ...
بعد ما تعرفنا على مدى حصول القادة على المعلومات عن طريق المرؤوسين ، سنرى الآن ماهو مصدر حصول المرؤوسين على المعلومات ؟
هذا ما سيتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 24 : يبين مصدر حصول المرؤوسين على المعلومات

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
26,67	24	30	06	الإجتماعات
35,56	32	60	12	اللوائح
31,11	28	50	10	القوانين
20	18	25	05	الإعلانات

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن مصدر حصول المرؤوسين على المعلومات في المؤسسة الأكثر تداولاً في إيصال المعلومات يتمثل في اللوائح حيث قدرت النسبة لدى فئة القادة

ب 60 % ، و 35,56 % بالنسبة للمرؤوسين . في حين نجد أن المصدر الثاني المعتمد في إيصال المعلومات حسب إجابات المبحوثين هو القوانين حيث بلغت النسبة لدى القادة 50 % ، و 31,11 % لدى فئة المرؤوسين .

أما المصدر الثالث فيمكن في الاجتماعات حيث وصلت نسبة 30 % لدى القادة ، ونسبة 26,67 % لدى المرؤوسين ، بينما المصدر الرابع هو الإعلانات حيث قدرت النسبة لدى القادة ب 25 % ، و 20 % عند المرؤوسين .

يتبين لنا من خلال هذه البيانات أن مصدر الغالب لإيصال المعلومات للمرؤوسين يتمثل في اللوائح وهذا لتوضيح إجراءات العمل ، ونجد كذلك إصدار القوانين ، أما فيما يخص الاجتماعات تكون في بعض الأحيان وهذا حسب طبيعة المشكلة ومعطيات الميدان ، كما أن الإعلانات تكون قليلة هذا إذا ما قورنت بالمصادر السابقة ، وهذا ما يدل على تنوع المصادر المستخدمة في المؤسسة مجال البحث ، من أجل إيصال المعلومات إلى العاملين ، وهذا يدل على أن الاتصال النازل يعمل على إفاد المرؤوسين بكل المعلومات لكي يعطي لهم صورة واضحة عن كل الإجراءات التي تشمل سير العملية الإنتاجية .

ويوضح لنا الجدول الموالي طبيعة الاتصالات النازلة في المؤسسة :

جدول رقم 25 : يبين طبيعة الإتصالات النازلة في المؤسسة

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
40	36	65	13	تعليمات
26,67	24	60	12	نوضيحات
20	18	55	11	توجيهات
15,56	14	50	10	أوامر

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن طبيعة الاتصالات النازلة في المؤسسة حسب القادة هي لدى المرؤوسين، بينما كانت الاحتمال % ، و 40% أكثرها تعليمات حيث قدرت بنسبة 65 عند المرؤوسين . % ، ونسبة 26,67% الثاني " توضيحات " حسب القادة يمثل 60 بالنسبة % ، و 55% في حين قدرت نسبة " التوجيهات " لدى فئة المرؤوسين 20 % ، و 15,56% للقادة ، في الوقت الذي نجد فيه " الأوامر " بلغت عند فئة القادة نسبة 50 لدى المرؤوسين .

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها ، عبرت لنا مجموعة من العمال أن كل ما يصلنا يكون في غالبته عبارة عن تعليمات وأوامر أكثر منه توجيهات وتوضيحات ، تفرض علينا ونقوم باستقبالها وتطبيقها وتنفيذها .

أما فيما يتعلق بطبيعة الرسائل التي تصل إلى القادة من قبل المرؤوسين، هذا ما سيوضحه لنا الجدول التالي :

جدول رقم 26 : يبين طبيعة الرسائل التي تصل إلى القادة من قبل المرؤوسين

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
8,89	08	30	06	اقتراحات
57,78	52	75	15	شكاوى
11,11	10	20	04	استفسارات
38,89	35	55	11	تقارير

من خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول نلاحظ أن معظم الرسائل التي ترفع إلى القادة من

طرف المرؤوسين أغلبها تكون عبارة عن شكاوي ، وهذا ما تمثله نسبة 75 % لدى فئة القادة % ، و 57,78 % بالنسبة للمرؤوسين أما الرسائل الأخرى فنجد التقارير حيث قدرت بنسبة 55 % عند القادة ، و 38,89 % حسب المرؤوسين ، في حين بلغت الاقتراحات نسبة 30 % لدى فئة القادة ، و 8,89 % عند المرؤوسين .

بينما بلغت الاستفسارات نسبة 20 % لدى فئة القادة ، و 11,11 % لدى المرؤوسين . مما تقدم نلاحظ أن الرسائل التي تأتي في المقدمة هي عبارة عن شكاوي ، حيث قال لنا أحد القادة : " إن شكاوي العمال لا تنتهي ، وهذه الرسائل تكاد تكون بشكل دائم وتشمل ظروف العمل ، سوء التفاهم بين الزملاء أو مع الإدارة ، تسليط العقوبات على أحد العمال ، ويصعب البث فيها وحلها وهذا نظرا لكثافة العمل وضيق الوقت ، بالإضافة إلى الرسائل الأخرى و هي التقارير التي تكون بشكل متواصل، أما بالنسبة للاقتراحات والاستفسارات ، فهي قليلة " كما عبر لنا أحد المرؤوسين : " لدينا عدة رسائل نقوم بنقلها إلى القادة لكن نادرا ما تحل هذه المشاكل ، وهذا يرجع لعدة عوامل كذلك الحال بالنسبة لاقتراحاتنا واستفساراتنا عن بعض الأمور، فالقادة يستقبلون رسائلنا لكن أحيانا ما يأخذونها بعين الاعتبار " .

أما طرق الاتصال داخل المؤسسة ومدى وجود اتصالات في نفس المستوى التنظيمي ، فالجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم 27 و 28 : يبين وجود الاتصالات في نفس المستوى والطرق المعتمدة في الاتصال في بينهم .

المرؤوسين		القادة		ت ف	المرؤوسين		القادة		ت ف	المرؤوسين		القادة		ت ف
%	ت	%	ت		%	ت	%	ت		%	ت	%	ت	
71,42	25	75	09	قوانين										
54,28	19	58,33	07	قرارات	46,67	35	63,15	12	رسمية					
67,74	42	83,33	15	تبادل الآراء	82,67	62	94,73	18	غير رسمية	83,33	75	95	19	نعم
54,83	34	88,89	16	مناقشات										
										16,67	15	05	01	لا
										100	90	100	20	المجموع

توضح البيانات الميدانية وجود نسبة ليس لها دلالة إحصائية تعتقد أنه لا توجد اتصالات في نفس المستوى التنظيمي ، وقدرت بنسبة 15 % لدى فئة المرؤوسين ، و 5 % لدى القادة في الوقت الذب نجد فيه نسبة معتبرة ترى أن هناك اتصالات بين المستويات الواحدة أي الأفقية ، وقدرت بـ 75 % حسب المرؤوسين ، و 95 % لدى فئة القادة ، وهذا بالطبع بالإضافة إلى الاتصالات الرأسية (الصاعدة والنازلة) ، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعلومات عن طريق الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية .

أما فيما يخص الاتصالات الرسمية فقدرت النسبة لدى فئة القادة بـ 63,15 % ، و 46,67 % بالنسبة للمرؤوسين ، في حين نجد الاتصالات غير الرسمية بلغت نسبة 94,73 % عند القادة % ، و 82,67 % لدى المرؤوسين .

أما في الطابع الرسمي فالقادة يتبادلون المعلومات من خلال القوانين وذلك بنسبة 75 % و 71,42 % لدى المرؤوسين ، أما القرارات بلغت نسبة 58,33 % لدى القادة و 54,28 % لدى فئة المرؤوسين .

أما الاتصالات غير الرسمية بلغت نسبة " تبادل الآراء " لدى فئة القادة 83,33 % و 67,74 % بالنسبة للمرؤوسين ، في الوقت الذي نجد فيه " المناقشات " بلغت نسبة 88,89 % لدى القادة ، و 54,83 % لدى فئة المرؤوسين .

ويشير احد الباحثين أن في الاتصال الأفقي يتبادل العاملون على نفس المستوى التنظيمي رسائلهم ، فقد يتحدث مدير لمدير آخر أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بإدارة واحدة مع بعضهم ، يتبادلون معلومات أو نصائح بشأن العمل وجداوله و مواقفه . أو يتبادلون أحاديث شخصية ، والاتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات وتكامل وتناسق المهام والاختصاصات ومن تم إنجاز العمل . فإن غاب أو تعثر الاتصال الأفقي فقد تتكرر جهود وأنشطة أو يتأخر إنجاز العمل أو تنخفض الجودة¹ .

إن تعدد أنواع الاتصالات في المؤسسة قد يعكس بعض الصعوبات التي تعرقل وصول الرسائل بشكل جيد ، والجدول الموالي يوضح هذه الصعوبات في الاتصال بين القادة والمرؤوسين :

¹ - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص 207 .

جدول رقم 29 : يبين مدى وجود صعوبات في اتصال المرؤوسين بالقادة و ماهو السبب في ذلك .

المرؤوسين		القادة		التكرار	المرؤوسين	القادة	التكرار		
%	ت	%	ت					الفئات	%
45,83	11	71,42	05	تعدد المستويات الإدارية	26,67	24	35	07	نعم
20,83	05	28,57	02	إستخدام لغة غير مناسبة للمستقبل					
33,33	08	42,85	03	الفروق الفردية بين طرفي الإتصال					
					73,33	66	65	13	لا
					100	90	100	20	المجموع

%من خلال هذه البيانات نلاحظ أنه أغلب القادة والمرؤوسين عبروا بأنه لا توجد صعوبات بالنسبة في اتصال المرؤوسين بالقادة حيث قدرت بنسبة 65 من القادة عبروا عن %لدى القادة ، و 73,33 مع بعض القادة ، وهذا % لفئة المرؤوسين، في حين نجد نسبة 35 %وجود صعوبات في الاتصال يرجع إلى تعدد المستويات الإدارية حيث قدرت بنسبة 71,42 كما توجد نسبة 42,85% يرجعون السبب في ذلك إلى وجود فروق فردية بين طرفي الاتصال ، ونسبة 28,57 % ترى أنه يتمثل في استخدام لغة غير مناسبة لمستقبل الرسالة . في الوقت الذي نجد فيه فئة المرؤوسين ترجع السبب في ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية وقد بلغت نسبة 45,83 % ، وتوجد نسبة 33,33 % تقول أن السبب هو وجود فروق فردية بين المرسل والمستقبل ، أما نسبة 20,83 % ترى أن القادة يستخدمون لغة غير مناسبة مع المستقبل .

مما تقدم يمكن القول انه لا توجد صعوبات في الاتصال بشكل كبير، وبعض هذه الصعوبات قد ترجع إلى تعدد المستويات الإدارية وكثرة الأقسام، أو إلى وجود فروق فردية بين القادة والمرؤوسين سواء الخلفية الاجتماعية أو الثقافية ، أو إلى استعمال القادة لغة غير مناسبة يصعب على المرؤوسين استيعابها وفهمها .

كما عبر لنا احد القادة : " إن بعض الصعوبات تكمن في محدودية المستوى التعليمي للعمال ففي بعض الحالات ، يجب أن تكرر له المعلومات وتوضحها لهم ، وهذا ما يستغرق بعض الوقت " .

