

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية

دراسة حالة: مطاحن الرياض - سيدي عيسى -

لجنة المناقشة :

إعداد الطالبة :

● بلقسام فوزية - زيتوني العياشي.....مشرفا

-قندوز منير.....رئيسا

-ناجح بومدين.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والداي وان

اعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

"النمل 19 "

نحمد الله و نشكره على نعمة فالحمد لله الواحد القهار مقدر الأقدار الذي
قدرنا ووفقتنا على هذا العمل المتواضع.

ونشكر الله عزوجل الذي نور عقولنا بالعلم و المعرفة و أنار لنا دربنا و
أعاننا على ما فيه الخير و الصلاح أتوجه بالشكر الجزيل إلى الوالدين
الكريمين اللذين كان لهما الفضل الكبير في انجاز هذا العمل وزوجي العزيز
حفضه الله .

كما يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر و الامتنان إلى كل من أعاننا من
قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة و اخص بذكر الأستاذ المشرف

" زيتوني العياشي " الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
- أ -	كلمة شكر	1
- ب -	مقدمة	2
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي. لدراسة		
02	إشكالية	- ج -
03	تحديد الفرضيات .	1
03	أهمية اختيار الموضوع.	2_1
04	أسباب اختيار الموضوع	3_1
05	أهداف الدراسة .	4_1
05	الدراسات السابقة.	2
06	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	
الفصل الثاني : التسيير الفعال في المؤسسة		
10	تمهيد	1
	المبحث الأول: مهام التسيير ونماذجه	2
11	المطلب الأول : خصائص التسيير .	3
12	المطلب الثاني: مهام المسير الفعال	4
13	المطلب الثالث : نماذج التسيير	5
	المبحث الثاني : التسيير الفعال .	
27	المطلب الأول : أسس الفعالية	
31	المطلب الثاني : أنماط التسيير الفعالة .	
36	المطلب الثالث : أثر أنماط التسيير في بناء الجماعة	
	المبحث الثالث : واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية	

قائمة المحتويات

39	المطلب الأول: السيرورة التاريخية للإدارة الجزائرية	
41	المطلب الثاني: خصائص مفكري التسيير في الإدارة الجزائرية .	
42	المطلب الثالث: مشكلات التسيير في الإدارة الجزائرية.	
46	<u>خلاصة الفصل