وقد عبرت لنا مجموعة من العمال بقولها : " أن المشكل في تشدد بعض القادة هو أنه تعطى لنا مجموعة من المعلومات من غير توضيح ، فمثلا يقول لنا القادة : هذه الأعمال نريد أن تكون جاهزة خلا ثلاث ساعات ، وهذا ما يؤثر على نفسيتنا في استقبال هذه المعلومات وبالتالي التأثير على عملية الاتصال " .

ومن خلال معرفة هذه الصعوبات في عملية الاتصال ما بين القادة والمرؤوسين ، نحاول أن نعرف أهداف عملية الاتصال ، وهذا من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 30 : يبين الأهداف الأساسية لعملية الاتصال

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
28,89	26	70	14	إمداد الإدارة بالمعلومات
38,89	35	25	05	الزيادة في المشاركة
33,33	30	45	09	ترشيد القرارات
20	18	30	06	حل مشكلات العمل

يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن القادة يهتمون أكثر بالحصول على أكبر كم من المعلومات ، وهذا ما عبرت عنه بنسبة 70 % ، ويأتي الاحتمال " ترشيد القرارات " حيث بلغت نسبة 45 % ، ونجد نسبة 30 % ترى أن الهدف من الاتصال هو حل مشكلات العمل ، وأخيرا نجد نسبة 25 % تتمثل في الزيادة في المشاركة .

بالمقابل نجد المرؤوسين يرون أن الهدف من الاتصال يكمن في الزيادة في المشاركة وذلك عبروا عنه بنسبة 38,89 % ، ونسبة 33,33 % ترى أن الهدف الآخر من الاتصال يتمثل في ترشيد القرارات ، أما إمداد الإدارة بالمعلومات فقدرت بنسبة 28,89 % ، في حين نجد نسبة 20 % ترى أن الهدف يكمن في حل مشكلات العمل .

من خلال هذه المعطيات الميدانية نلاحظ أن الهدف الأساسي بالنسبة للقادة هو إمداد الإدارة بالمعلومات حيث عبر لنا أحد القادة : " إن المعلومات هي أهم عنصر لأنها تعطي صورة واضحة على كل ما

يجري داخل المؤسسة ، وبالتالي تسهل لنا عدة أمور كاتخاذ القرارات ، التنسيق ، التخطيط ، حل مشكلات العمل ...". في الوقت الذي نجد أن الهدف الأساسي بالنسبة لفئة المرؤوسين يتمثل في الزيادة في المشاركة ، وهذا ما عبرت عنه مجموعة من العمال : " إن الهدف الحقيقي هو منحنا المشاركة في الأعمال ، كاتخاذ القرارات مع القادة ، وهذا ما يجعلنا نبذل كل طاقاتنا ، لأنه يشعرنا بالانتماء الحقيقي للمؤسسة ، ويجعلنا جزاءا منها " .

من خلال تحليل وعرض البيانات المتعلقة بعملية الاتصال يمكننا القول :

- 1 - أغلب الوسائل المستخدمة في إيصال المعلومات إلى المرؤوسين هي الطرق الكتابية وذلك بنسبة 90 % لدى القادة ، و 61,11 % لدى فئة المرؤوسين ، أما فيما يخص طريقة إبلاغهم نجدها عن طريق المشرف المباشر بالنسبة للقادة وذلك بنسبة 80 % ، و 61,11 % لدى المرؤوسين .
- 2 - يعمل القادة على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم لأمر تتعلق بالعمل وذلك بنسبة 90 % و 68,8 % بالنسبة للمرؤوسين .
- 3 - يحصل القادة على المعلومات من طرف مرؤوسيههم لأداء المهام وذلك أحيانا حيث قدرت النسبة ب 60 % ، و 41,11 % لدى المرؤوسين .
- 4 - تمثل اللوائح أكبر مصدر للحصول على المعلومات وذلك بنسبة 35,56 % لدى المرؤوسين ، و 60 % لدى فئة القادة .
- 5 - أغلب الاتصالات النازلة في المؤسسة تتمثل في " التعليمات " و ذلك بنسبة 65 % لدى فئة القادة ، و 40 % بالنسبة للمرؤوسين .
- 6 - معظم الرسائل التي تصل إلى القادة من قبل المرؤوسين هي عبارة عن " شكاوي " وذلك بنسبة 75 % لدى القادة ، و 57,78 % لدى فئة المرؤوسين .
- 7 - بالنسبة للاتصالات الأفقية يرى القادة أنه توجد اتصالات على نفس المستوى التنظيمي الواحد وذلك بنسبة 95 % ، و 83,33 % لدى فئة المرؤوسين ، يرى القادة أنه توجد اتصالات رسمية وذلك بنسبة 63,15 % ، و 46,67 % بالنسبة للمرؤوسين ، أما غير الرسمية تمثل نسبة 94,73 % لدى القادة ، و 82,67 % لدى المرؤوسين .
- 8 - يرى القادة أنه توجد صعوبات في اتصال المرؤوسين بهم وذلك بنسبة 35 % و 26,67 % لدى المرؤوسين ، ويعود السبب في ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية بنسبة 71,42 % لدى القادة ، و 45,83 % بالنسبة للمرؤوسين .
- 9 - يرى القادة أن الهدف الأساسي من الاتصال هو إمداد الإدارة بالمعلومات وذلك بنسبة 70 % ، بينما يرى المرؤوسين أن الهدف هو الزيادة في المشاركة وذلك بنسبة 38,89 % .

بعد قمنا بتحليل و عرض البيانات المتعلقة بعملية الاتصال ننتقل الآن إلى المحور الأخير وهو عملية تفويض السلطة .

4.6 – عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتفويض السلطة :

يعتبر تفويض السلطة عملية ذات أهمية كبيرة في الإدارة ، حيث تقوم على تأسيس العلاقات بين القادة والمرؤوسين ، وهي جزء من العملية التنظيمية التي تقوم بها الإدارة لتعطي الفرصة للعاملين من أجل أداء العمل وتحقيق الأهداف العامة ، ويتم خلالها توزيع السلطة داخل المؤسسة ، حيث يتمكن الجميع من تحمل المسؤوليات .

فتفويض السلطة هو تعيين سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى ممكن، وبشكل عملي هذا يعني أن تعطي صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين يستطيعون القيام بها . وهكذا فلا يمكن لمشرف أن يفوض إلى شخص آخر غير قادر على اتخاذ القرارات ، مما يحتم بذلك أن يكون لدى المشرف فكرة جيدة عن مهارات المرؤوسين وقدرتهم على تحمل المسؤولية . والنظرية التي تقف وراء عملية التفويض تفيد بأن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم مرتبة اتخاذها، وهذا يعني أن الموظفين لا تتم الاستفادة منهم بشكل تام، وهذا يؤدي إلى جعل كل السلطة الإدارية الأمرة غير فعالة أيضاً¹.

ونهدف من خلال تحليل البيانات المتعلقة بتفويض السلطة ، كيف تؤدي هذه العملية إلى نجاح عملية اتخاذ القرارات ، وكذلك من خلال الحصول على معطيات من واقع المؤسسة مجال البحث فيما يخص أسباب تفويض السلطة ،طبيعة العلاقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين ... والجدول التالي يوضح مستوى الثقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين :

جدول رقم 31 : يبين وجود الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
ت	%	ت	%		
16	17,78	05	25		دائما
46	51,11	12	60		أحيانا
28	31,11	03	15		أبدا
90	100	20	100		المجموع

¹ - أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره ص 497 .

نلاحظ من خلال هذه البيانات أن القادة يرون أنهم يثقون في مرؤوسيهـم " دائما " وهذا بنسبة 25% ، و 17,78% لدى فئة المرؤوسين .

ونسبة 60% من فئة القادة ترى أنها تثق في المرؤوسين " أحيانا " ، في حين نجد أن نسبة 51,11% من المرؤوسين يثقون في قادتهـم ، أما الاحتمال الأخير " أبدا " فقدرت النسبة ب 15% لدى فئة القادة ، و 31,11% بالنسبة للمرؤوسين .

على ضوء هذه المعطيات يمكننا أن نقول أن الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين تكون أحيانا ، وهذا ما عبرت عنه النسب السابقة مما يعني وجود عدة اعتبارات ، ووجود الثقة بين القادة والمرؤوسين تؤدي إلى خلق جو من الانسجام والتعاون بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة ، وهذه الثقة تسمح بالتغلب على عدة صعوبات ومشكلات قد تكون عائق في سير العمل ، وهذا ما يكون حافزا قويا للمرؤوسين للعمل أكثر، وبذل كل الجهود وبالتالي يكون لهذا انعكاس إيجابي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

وإذا كانت هناك ثقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين ، فيمكن أن نقول ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بينهما ، هذا م سيوضحه لنا الجدول التالي :

جدول رقم 32 : يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
45,56	41	40	10	علاقة تعاون
37,78	34	85	17	علاقة عمل فقط
21,11	19	30	06	علاقة عدم الانسجام

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن بعض القادة يرون أن طبيعة العلاقة الموجودة بينهم وبين المرؤوسين ، هي علاقة عمل فقط وهذا ما عبرت عنه بنسبة 85% ، ونسبة 40% ترى أنها علاقة تعاون ، أما نسبة 30% فتقول أنه توجد علاقة عدم الانسجام . أما بالنسبة للمرؤوسين ، فترى أن العلاقة الموجودة بينهم وبين القادة هي علاقة تعاون وذلك ما عبرت عنه بنسبة 45,56% ، ونسبة 37,78% ترى أنها علاقة عمل فقط ، وفي الأخير

نجد أن نسبة 21,11 % ترى أنها علاقة عدم الانسجام بينهما .
 مما تقدم يمكن القول أن طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة مجال البحث يحدد بصورة أو بأخرى طبيعة العلاقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين . حيث عبر لنا أحد القادة : " إن العلاقة الموجودة بيننا وبين عمالنا هي علاقة عمل فقط ، حيث يوجد نوع من العمال إذا أظهرت له أنك متساهل ومتعاون معه ، يفهم ذلك بشكل سلبي ويعطي صورة على أن القادة لا يراقبون العمال ، ويعطون لهم حرية التصرف ، لكن نحن نفضل أن تكون علاقات عمل فقط لنتفادى كل ذلك ، وبالطبع فمن دون تعاون لا يمكن أن نعمل ونستمر في المؤسسة " .

في حين يرى العمال أن طبيعة العلاقة هي التعاون ، حيث قالوا لنا : " بالرغم من وجود بعض المشاكل سواء في العمل أو بالنسبة لنا ، لكن تظل العلاقة هي التعاون والاحترام المتبادل بيننا ، فإجراءات وأهداف المؤسسة تفرض علينا أن نتعاون وننسجم وننسق فيما بيننا لتحقيق الأهداف المنشودة " .

إذا كان القادة يرون أن العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم هي علاقة عمل فقط ، فهل هذا يعني انهم يعترفون بكفاءة عمالهم ؟ هذا ما سيبينه الجدول التالي :

جدول رقم 33 : يبين مدى اعتراف القادة بكفاءة مرؤوسيهم

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
38,89	35	35	07		دائما
45,56	41	55	11		أحيانا
15,55	14	10	02		أبدا
100	90	100	20		المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 35 % من القادة يعترفون بكفاءة مرؤوسيهم " دائما " ، ونسبة 55 % " أحيانا " ، كما أن نسبة 10 % منهم لا يعترفون " أبدا " بكفاءة مرؤوسيهم .

أما من جهة المرؤوسين فنجد أن نسبة 38,89 % ترى أن قادتهم يعترفون دائما بكفاءتهم ونسبة 45,56 % تكون أحيانا ، في حين أن نسبة 15,55 % ترى أن القادة لا يعترفون بكفاءتهم .

من خلال هذه المعطيات يمكن القول إن اعتراف القادة بكفاءة مرؤوسيهم يكون أحيانا ، وهذا ما بينته البيانات السابقة ، حيث يوضح أحد القادة في هذا الشأن : " إن الاعتراف بكفاءة مرؤوسينا يكون حسب طبيعة الأعمال ، ومستوى الأداء لكل واحد منهم ، ومن خلال النتائج المحققة " .

في حين يرى بعض العمال : " أن قادتنا يعترفون بكفاءتنا أحيانا ، لكن بعض القادة في المؤسسة يعترفون بكفاءة بعض العمال من غير تحقيق أي إنجاز على مستوى الإنتاج والأداء

لاعتبرات شخصية ، وهذا يتجلى في منح الترقيات والمكافآت ، مما يؤدي إلى خلق نوع من الصدمات والنزاعات داخل المؤسسة ، كما يوجد أيضا بعض من القادة من لا يعترف بكفاءة عمالنا أبدا ، وهذا يرجع لعدة أسباب كالخوف من المنافسة ، الحفاظ على المنصب وحب السيطرة ، وبالتالي هذا قد يؤثر سلبا على تطور المؤسسة " .

من هذا المنطلق إذا كان القادة يعترفون بكفاءة مرؤوسيهم أحيانا ، فهل هذا سيؤدي إلى تفويض السلطة للعمال ؟ . هذا ما سيبينه الجدول الموالي :

جدول رقم 34 : يبين مدى تفويض السلطة للعمال

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
15,56	14	15	03		دائما
53,33	48	75	15		أحيانا
31,11	28	10	02		أبدا
100	90	100	20		المجموع

تبين هذه المعطيات الميدانية أن القادة يقومون بعملية تفويض السلطة للمرؤوسين " دائما " بنسبة 15 % ، و 15,56 % لدى فئة المرؤوسين ، ونسبة 75 % توضح عملية التفويض " أحيانا " لدى القادة ، ونسبة 53,33 % بالنسبة للمرؤوسين .

في حين أنه لا يتم تفويض السلطة من قبل القادة وذلك بنسبة بلغت 10 % ، و 31,11 % لدى فئة المرؤوسين .

وتوضح هذه البيانات أهمية عملية تفويض السلطة على الثقة القائمة بين الطرفين ، حيث عبر لنا أحد القادة : " أن عملية تفويض السلطة لا تتم دائما بل أحيانا ، وهذا حسب طبيعة الأعمال والظروف

الإستثنائية التي تكون فيها المؤسسة ، كغياب أحد المسؤولين أو كثافة الأعمال ، حيث لا يمكننا أن ندير كل شيء بأنفسنا بل نسمح لعمالنا بالمشاركة في صنع القرارات ، واعتمادهم على أنفسهم . كما عبرت لنا مجموعة من العمال : " إن عملية تفويض السلطة تتم أحيانا وليس دائما حيث تنحصر هذه العملية في الأنشطة البسيطة ، كما أنه لا يسمح للجميع بل لفئة معينة بالتفويض ، وهذا لخبرتها وكفاءتها على تقدير وإدارة الأمور " .

فالقائد المفوض يقلل من إعتقاد الأفراد عليه ، ويقلل اللجوء إليه في كل صغيرة وكبيرة ويعطي الصلاحيات اللازمة لإدارة العمل ، ويشجع المبادرات الفردية في تحمل المسؤولية ويتيح للعاملين فرصة القيام بدور قيادي وفرصا للتألف الاجتماعي¹ .

رأينا مدى تفويض السلطة من قبل القادة للمرؤوسين ، وهذا ما جعلنا نبحث عن الأسباب التي تجعل القادة يفوضون السلطة لعمالهم ، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 35 : يبين أسباب تفويض السلطة للمرؤوسين

المرؤوسين	القادة		التكرار الفئات
	ت	%	
%	ت	%	ت
46,67	42	70	14
34,44	31	65	13
51,11	46	75	15
16,67	15	55	11

توضح هذه البيانات أن خبرة المرؤوسين هي من تجعل القادة يقومون بتفويض السلطة لعمال حيث قدرت بنسبة 75 % ، و 51,11 % لدى المرؤوسين ، ونجد نسبة 70 % من القادة يرجعونها إلى الثقة بالمرؤوسين ، وبلغت نسبة 46,67 % عند المرؤوسين . في حين نجد نسبة 65 % ترد ذلك إلى كثافة العمل من جانب القادة ، و 34,44 % بالنسبة للمرؤوسين ، أما فيما يخص تدريب العمال فقدت النسبة ب 55 % لدى القادة ، و 16,67 % عند فئة المرؤوسين .

مما تقدم نلاحظ أن أهم الأسباب في عملية تفويض السلطة سواء بالنسبة للقادة أو المرؤوسين هو عامل الخبرة ، لأنه لا يمكن أن تعطي مسؤوليات ما لم يكن يتمتع المرؤوس بخبرة كبيرة تجعله قادرا على

¹ - طارق محمد السويدان : صناعة النجاح ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة السادسة ، 2004 . ص 148 - 149

إدارة وتقدير الأمور ، أما السبب الثاني فيمكن في الثقة بالمرؤوسين ، في هذا الصدد يقول أحد القادة : " لا يمكنني أن أعطي السلطة لأحدهم أنا لا أثق في إمكانياته وقدراته ، لكي أتفادى الوقوع في أي خطأ يمكنه أن يحدث " . ونجد سبب آخر هو كثافة العمل ، حيث نجد أن القادة لا يمكنهم القيام بجميع المهام بأنفسهم ، لذا يمنحون بعض من مسؤولياتهم للمرؤوسين .

أما السبب الآخر هو تدريب العمال وهذا يعني أنهم يتعودون على تحمل المسؤوليات ، على المستوى الذي يعملون فيه مثلا في غياب أحد المسؤولين عن المؤسسة ، مما يضطران يفوض السلطة لأحد المساعدين للنيابة عنه في إدارة شؤون المؤسسة .

أما من جانب المرؤوسين فيرون أن أسباب تفويض السلطة تتمثل في الخبرة ، فلقد عبر لنا أحدهم بقوله : " في غياب الخبرة لا يستطيع القائد أن يمنحنا بعض السلطات لإدارة الأمور لأنه يصبح بذلك مخاطرة ، كما يردون ذلك إلى عنصر الثقة لأنه لا تفويض من دون وجود ثقة متبادلة بين الطرفين ، أما السبب الآخر هو كثافة العمل بالإضافة إلى تدريب المرؤوسين " .

من خلال معرفتنا لأهم الأسباب التي تجعل القادة يقومون بتفويض السلطة للمرؤوسين فهل يقوم القادة بفحص قدرات المرؤوسين قبل تفويضهم السلطة ؟ هذا ما سيبينه الجدول التالي :

جدول رقم 36 : يبين فحص القادة لقدرات المرؤوسين قبل تفويضهم السلطة

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
ت	%	ت	%		
33	36,67	08	40		دائما
42	46,67	07	35		أحيانا
15	16,66	05	25		أبدا
90	100	20	100		المجموع

من خلال قراءتنا لهذه البيانات نلاحظ أن القادة يقومون بفحص قدرات المرؤوسين قبل تفويضهم السلطة " دائما " وهذا ما تمثله نسبة 40 % ، أما " أحيانا " فقدرت النسبة ب 35 % ، أما أبدا فبلغت نسبة 25 % .

أما بالنسبة لفئة المرؤوسين فيرون أن عملية فحص قدراتهم من قبل القادة تكون " أحيانا " وذلك بنسبة 46,67 % ، أما " دائما " فقدرت النسبة ب 36,67 % ، ونسبة 16,66 %

"أبدا" ترى أنه لا يتم فحص القدرات .

يعتبر القادة أن عملية فحص قدرات المرؤوسين قبل تفويضهم السلطة ، ذات أهمية كبيرة وهذا ما أكده لنا أحد القادة بقوله : " إعطاء بعض سلطاتنا للمرؤوسين مسؤولية كبيرة جدا ، لأنه لو تقع أخطاء فيما بعد فنحن من سيتحمل المسؤولية ، لذا يجب علينا أن ندقق جيدا في وندرس قدرات وكفاءة المرؤوسين قبل منحهم أي سلطة ويكون ذلك بشكل دائم " .

وترى فئة المرؤوسين أن عملية فحص القدرات تتم أحيانا ، خاصة للمرؤوسين الذين لم تفوض إليهم السلطة من قبل ، وهذا تجنباً لارتكاب أي خطأ الذي قد يكلف القادة فيما بعد .
إذا كان القادة يقومون بفحص قدرات المرؤوسين قبل تفويضهم أي السلطة ، فهل يقومون بتحديد المسؤولية والسلطة المفوضة إليهم ؟

وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

جدول رقم 37 : يبين توضيح حدود السلطة المفوضة للمرؤوسين

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
42,22	38	45	09	دائما	
35,56	32	40	08	أحيانا	
22,22	20	15	03	أبدا	
100	80	100	28	المجموع	

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن عملية تحديد والسلطة المفوضة للمرؤوسين من قبل القادة " دائما " بلغت نسبة 45 % ، و 42,22 % لدى فئة المرؤوسين ، كما نجد نسبة 40 % " أحيانا " لدى القادة ، و 35,56 % بالنسبة للمرؤوسين .
في حين نجد أن القادة لا يحددون أبدا السلطة حيث قدرت النسبة ب 15 % ، بالمقابل بلغت نسبة 22,22 % لدى فئة المرؤوسين .

إن تحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين أمر لا بد منه ، لأنه يوضح معالم عملية التفويض بالنسبة للمرؤوسين . أي يعمل المدير على تحديد نطاق السلطة التي يرغب أن يمارسها تابعيه ، وبالتالي يرسم اتصالات معهم على أساس تلك الحدود المفوضة لهم والسلوك المسموح به والمتوقع منهم ، ومن

الضروري بالطبع أن يرتبط نطاق السلطة المفوضة للأفراد بواسطة المشرفين بالواجبات والأعمال التي تم توقيعها لهم وأن يكون متلائما مع الطبيعة وقدر المهام التي يقومون بها¹. ولقد عبر لنا أحد القادة بقوله : " إن عملية تحديد نطاق السلطة المفوضة للمرؤوسين أمرهم بالنسبة لنا ، لتوضيح كل الإجراءات لكن لا يكون هناك غموض أو خلط للأمر بالنسبة للمرؤوسين ، ولكي لا يتعدوا هذه الحدود التي منحت لهم " .

إذا كان القادة يقومون بتحديد نطاق السلطة المفوضة إلى المرؤوسين ، فهل هذا يعني أنهم يتدخلون في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم ، وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم 38 : يبين مدى تدخل القادة في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم .

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
31,11	28	30	06	دائما
54,45	49	60	12	أحيانا
14,44	13	10	02	أبدا
100	90	100	20	المجموع

توضح هذه البيانات أن القادة يقومون بالتدخل في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم " دائما " بنسبة 30 % ، و 31,11 % لدى فئة المرؤوسين ، أما الاحتمال الثاني " أحيانا " فقدر بنسبة 60 % لدى القادة ، و 54,45 % بالنسبة للمرؤوسين . في حين نجد الاحتمال الثالث " أبدا " قدرت النسبة من جانب القادة ب 10 % ، و 14,44 % عند فئة المرؤوسين .

نرى أن تدخل القادة في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم ، يكون أحيانا وهذا ما بينته نسبة 60 % ، وهذا له انعكاسات على المرؤوسين بطبيعة الحال . ويشير أحد الباحثين أن هذا يثير غضب المرؤوسين كثيرا ، فبعض الأشياء تصبح أكثر إزعاجا إذا تم تفويضها ، وكان المشرف يسأل باستمرار " كيف تسير الأمور ؟ " ، وعلى افتراض أن الوقت محدد في الإرشادات لإنهاء المهمة (كما ينبغي أن يكون) ، فإذا لم يظهر أي شيء معين ليعكس سير المهمة

¹ - أحمد عرفة وسمية شلبي : مرجع سبق ذكره ص 181 .

فيجب ترك المرؤوس وشأنه ، يمكن أن تقدم المساعدة بناء على طلب الموظف فقط ¹ . وهذا ما أكدته لنا مجموعة من العمال : "إننا نشعر بالضيق والانزعاج ، إذا ما تدخل قادتنا في الأعمال التي فوضوها لنا ، لأن وجودهم يجعلنا في ارتباك نفسي مما يؤثر على عملنا ، لذا نفضل أن نطلب منهم المساعدة إذا ما استلزم الأمر ذلك "

بالمقابل عبر لنا أحد القادة : " إن تدخلنا في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم ، هذا يبقى من باب الحرص خشية أن يقعوا أن في أخطاء قد تكلفنا ، وتدخلنا هذا يكون أحيانا ليس دائما " . إذا كان القادة يتدخلون القادة يتدخلون أحيانا في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم ، فكيف يتصرفون إذا ما واجه المرؤوسين مشكلات في العمل خلال عملية التفويض ؟ هذا ما سيؤكدده لنا الجدول التالي :

جدول رقم 39 : يبين كيف يتصرف القادة عند مواجهة المرؤوسين مشكلات في العمل خلال تفويضهم السلطة .

المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
%	ت	%	ت	
15,56	14	25	05	يتدخل القائد لمساعدتهم
66,67	60	60	12	لا يتدخل
17,77	16	15	03	يتركهم يحلونهم بأنفسهم
100	90	100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن القادة يتصرفون عند مواجهة المرؤوسين مشكلات في العمل خلال تفويضهم السلطة أنه لا يتدخل وهذا ما تمثله نسبة 60 % ، و 66,67 % لدى فئة المرؤوسين ، ونسبة 25 % تمثل تدخل القائد لمساعدتهم ، و 15,56 % بالنسبة للمرؤوسين ، في حين نجد نسبة 15 % لدى القادة يقومون بتركهم يحلونهم بأنفسهم و 17,77 % عند فئة المرؤوسين .

مما تقدم نرى أن عند مواجهة المرؤوسين مشكلات في العمل خلال عملية التفويض ، فإن القادة يفضلون عدم التدخل وهذا ما بينته النسب السابقة ، وقد فسر لنا أحد القادة ذلك : "إننا لا نتدخل في هذه المشكلات لسببين اثنين وهما : أولاً مادام عمالنا لم يتصلوا بنا لمساعدتهم هذا يعني أن

¹جيريل جراي : مرجع سبق ذكره ص 517 .

المشكلات ليست كبيرة بالحجم الذي يستدعي تدخلنا ، ثانياً إننا متأكدون من كفاءة وقدرات عمالنا في إدارة المهام المفوضة إليهم " . كما يتدخل القادة لمساعدتهم في حالة اتصال العمال بهم وكانت المشكلات خارج نطاق قدراتهم ، كما يترك بعض القادة العمال يحلون هذه المشكلات بأنفسهم ، وهذا يرجع أساساً إلى خبرة وأقدمية العمال في تسيير الأمور واتخاذ القرارات .

إذا كان القادة لا يتدخلون في أغلب الحالات عند مواجهة المرؤوسين لمشكلات في العمل خلال عملية التفويض ، ويتدخلون إلا في حالة وجود مشكلات كبيرة ، وهذا قد يؤدي إلى إحداث سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين حول اتخاذ بعض القرارات ، وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

جدول رقم 40 : يبين حدوث سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين حول أحد القرارات

المرؤوسين		القادة		التكرار	المرؤوسين	القادة	التكرار		
%	ت	%	ت					الفئات	%
26,47	18	46,15	06	تغيير المناصب	75,56	68	65	13	نعم
44,11	30	53,84	07	العقوبات					
32,35	22	38,46	05	المكافآت					
					24,44	22	35	07	لا
					100	90	100	20	المجموع

من خلال قراءة هذا الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة أشاروا بوجود سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين وهذا ما أشارت إليه نسبة 65 % من القادة ، و 75,56 % لدى فئة المرؤوسين أما نسبة 35 % من القادة و 24,44 % من فئة المرؤوسين يرون أنه لا يوجد سوء تفاهم بين الطرفين .

في حين نجد نسبة 53,84 % من القادة و 44,11 % من المرؤوسين ترى أن معظم الإشكالات أو سوء التفاهم الذي يحدث يتمحور حول العقوبات التي تسلط على المرؤوسين وهذا ما أكده لنا أحد القادة : " أغلب سوء التفاهم الذي يحدث بيننا وبين العمال حول اتخاذ بعض القرارات هو

العقوبات ، كالغياب عن العمل ، الحضور المتأخر، النزاعات مع بعض الزملاء ، أو عدم إنجاز بعض المهام " .

إلى جانب العقوبات نجد تغيير المناصب حيث عبر لنا احد المرؤوسين : " هناك بعض القرارات تتخذ هكذا بشكل إنفرادي ، دون إخبارنا بذلك فمثل كنت اعمل في قسم الصيانة حتى فوجئت بقرار تحويلي إلى قسم الإنتاج ، وهذا بالطبع يؤدي إلى خلق صراعات بين العمال والقادة " . كما يشمل سوء التفاهم أيضا القرارات المتخذة في منح الكفاءات ، حيث أكدت لنا لنا مجموعة من العمال : " أن المكفاءات تمنح في بعض الحالات بشكل اعتباطي دون دراسة موضوعية لمن يستحقها فعلا ، حيث نجد في بعض الأحيان عمال لم يقدموا الشيء الكثير ولا أداء متميزا ، لكنهم في الأخير يحصلون على ترقيات وفرص للتكوين ، والمكفاءات ... " .

إذا كان هناك سوء تفاهم يحصل ما بين القادة والمرؤوسين حول اتخاذ أحد القرارات ، فكيف يقيم كل من القادة والمرؤوسين القرارات المتخذة في المؤسسة مجال البحث ؟ هذا ما سيوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 41 : يبين تقييم القرارات المتخذة في المؤسسة

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
50	45	45	09		عقلانية
37,78	34	30	06		غير عقلانية
12,22	11	25	05		كلاهما معا
100	90	100	20		المجموع

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن بعض القادة يرون أن القرارات المتخذة في المؤسسة عقلانية وذلك بنسبة 45 لدى فئة % ، بالمقابل قدرت النسبة لدى المرؤوسين 50 % ، أما نسبة 30 في حين نجد % من القادة ترى أنها غير عقلانية ، و38,78% المرؤوسين . بعض القادة يرون أن هذه القرارات عقلانية وغير عقلانية أي كلاهما وقدرت بالنسبة لفئة بنسبة 25 مما تقدم نلاحظ % ، و12,22% المرؤوسين . أن عملية تقييم القرارات المتخذة في المؤسسة مجال البحث ، من حيث درجة العقلانية تبقى نسبية ، حيث عبر لنا أحد القادة : " أن نقول بأن القرارات عقلانية بشكل مطلق هذا مستحيل وغير منطقي ،

وغير عقلانية دائما كذلك نفس الشيء ، لكن العقلانية في اتخاذ القرارات تتأثر بالعديد من العوامل أعطيك مثال : عدم توفر المعلومات الكاملة واللازمة لاتخاذ القرار ، فالمعلومات مهما كانت تبقى ناقصة نوعا ما ، وهذا ما سيؤثر في الوصول إلى قرار عقلائي ، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة مرتبطة بالقوانين والتشريعات الحكومية " .

كما عبرت لنا مجموعة من العمال بقولها : " بالنسبة لنا القرارات عقلانية من جهة لأنها في صالح المؤسسة وتحقق الأهداف المسطرة ، وغير عقلانية من جهة لأنها ليست في صالحنا وهذا في كثير من الأحيان ، وهذا مرتبط بوجود قرارات تخدم البعض ، وتكون في غير صالح البعض الآخر ، وهذا ما نفسره بغياب الموضوعية في عملية اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى عدم مشاركتنا في اتخاذ بعض القرارات " .

إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة تتصف بالعقلانية بشكل نسبي ، إذن ماهو مدى تأثير القرارات المتخذة من قبل القادة في المؤسسة مجال البحث ؟ وهذا ما سنكتشفه من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 42 : يبين ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

المرووسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
46,66	42	60	12		له تأثير إيجابي
36,67	33	30	06		له تأثير سلبي
16,67	15	10	02		ليس له أي تأثير
100	90	100	20		المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين تؤكد أن القرارات المتخذة من قبل القادة لها تأثير إيجابي وهذا بنسبة 60 % لدى القادة ، ونسبة 46,66 % بالنسبة للمرووسين في حين نجد أن القادة يرون أن هذه القرارات لها تأثير سلبي وقدرت بنسبة 30 % ، وعند المرووسين بلغت نسبة 36,67 % .

في الوقت الذي نجد أن فئة المرووسين ترى أن هذه القرارات ليست لها أي تأثير وهذا ما تمثله نسبة 16,67 % ، ونسبة 10 % لدى فئة القادة .

من خلال قراءتنا لهذه المعطيات يمكن القول أن هناك قرارات ذات تأثير إيجابي من خلال النتائج التي تحققها ، والتي تعود فائدتها على الجميع ومحقة للأهداف العامة ، وهذا ما عبر عنه أحد القادة : " إن القرارات المتخذة من قبل القادة يكون مستوى تأثيرها نسبي ، فتكون إيجابية بما تحققة من مصلحة جميع العاملين في المؤسسة وتعود علينا بالفائدة ، هذا لا يعني أنه لا توجد قرارات ذات تأثير سلبي ، فقد تستفيد منها فئة قليلة على حساب عدد كبير من العاملين ، كما توجد قرارات ليس لها تأثير وهذا ما تفسره القرارات المفاجئة والسريعة والتي فيه مخاطرة كبيرة " .

بالمقابل نجد أن العمال يرون : " إيجابية القرارات المتخذة من قبل قادتنا تتمثل في استفادة الجميع من نتائجها من جهة ، وسلبية من جهة أخرى لأن هذه القرارات يستفيد منها البعض ، أما البعض الآخر فيقصى نهائيا فأحيانا لا نسمع بهذه القرارات حتى تصدر ، أي لا نشارك في صنعها ، وتتخذ بطريقة انفرادية من قبل القادة ، وتكون أيضا هذه القرارات ليس لديها أي تأثير لأنها لا تخصنا مثل : القرارات الإستراتيجية ، والقرارات التي تشمل السياسة العامة للمؤسسة ، بالإضافة إلى القرارات الروتينية ، وأحيانا تتخذ قرارات لكنها تبقى في أدراج المكاتب من دون تطبيق " .

مما سبق يمكننا القول أن :

- 1 - يؤكد القادة أن الثقة تكون أحيانا بينهم وبين المرؤوسين وذلك بنسبة 60 % ، بالمقابل بلغت النسبة لدى المرؤوسين 51,11 % .
- 2 - يرى القادة أن طبيعة العلاقة التي تجمعهم مع المرؤوسين هي علاقة عمل فقط حيث قدرت النسبة ب 85 %، في حين يرى المرؤوسين أنها علاقة تعاون وذلك بنسبة 45,56 % .
- 3 - يعترف القادة أحيانا بكفاءة مرؤوسيهـم وهذا ما تمثله نسبة 55 % ، وهذا ما تؤكدـه فئة المرؤوسين وذلك بنسبة 45,56 % .
- 4 - يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا وهذا ما تدل عليه نسبة 75 % ، و 53,33 % بالنسبة للمرؤوسين .
- 5 - أكد القادة أن أهم سبب يجعلهم يفوضون السلطة هو خبرة المرؤوسين وذلك ما تمثله نسبة 75 % ، وهذا ما أكدته فئة المرؤوسين بنسبة 51,11 % .
- 6 - يعمل القادة على فحص قدرات مرؤوسيهـم قبل تفويضهم السلطة دائما وذلك بنسبة 40 % ، ويرى المرؤوسين أن هذه العملية تتم أحيانا بنسبة 46,67 % .
- 7 - يقوم القادة بتحديد السلطة المفوضة وذلك دائما بنسبة 45 % ، و 42,22 % بالنسبة لفئة المرؤوسين .
- 8 - يتدخل القادة في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم أحيانا بنسبة 60 % ، وهذا دلت عليه أيضا نسبة 54,45 % من المرؤوسين .

- 9 - عندما تواجه المرؤوسين مشكلات في العمل خلال عملية التفويض لا يتدخل القادة وهذا بنسبة 60 % ، و66,67% بالنسبة لفئة المرؤوسين .
- 10 - عبرت نسبة 65 % من القادة على حدوث سوء تفاهم مع المرؤوسين حول أحد القرارات ، و75,56% لدى المرؤوسين .
- 11 - يرى القادة أن القرارات المتخذة في المؤسسة عقلانية في الغالب وذلك بنسبة 45 % وهذا ما أكدت عليه نسبة 50 % من المرؤوسين .
- 12 - يؤكد القادة أن القرارات المتخذة من قبلهم لها تأثير إيجابي وهذا ما عبرت عنه بنسبة 60 % ، وهذا ما أكدته فئة المرؤوسين حيث قدرت بنسبة 46,66 % .

4.7 - النتائج العامة للدراسة :

بعدها قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الجزئية الخاصة بالفرضيات ، نصل الآن إلى تقديم النتائج العامة لهذه الدراسة :

أولاً : من خلال البيانات المستقاة من الميدان أتضح لنا أنه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وهي نفس النتيجة التي توصلت إليه جامعة متشيجان في دراسة القيادة وهما :

1 - النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل .

2 - النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال .

وبناء على ما جاء في الإطار النظري للدراسة، فإن النمط القيادي الأوتوقراطي يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى، حيث يفرض القادة رقابة شديدة على العمال ، يتصفون بالتشدد في معاملتهم مع المرؤوسين، ينفردون باتخاذ القرارات، ويقومون بتصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لما يرونه مناسباً لوجهات نظرهم .

وهناك من الباحثين من يرون أن لهذا النمط عدة سلبيات تتمثل فيما يلي¹ :

أ - يؤدي إلى عدم وجود تغذية راجعية للاتصالات مما يؤدي إلى سوء الفهم وانهايار الاتصالات.

ب - يتخذ القائد الديكتاتوري قراراته التي بالإمكان أن تشكل خطراً جسيماً في عصر التقدم التكنولوجي .

ج - بما أن القيادة الديكتاتورية تحد من حرية المرؤوسين فإنها تقشل في تطوير تعهده بإنجاز أهداف المؤسسة .

د - نظراً لأن القيادة الديكتاتورية تزيد من امتعاض واستياء المرؤوسين فإنها تخلق المشاكل النفسية لهم والتي تنتج عنها ضعف الإنتاج على المدى الطويل .

هـ - لا تفيد القيادة الديكتاتورية عندما يكون المرؤوسين على دراية تامة بالمهام المنوطة بهم ويتطلب إنجازها العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق .

1- إيهاب صبيح محمد زريق : امرجع سبق ذكره، ص 162 .

وفي هذا الصدد أيضا يرى أحد الباحثين أن أغلب التنظيمات الحديثة أصبح الرئيس صاحب شعار : " قم بذلك فأني أمرتك به " أصبح ديناصورا " . وكما عبر عن ذلك أيضا رئيس تنفيذي لشركة تكنولوجيا يقول : " يمكنك أن تسحق الناس وتهزمهم، وتكسب المال ولكن هل ستستمر تلك الشركة وقتا طويلا ؟¹ .

في المقابل نجد أنه في ظل النمط القيادي الديمقراطي يتم مشاوره المرؤوسين والأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار، ويعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسئولا مسؤولة مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار . وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم، ويعد هذا النوع من القيادة فعالا وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسه و قادرة على أداء المهام المنوطة بهم باستقلالية مع أدنى توجيهات إشرافية² .

وكنتيجه لذلك ، فإن معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط اللامركزي أو الديمقراطي يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية في إدارة البحوث، في حين أن النمط القيادي المركزي الاتوقراطي يعتبر أكثر فاعلية في إدارات الإنتاج .

ثانيا : في ظل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيدي في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار . على عكس النمط القيادي الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي ، زيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، تفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيدة ، لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار .

1 - ريتشارد بوياتريس :القادة الجدد : تحويل فن القيادة إلى علم نتائج، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار

المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 . ص 118 .

2- إيهاب صبيح محمد زريق : مرجع سبق ذكره، ص 162 - 163 .

ثالثاً : النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف ، وهذا ما استنتجناه من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، حيث عبر لنا أحد القادة بقوله : إن النمط القيادي الذي أتبعه يتغير حسب الظروف والموقف الذي قد يطرأ، وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية لفيدرلر .

رابعاً : كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة، أن النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر، فكل قائد له سمات معينة تميزه عن الآخر، ونجد هذا الاختلاف موجودا في نفس القسم أو في مستوى قيادي آخر . فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمدها القائد داخل الإدارة هي التي تحدد نوع النمط القيادي الذي ينتهجه .

خامساً : بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة ، فالقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه أن يعيق هذه العملية، فالاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، ولقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه والتي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم، وهذا بواسطة : المناقشة، الاستجابة، الاستماع، الشرح... الخ .

ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية، فإن القائد هو القادر على تجاوزها وذلك بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، كما أن الاتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لتعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات ، وعلى هذا الأساس يقوم باتخاذ قرارات أكثر عقلانية لإيجاد الحلول المناسبة .

سادساً : يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين ، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي ، فالقادة يسمحون لمرؤوسيهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة ، وروح التعاون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وضمن هذا السياق يشير أحد الباحثين أنه عندما تفوض السلطة على أساس من البادئ والأسس الصحيحة، فإن لهذا التفويض نتائج إيجابية في دعم وتفعيل العلاقات الإنسانية في المنظمة، ومن ذلك ما يلي :

- أن التفويض الناجح يمنح المحبة والتقدير للعاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المنظمة، لما حققه التفويض لهم من احترام وتقدير لمشاعرهم وعدالة ومساواة في التعامل معهم.
- أن التفويض الناجح يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة نشاطهم وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.

- التفويض الجيد يربط الأشخاص ببعضهم وبوسائل الاتصال السليمة المستمرة، ويعمل على تحديد العلاقات بين الوظائف بحيث يدرك كل واحد في التنظيم حدوده ووظيفته وعلاقته مع غيره إلى أعلى أو أدنى، وفي ذلك تدعيم للعلاقات الإنسانية وبعد عن الارتجالية.
 - التفويض يوضح الكثير من المفاهيم الصحيحة المطلوبة في العمل، مما يحقق التعامل الجيد بين المفوض إليه والمفوض، وبين المفوض إليه والعاملين، وبين المفوض والعاملين، وهذا بالطبع يؤدي إلى التنسيق في جميع مجالات العمل وجوانب التفويض.
 - التفويض الجيد القائم على المنهجية يحد من المشاكل في المنظمة وقد يتجاوزها، لما يتصف به من الوضوح والمصداقية والتحديد الشامل للمسئوليات والواجبات.
 - التفويض السليم للسلطة يُمكن المفوض إليه من التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر، والتعرف على هذه الأمور واحترامها ومراعاتها ومشاطرتهم فيها ومن ثم نقلها للسلطة العليا ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا يحقق الثقة بين العاملين والجهاز الإداري في المنظمة وبالتالي تبادل الثقة بين الجميع، فالثقة غالباً تولد ثقةً مثلها، ومن ثم تكوين الجو الصحي بين أفراد التنظيم¹.
- كما يعتبر التفويض وسيلة فعالة إدارية فعالة لأنها :

- تقلل تكاليف العمل الفاشل، وهو العمل المضاعف المطلوب من الموظفين بسبب الفشل السابق في بعض الأعمال نتيجة الإهمال أو الاسترخاء في المسؤولية.
 - تقلل التكاليف والتعطيل للقرارات التي ترسل للمستويات الإدارية العليا قبل اتخاذ القرار.
 - تحقق أهدافها باستمرار لأن الموظفين يسعون لهذه الأهداف².
- وهذا ما أكدته أيضا إجابات المبحوثين حيث عبر لنا احد القادة بقوله: تفويضنا السلطة لبعض مرؤوسينا يخلق جو من الأمان والثقة، ويعمل على خلق علاقات جيدة يسودها نوع من الانسجام والتنسيق، وهذا سيساعد أكثر على العمل ورفع وثيرة الإنتاج داخل المصنع .

1 - خليفة بن عبدالله الفوزان: ما ينبغي مراعاته عند تفويض السلطة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية،

الفصل الدراسي الثاني 1419-1420هـ ، ص 13 - 14 .

2 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : تصنيف ورقم الوثيقة : استشارات، العدد -15، ، 06

. www.ngoce.org

سابعاً : يبقى تأثير القادة على عملية ترشيد القرارات نسبي، وهذا على الرغم من أهمية القيادة والتي تعمل على تحريك العاملين في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلاقتها باتخاذ القرار، ومن خلال البيانات التي استقيناها من الميدان وجدنا أن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، مثل : إستراتيجية المؤسسة، الأهداف، الوقت ، الضغوطات ... الخ . وقد أشار أحد الباحثين لهذه العوامل فيما يلي ¹ :

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لا بد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار .

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

1 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: مرجع سبق ذكره ص 5 - 6 .

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى القرارات الرشيدة :

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبير فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

إن هذا التسلسل يفترض توفر عنصر الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكر وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية¹.

1 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : تصنيف ورقم الوثيقة : استشارات، العدد -15- ، 06

- الاقتراحات والتوصيات :

مما سبق واعتمادا على هذه الدراسة التي قمنا بها بمصنع صيدال فرع فرمال نستطيع أن نعرض هذه الاقتراحات والتوصيات التالية :

1 - نقترح أن تكون عملية اختيار القادة قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .

2 - إتاحة فرص التكوين للقادة في مجال القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل المصنع أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال .

- الختامة :

انطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم ، وكانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن الواقع الحقيقي ، لاقتراح بدائل جديدة يمكنها أن تساهم في حل بعض تلك المشكلات وخاصة أن القيادة تعتبر وصفاً في نجاح أو فشل المنظمات .

ضمن هذا السياق واستناداً على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعض جوانب أخرى و هذه طبيعة أي تجربة بحثية ولا سيما في الدراسات السوسولوجية .

كما بينت عدة نقائص نذكر من بينها : الإتكالية في العمل، عدم المبالاة والدخول في الروتين أي تكرار نفس الأعمال يومياً، عدم الاهتمام بتحسين مستوى الأداء، الصراعات الموجودة بين المرؤوسين والإدارة وهذا بطبيعة الحال يؤثر على عقلانية القرارات المتخذة من قبل القادة، وهذا ما عبر عنه الكثير من المبحوثين عن عدم رضاهم عن القرارات المتخذة في المصنع .

وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة وعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النسبية والتي تبقى مرتبطة بمكان الدراسة والحقل التاريخي الذي يحدده المجال الزمني . وتجدر الإشارة لأن نوه بمساهمة هذه الدراسة في التنبيه لبعض الإشكالات الأخرى المتمثلة في :

- تأثير الضغوطات على عملية اتخاذ القرارات .
- تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات .
- تأثير الأهداف العامة على اتخاذ القرارات .
- ظهور الصراعات بين المرؤوسين وصناع القرار خاصة في ما يتعلق بالقرارات المتخذة بطريقة انفرادية، والتي تتعارض مع مصالحهم .
- وجود قرارات تتخذ ولكنها لا تنفذ وتبقى في أدراج المكاتب، مما جعلنا نتساءل عن أسباب هذه المشكلة : كيف ؟ ولماذا ؟ هل هي تخدم مصالح معينين وتتعارض مع مصالح آخرين ؟

وعلى العموم لا تسمح طبيعة البحث العلمي لمعالجة كل هذه الإشكالات في دراسة واحدة، ويمكن اعتبار هذا العمل لبنة تؤسس لدراسة هذه الطروحات التي تتداخل مع هذا الموضوع، وهي بدورها تشير إلى الاهتمام بتنظيم علاقات العمل داخل التنظيم الصناعي، و هذا من خلال الوقوف على الواقع الذي تشهده المؤسسات اليوم .

أخيراً يمكننا القول أن ظلّ القيادة الديمقراطيّة والتي تهتمّ بتنمية العاملين ، وتعتبرهم شركاء لها في النّجاح فإنّها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. إنّ القيادة الحقيقيّة هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم؛ من حيث المشاركة في صنع القرار، والاتصالات الصّاعدة، والتّطوير والتدريب، والإعداد المستمر، والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

وفي هذا الإطار يمكننا أن نتساءل: ما هو الدور الحقيقي الذي يلعبه القائد في النّجاح أو الفشل؟ وهل يتحمل القائد وحده مسؤولية قراراته أم أن للظروف المحيطة به دور قد يعجز هو عن التحكم به؟ لقد طبع الناس على محاولة ربط الأحداث حولهم بأسباب محددة. حيث أن ذلك يساعدهم في تفسير هذه الأحداث واستقراء المستقبل كذلك. وفي هذا تحميل مسؤولية للقائد أكثر مما يحتمل. فالقائد عنصر من عناصر النّجاح أو الفشل بلا شك، وهو مسؤول عن اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية وعواقب قراراته، لكنه يبقى مجرد عنصر من مجموعة عناصر. فرب قائد اتخذ قراراً سليماً ولكن الأتباع نفذوه بشكل خاطئ ففشل الأمر. ومن ذلك تخطيط الرسول عليه الصلاة والسلام لغزوة أحد وأمره للرماة بأن لا يتزحزحوا عن موقعهم مهما حصل. فهنا اتخذ الرسول القائد صلى الله عليه وسلم قراراً سليماً، ولكن مخالفة الأتباع (الرماة) للأوامر وعدم انضباطهم كان سبباً في هزيمة المسلمين.

ومن الطبيعة البشرية كذلك تبسيط الأمور المعقدة كمحاولة ربط النّجاح والفشل بالقائد فقط بدلاً من النظر إلى مجموعة العوامل المحيطة به والتي تؤدي بمجموعها إلى النّجاح أو الفشل. وبالتالي فإننا نعتبر القائد ناجحاً عندما تتجح المنظمة التي يقودها حتى لو كان النّجاح سببه ظروف خارجية أو خطوات اتخذها من سبقه وجاء الآن وقت إثمارها، وكذلك الحال بالنسبة للومه على الفشل. ويغفل الناس عن دور وجهد العاملين مع هذا القائد وخبراتهم وربما تضحياتهم في سبيل تحقيق النّجاح والوصول للهدف.

فيبرز تأثير القيادة هي أنها تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها. كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وإنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يُستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراف المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

أخيراً نرجو أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في لفت الانتباه إلى النقائص التي كشفت عنها، وإن نعد أنفسنا لتكوين وإعداد قادة المستقبل القادرين على استرجاع الريادة بين الأمم، وهذا لا يمكنه أن يحدث أبداً حتى نغيروا ...

- قائمة المراجع :

- 1 - أشوك شاندا وشلبا كوبرا : إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى . 2002 .
- 2 - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي محل بناء المهارات ، ط 8 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 3- أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول والمهارات ، دار الكتب ، القاهرة ، 2002 .
- 4 - أحمد ماهر : الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 - 2004 .
- 5 - إبراهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية (ب . س)
- 6 - إرداوي تيد : فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1965 .
- 7- إحسان محمد حسن : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ، بيروت 1986 .
- 8 - أحمد عرفة وسمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني القاهرة (ب . س)
- 9- إيهاب صبيح محمد زريق : الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001 ص 162 .
- 10 - بلقاسم سلاطنية وحسان جيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر . 2004 .
- 11 - جميل أحمد توفيق : مذكرات في إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975 .
- 12 - جون م فيفنز فرنك ب شيرورد : التنظيم الإداري ، ترجمة محمد توفيق ، مكتبة النهضة المصرية ، 1965 .
- 13 - جيرري ل جراي : الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة المكتبة العربية السورية ، دمشق ، 1984
- 14 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 .
- 15 - جمال الدين لعويسات : الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002 .
- 16 - جلال إبراهيم العبد : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
- 17 - جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005
- 18 - حنفي محمود سليمان : السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2002

- 19 - حافظ حميد مزعل وآخرون : دراسات المجلد 21 العدد الثاني ، عمان ، الأردن ، 1974 .
- 20 - حسن شوقي عبد الله : سياسات الأفراد " دراسة في التنظيم " ، ط 2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 .
- 21 - حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان : الإشراف والإنتاجية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1974 .
- 22 - حمدي فؤاد علي : التنظيم والإدارة الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 .
- 23 - طارق محمد السويدان : صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، الكويت ، الطبعة الثانية ، 2003 .
- 24 - طارق محمد السويدان : صناعة النجاح ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة السادسة ، 2004 . ص 148 - 149 .
- 25 - محمد الحناوي : السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1974 .
- 26 - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائرية ، 1992 .
- 27 - محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1983 .
- 28 - مجدي عبد الكريم حبيب : سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة النهضة المصرية ، 1997 .
- 29 - محمد عبد العالي حناوي : القرارات الإدارية في السعودية : دراسة قانونية تحليلية مقارنة معهد الإدارة العامة . 1994 .
- 30 - محمد عبد الباسط حسن : علم الاجتماع الصناعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1972 .
- 31 - محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 32 - محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1999 .
- 33 - منصف السليمي : صناعة القرار السياسي الأمريكي : مركز الدراسات العربي الأوروبي، ط 1 1997 .
- 34 - محمد يسري قنصوة وآخرون : التنظيم الإداري وتحليل النظم ، دار الشروق ، جدة ، ط ، المملكة العربية السعودية ، 1337 هـ .
- 35 - محمد عبد العالي الستاري : القرارات الإدارية في السعودية ، دراسة قانونية تحليلية مقارنة ، 1994 .
- 36 - محمد كمال المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، دار الفكر والنشر ، ط 1 ، 1993 .
- 37 - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004 .
- 38 - محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1973 .

- 39 - محمد علي شيهب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1976
- 40 - ناديا أيوب : نظرية القرارات الإدارية : مطبعة تربي ، سوريا ، 1989 .
- 41 - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 4 ، عمان ، 1996 .
- 42 - نواف كنعان : نظرية القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة دار الثقافة للنشر الأردن ط 2 ، 1992 .
- 43 - سعيد إسماعيل صيني : قواعد أساسية في البحث العلمي ، 1994 .
- 44 - سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، منشورات جامعة قسنطينة 2002 .
- 45 - سعد بشاينية : علم الاجتماع العمل : الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002 - 2003 .
- 46 - سيد الهواري : ماذا يفعل المديرين ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، 1980 .
- 47 - سعيد عيد مرسي بدر : الإيديولوجية ونظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1 ، 2000 .
- 48- عادل زايد : الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، منشورات المنظمة العربية الإدارية . 2003
- 49 - عبد الباسط محمد حسن : قواعد البحث الاجتماعي ، دار المعارف ، القاهرة 1974 .
- 50 - علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 1999 .
- 51 - عبد الرزاق جلبي : دراسات في علم الاجتماع الصناعة ، ط 2 ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1981 .
- 52 - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة ، القاهرة 1975 .
- 53 - عبد الرزاق جلبي : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1999 .
- 54 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة . 2004
- 55 - عوابدي عمار : نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري ، بدون تاريخ .
- 56 - عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 .
- 57 - عبد الله محمود عبد الرحمن : سوسيولوجيا التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية، 1987 .
- 58 - عبد الكريم درويش ليلي تكلا : أصول الإدارة العامة ، ط 2 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 1972 .
- 59 - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة قسنطينة ، 2001 .
- 60 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .

- 61 - عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984 .
- 62 - عمرو غانم : اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري ، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج ، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1978 .
- 63 - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002 .
- 64 - عبد الحفيظ مقدم : المديرون : دراسة اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1998 .
- 65 - علي الشرفاوي : إدارة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، 1992 .
- 66 - عوض حسين الشلادة : العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني ، شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع ، ط1 ، 1981 .
- 67 - فريد راغب النجار : النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1977 .
- 68 - صالح الشبكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969 .
- 69- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة 2001
- 70 - صلاح الدين الشنواني : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، دار الأحد ، بيروت ، 1982 .
- 71 - ريتشارد بويانتريس :القادة الجدد : تحويل فن القيادة إلى علم نتائج، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 . ص 118 .
- 72- خليفة بن عبدالله الفوزان: ما ينبغي مراعاته عند تفويض السلطة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الفصل الدراسي الثاني 1419-1420هـ ، ص 13 - 14 .
- 73 - خاطر أحمد مصطفى : البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

أ - قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1 – Alain Touraine : Sociologie de l'action ; édition du seuil ; Paris ; 1967 .

ب- قائمة المراجع باللغة الإنجليزية :

1 – James Fesler : public Administration ; theory and practice englewood cliffs ; N.J . prentice – Hall inc .1979 .

2 – Jerry Gay and Frederic Strack : Oraganizational Behavior : concept and Applications 3 ed . Columbus ; OH ; charles Merrill ; 1984 .

3 – Herbert Simon : New management decision : New York Herep ; 1980 .

- الرسائل الجامعية :

- 1- زين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي: رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة ، 2001 ، ص 24 .
- 2- عنصر يوسف : خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، منشورات جامعة قسنطينة 2004
- 3 - د. أحمد زردومي: التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2003 – 2004 .

- الجرائد والمجلات :

- 1 - مجلة أخبار صيدال : نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال ، العدد 4 " أوت - سبتمبر " ، 2002
- 2 - سعيد لوصيف: مجلة العلوم الاجتماعية المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، جامعة الكويت 1995.
- 3 – مصطفى عشوي وسعيد لوصيف : أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي في مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، خريف 1988 .

- المواقع الإلكترونية :

1 - - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : تصنيف ورقم الوثيقة : استشارات، العدد -15- ، 06

. www.ngoce.org

القواميس والمعاجم :

- 1 - جوفر روبر وأليزيتار : المعجم الحديث للتحليل السياسي : ترجمة سمير عبد الرحيم الجلبي ،
الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 1999 .
- 2 - معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين : إنجليزي - عربي ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2003
- 3 - قاموس محيط المحيط : الموسوعة العربية الميسرة المجلد 2 دار إحياء التراث العربي بيروت
لبنان ، 1992 .
- 4 - المعجم العربي الأساسي : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم تأليف كبار لغويين العرب ،
1989 .
- 5 - نبيه غطاس : معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال ، لبنان ، (ب . س) .

فهرس الجدول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الرسم البياني
160	يبين توزيع العينة حسب الجنس	01
161	يبين توزيع العينة حسب السن	02
162	يبين توزيع العينة حسب المهنة	03
163	يبين المستوى التعليمي للعينة	04
164	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية	05
165	يبين تكوين القادة والمرؤوسين في المؤسسة	06
169	يوضح أسلوب القائد الناجح	07
170	يبين اهتمام القادة بحل مشكلات المرؤوسين	08
172	يبين مدى إشراك القادة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	09
173	يبين تقييم العلاقة بين القادة والمرؤوسين	10
174	يبين حرص القادة على الإطلاع على سير العمل في مختلف الأقسام	11
175	يبين الأسلوب الذي ينتهجه القادة مع العمال لعدم تضييع الوقت	12
176	يبين كيف يتصرف المرؤوسين عندما تواجههم مشكلات في العمل	13
177	يبين أسلوب المراقبة الدقيقة للقادة لضمان السير الحسن للعمل	14
178	يبين مدى سماح القادة للمرؤوسين بالتحدث معهم في أمور شخصية خارج مجال العمل	15
179	يبين مدى استماع القادة لاقتراحات وآراء العمال	16
180	يبين هل يأخذ القادة هذه الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار	17
181	يبين أهمية إشراك القادة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	18
183	يبين مدى رضا القادة والمرؤوسين على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة	19
186	يبين الوسائل المستخدمة في توصيل المعلومات إلى المرؤوسين وطريقة إبلاغهم .	21-20

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الرسم البياني
187	يبين تسهيل القادة للمرؤوسين الاتصال بهم لأمر تتعلق بالعمل	22
188	يبين مدى حصول القادة على المعلومات الكافية من المرؤوسين لأداء المهام	23
189	يبين مصدر حصول المرؤوسين على المعلومات	24
190	يبين طبيعة الاتصالات النازلة في المؤسسة	25
191	يبين طبيعة الرسائل التي تصل إلى القادة من قبل المرؤوسين	26
192	يبين وجود الاتصالات في نفس المستوى والطرق المعتمدة في الاتصال في ما بينهم	28 - 27
193	يبين مدى وجود صعوبات في اتصال المرؤوسين بالقادة و ماهو السبب في ذلك	29
194	يبين الأهداف الأساسية لعملية الاتصال	30
197	يبين وجود الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين	31
198	يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين	32
199	يبين مدى اعتراف القادة بكفاءة مرؤوسيهم	33
200	يبين مدى تفويض السلطة للعمال	34
201	يبين أسباب تفويض السلطة للمرؤوسين	35
202	يبين فحص القادة لقدرات المرؤوسين قبل تفويضهم السلطة	36
203	يبين توضيح حدود السلطة المفوضة للمرؤوسين	37
204	يبين مدى تدخل القادة في أسلوب ممارسة المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم	38
205	يبين كيف يتصرف القادة عند مواجهة المرؤوسين مشكلات في العمل خلال تفويضهم السلطة	39

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الرسم البياني
206	يبيّن حدوث سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين حول أحد القرارات	40
207	يبيّن تقييم القرارات المتخذة في المؤسسة	41
208	يبيّن ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	42

- قائمة الملاحق :

1 - الهيكل التنظيمي للمصنع

2 - إستمارة المقابلة الموجهة للقادة

3 - إستمارة المقابلة الموجهة للعمال

4 - دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دليل المقابلة

تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري .

دراسة ميدانية في مصنع صيدال بمدينة عنابة
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
بشائية سعد

إعداد الطالب :
بونخلة فريد

المعلومات الوارد في الاستمارة سرية
للمغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2005 - 2006

1 – من هو القائد الناجح في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 – كيف تتعامل مع مرؤوسيك للحفاظ على السير الحسن للعمل ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 – هل تأخذ آراء واقتراحات مرؤوسيك بعين الاعتبار ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4 – هل تقوم بإشراك مرؤوسيك في عملية اتخاذ القرارات ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5 – هل تهتم بحل المشكلات الاجتماعية والنفسية لمرووسيك ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6 – ماهي طبيعة العلاقة التي تجمعك مع مرووسيك ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7 – هل تقوم بإتاحة الفرصة لمرووسيك لتقديم وابتكار أفكار جديدة في العمل ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8 – هل هناك سهولة في تبادل الأفكار وانتقال المعلومات مع مرووسيك ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9 – هل تحصل على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب من مرؤوسيك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10 – ماهي الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المصنع؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11 – كيف يؤثر الاتصال على عملية اتخاذ القرارات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12 - هل تقوم بتفويض السلطة لمرؤوسيك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13 – ماهي الأسباب التي تجعلك تفوض السلطة لمرؤوسيك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14 – ماهي الأسس التي تعتمد عليها في تفويض السلطة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15 – هل تتدخل في الأعمال التي تفوضها للمرؤوسين ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16 – هل أنت راض عن القرارات المتخذة في مؤسستكم ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم الاستمارة :

جامعة منتوري قسنطينة

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إستمارة بحث

تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم
الصناعي الجزائري .

دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الدكتور الأستاذ :
بشايينة سعد

إعداد الطالب :
بونخلة فريد

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية
للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2005- 2006

أولاً: البيانات الأولية :

1 - الجنس : أنثى ذكر

2 - السن

.....:

3 - نوع العمل الحالي :

- إطار

- تحكم

- منفذ

4 - المستوى التعليمي :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

5 - الأقدمية :

.....

6 - هل تلقيت تكوين في المؤسسة ؟

- لا

- نعم

- في حالة الإجابة بنعم أين تم تكوينك ؟ هل في :

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

ثانيا : النمط القيادي :

7- من هو القائد الناجح ؟

- المهتم بالعمل

- المهتم بالعمال

- المهتم بالجانبين معا

- أخرى تذكر.....

8 - هل تهتم بحل المشكلات التي تواجه العمال ؟

- الاجتماعية

- النفسية

- المهنية

- أخرى تذكر.....

9- هل سبق لك و أن أشركت المرؤوسين في اتخاذ قرار ما ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل كانت حول :

- مشكلات العمل

- الحوافز

- العقوبات

- أخرى تذكر

10- كيف تقيم علاقتك بالمرؤوسين ؟

- جيدة

- متوسطة

- عادية

11 - هل تحرص على أن تكون مطلع على سير العمل في مختلف الأقسام ؟

دائما - أحيانا - أبدا

12- ما هو الأسلوب الذي تنتهجه مع العمال لعدم تضييع الوقت ؟

- متشدد جدا

- متساهل

- متساهل جدا

- أخرى تذكر.....

13 - عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل هل :

- يتصلون بك

- يستعينون بالزملاء

- يتصرفون بحرية كاملة

- أخرى تذكر.....

14- هل تعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة على العمال لضمان السير الحسن للعمل؟

- أبدا

- أحيانا

- دائما

15 - هل تتيح للمرؤوسين فرصة الحديث معك لأمر شخصية خارج مجال العمل ؟

- أبد

- أحيانا

- دائما

16 - هل تستمع لاقترحات وآراء العمال؟

- دائما - أحيانا - أبدا

17 - هل تأخذ هذه الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار؟

- دائما - أحيانا - أبدا

18 - ماهي أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات؟

- رفع الروح المعنوية للعمال

- زيادة المردودية

- عقلنة القرارات

- تحقيق الأهداف العامة

- أخرى تذكر.....

19 - هل أنت راض على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم؟

- دائما - أحيانا - أبدا

ثالثا : الاتصال :

20 - لو أردت الاتصال بمرؤوسيك فهل يكون ذلك :

- كتابيا

- شفويا

21- هل تقوم بإيصال المعلومات إلى مرؤوسيك عن طريق :

- الزملاء

- شخصيا

- المشرف المباشر

22 - هل تسهل للمرؤوسين عملية الاتصال بك لأمر تتعلق بالعمل ؟

دائما - أحيانا - أبدا

23 - هل تتحصل على المعلومات الكافية من مرؤوسيك لأداء المهام ؟

دائما - أحيانا - أبدا

24- ماهو مصدر الحصول المعلومات ؟

- الاجتماعات

- اللوائح

- القوانين

- الإعلانات

25 - ماهي طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسساتكم ؟

- تعليمات

- توضيحات

- توجيهات

- أوامر

..... - أخرى تذكر

26 - ماهي طبيعة الرسائل التي تصل إليك ؟

- اقتراحات

- شكاوي

- استفسارات

- تقارير

..... أخرى تذكر

27 - هل توجد اتصالات في نفس المستوى التنظيمي ؟

- نعم - لا

28 - ماهي الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسساتكم ؟

- الرسمية

- غير الرسمية

أ - الطرق الرسمية :

- القوانين

- القرارات

ب - الطرق غير الرسمية :

- تبادل الآراء

- المناقشات

29 - هل توجد بعض الصعوبات في اتصالك بالمرؤوسين ؟

- نعم - لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل ذلك يعود إلى :

- تعدد المستويات الإدارية

- استخدام لغة غير مناسبة للمستقبل

- الفروق الفردية بين طرفي الاتصال

..... - أخرى تذكر

30 - ماهي الأهداف الأساسية للاتصال ؟

- إمداد الإدارة بالمعل

- الزيادة في المشاركة

- ترشيد القرارات

- حل مشكلات العمل

-

رابعاً : تفويض السلطة :

31 - هل توجد ثقة متبادلة بين القادة والعمال ؟

دائماً - أحيانا - أبداً

32 - هل العلاقة الموجودة بينك وبين مرؤوسيك هي :

- علاقة تعاون

- علاقة عمل فقط

- علاقة عدم الانسجام

33 - هل تعترف بكفاءة مرؤوسيك ؟

دائماً - أحيانا - أبداً

34 - هل تفوض السلطة لمرؤوسيك ؟

دائماً - أحيانا - أبداً

35- ماهي الأسباب التي تجعلك تفوض السلطة ؟

- الثقة بالمرؤوسين

- كثافة العمل

- خبرة المرؤوسين

- تدريب المرؤوسين

36 - هل تقوم بفحص قدرات مرؤوسيك قبل تفويضهم السلطة ؟

دائماً - - أحياناً - - أبداً -

37 - هل تقوم بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

دائماً - - أحياناً - - أبداً -

38 - هل تتدخل في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

دائماً - - أحياناً - - أبداً -

39 - كيف تتصرف عند حدوث مشكلات أثناء عملية تفويض السلطة ؟

تتدخل لمساعدتهم

لا تتدخل

تتركهم يحلونها بأنفسهم

40 - هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك وبين مرؤوسيك حول مضمون أحد القرارات ؟

نعم - - لا -

- إذا كان الإجابة بنعم هل كانت حول :

- تغيير المناصب

- العقوبات

- المكفئات

41 - بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك ؟

- عقلانية

- غير عقلانية

- كلاهما معا

42 - ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في مؤسستك ؟

- له تأثير إيجابي

- له تأثير سلبي

- ليس له أي تأثير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

رقم الاستمارة :

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إستمارة بحث

تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم
الصناعي الجزائري .

دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الدكتور الأستاذ :
بشايينة سعد

إعداد الطالب :
بونخلة فريد

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية
للاغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2005- 2006

أولاً: البيانات الأولية :

أنثى

نكر

1 - الجنس :

..... 2 - السن :

3 - نوع العمل الحالي :

- إطار

- تحكم

- منفذ

4 - المستوى التعليمي :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

..... 5 - الأقدمية :

6 - هل تلقيت تكوين في المؤسسة ؟

- لا

- نعم

- في حالة الإجابة بنعم أين تم تكوينك ؟ هل في :

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

ثانيا : النمط القيادي :

7- من هو القائد الناجح ؟

- المهتم بالعمل

- المهتم بالعمال

- المهتم بالجانبين معا

- أخرى تذكر.....

8 - هل يهتم قائدك بحل المشكلات التي تواجه العمال ؟

- الاجتماعية

- النفسية

- المهنية

- أخرى تذكر.....

9- هل سبق لك و أن شاركت القائد في اتخاذ قرار ما ؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل كانت حول :

- مشكلات

- الحوافز

- العقوبات

- أخرى تذكر

.....

10- كيف تقيم علاقتك بقائدك ؟

- جيدة

- متوسطة

- عادية

11 - هل يحرص قائدك على أن يكون مطلع على سير العمل في مختلف الأقسام ؟

دائما - - أحيانا - أبدا

12- ما هو الأسلوب الذي ينتهجه قائدك مع العمال لعدم تضييع الوقت ؟

- متشدد جدا

- متساهل

- متساهل جدا

..... - أخرى تذكر

13 - عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل هل :

- تتصلون بالقائد

- تستعينون بالزملاء

- تتصرفون بحرية كاملة

..... - أخرى تذكر

14- هل يعتمد قائدك على أسلوب المراقبة الدقيقة عل العمال لضمان السير الحسن للعمل؟

دائماً - - أحياناً - أبداً

15 - هل يتيح قائدك للمرؤوسين فرصة الحديث معه لأمر شخصية خارج مجال العمل؟

دائماً - - أحياناً - أبداً

16 - هل يستمع قائدك لاقتراحات وآراء العمال؟

دائماً - - أحياناً - أبداً

17 - هل يأخذ قائدك هذه الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار؟

دائماً - - أحياناً - أبداً

18 - ماهي أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات؟

- رفع الروح المعنوية للعمال

- زيادة المردودية

- عقلنة القرارات

- تحقيق الأهداف العامة

- أخرى تذكر.....

19 - هل أنت راض على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم ؟

دائماً - - أحياناً - - أبداً -

ثالثاً : الاتصال :

20 - لو أردت الاتصال بقائدك فهل يكون ذلك :

كتابياً -

شفوياً -

21- هل تقوم بإيصال المعلومات إلى قائدك عن طريق :

الزملاء -

شخصياً -

المشرف المباشر -

22 - هل يسهل قائدك عملية الاتصال بك لأمر تتعلق بالعمل ؟

دائماً - - أحياناً - - أبداً -

23 - هل تتحصل على المعلومات الكافية من قائدك لأداء المهام ؟

دائماً - - أحياناً - - أبداً -

24- ماهو مصدر الحصول المعلومات ؟

- الاجتماعات

- اللوائح

- القوانين

- الإعلانات

25 - ماهي طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم ؟

- تعليمات

- توضيحات

- توجيهات

- أوامر

..... - أخرى تذكر

26 - ماهي طبيعة الرسائل التي تصل إليك ؟

- اقتراحات

- شكاوي

- استفسارات

- تقارير

..... - أخرى تذكر

27 - هل توجد اتصالات في نفس المستوى التنظيمي ؟

- لا

- نعم

28 - ماهي الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسساتكم ؟

- الرسمية

- غير الرسمية

أ - الطرق الرسمية :

- القوانين

- القرارات

ب - الطرق غير الرسمية :

- تبادل الآراء

- المناقشات

29 - هل توجد بعض الصعوبات في اتصالك بالقائد؟

نعم - لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل ذلك يعود إلى :

- تعدد المستويات الإدارية

- استخدام لغة غير مناسبة للمستقبل

- الفروق الفردية بين طرفي الاتصال

- أخرى تذكر

30 - ماهي الأهداف الأساسية للاتصال؟

- إمداد الإدارة بالمعلومات

- الزيادة في المشاركة

- ترشييد القرارات

- حل مشكلات العمل

رابعاً : تفويض السلطة :

31 - هل توجد ثقة متبادلة بين القادة والعمال ؟

- دائماً - أحيانا - أبداً

32 - هل العلاقة الموجودة بينك وبين قائدك هي :

- علاقة تعاون

- علاقة عمل فقط

- علاقة عدم الإنسجام

33 - هل يعترف قائدك بكفاءة مرؤوسيه ؟

- دائماً - أحيانا - أبداً

34 - هل يفوض القائد السلطة لمرؤوسيه ؟

- دائماً - أحيانا - أبداً

35- ماهي الأسباب التي تجعل القائد يفوض لك السلطة ؟

- الثقة بالمرؤوسين

- كثافة العمل

- خبرة المرؤوسين

- تدريب المرؤوسين

36 - هل يقوم القائد بفحص قدرات مرؤوسيه قبل تفويضهم السلطة ؟

- دائما - أحيانا - أبدا

37 - هل يقوم القائد بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

- دائما - أحيانا - أبدا

38 - هل يتدخل القائد في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

- دائما - أحيانا - أبدا

39 - كيف يتصرف القائد عند حدوث مشكلات أثناء عملية تفويض السلطة ؟

- يتدخل لمساعدتكم

- لا يتدخل

- يترككم تحلونها بأنفسكم

40 - هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك وبين قائدك حول مضمون أحد القرارات ؟

- نعم - لا

- إذا كان الإجابة بنعم هل كانت حول :

- تغيير المناصب

- العقوبات

- المكفئات

41 - بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك ؟

- عقلانية

- غير عقلانية

- كلاهما معا

42 - ما مدى تأثيرا لقادة على عملية اتخاذ القرارات في مؤسستك ؟

- له تأثير إيجابي

- له تأثير سلبي

- ليس له أي تأثير

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الرسم البياني
51	يوضح عناصر التنظيم	01
55	يوضح العمليات التي تجري على مستوى الإدارة	02
75	التمييز بين الأدوار التي يلعبها المدبرون والقادة	03
76	يوضح الفرق بين القيادة والإدارة	04
79	يوضح أنماط القيادة	05
83	البعدان الأساسيان لسلوك القادة	06
85	يوضح الأدوار المختلفة للقادة	07
86	يوضح صفات القائد الناجح	08
90	يوضح نموذج السلوك القيادي	09
93	نظرية الزميل الذي تتخفف رغبة القائد في العمل معه	10
95	يوضح نموذج متكامل للنظرية الشرطية لفيدر في القيادة	11
97	يوضح الظروف المختلفة للأسلوب القيادي الفعال	12
98	يوضح نمط القيادة الأنسب الذي يتوقف على قدر الدعم المعنوي والإرشادات والتوجيهات التي يحتاجها التابعون لأداء أعمالهم	13
101	يوضح العلاقات الشرطية في نموذج مسار الهدف	14
102	يوضح المتغيرات المؤثرة على دافعية التابعين للأداء	15
104	يوضح الإستراتيجيات الأساسية لاتخاذ القرار	16
106	يوضح نظرية القرارات المعيارية	17
109	يوضح الشبكة الإدارية ل Blake & Mouton :	18
111	يوضح خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	19
113	يوضح النظرية المفضلة في السلوك القيادي : (D.I.S.C)	20
115	يوضح عناصر الاتصال	21
118	الخريطة التنظيمية عن شبكة الاتصال الرسمية بالمنظمة	22

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الرسم البياني
126	العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة	23
127	تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد	24
128	علاقة المستويات الإدارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها	25
130	تحديد البدائل	26
130	اختيار أفضل بديل	27
132	خطوات في عملية تحليل المشكلة وصنع القرار	28
140	نظرية الانطباع الذهني : تلخيص ومثال	29
148	خطوات عملية تفويض السلطة	30
154	مستويات المشاركة في صنع القرار	31
		32
		33
		34
		35
		36
		37
		38
		39
		40
		41
		42
		43

يقول نابليون :

- " جيش من الأرانب يقوده أسد، خير من جيش من الأسود يقوده أرنب ... "

- Napoleon says : "an army of rabbits led Lion, is better than an army of black-led rabbit ..."

- أما نحن فنفضل أن نقول : " جيش من الأسود يقوده أسد " .

- As we prefer to say : "Army led by Black Lion."

يقول لاندبرج :

" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقييم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص محددين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جمداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جمداً فردياً لشخص معين مما كان موقعه في الميكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد " .

For Andberg says : "While it may be referred to one manufacturer resolution on behalf of the organization it can be easily understood that others have contributed to discrimination problems in identifying and evaluating alternatives, and reaching the final terms of the option can be traced (elements of the resolution) through official channels of communication and informal to many people, and it must be considered that the decision-making process (in organizations) means the same in a joint effort to more than one individual and not in any way an individual effort for a particular matter what position in the administrative structure of the organization even if the resolution in its final form had been issued by this individual. "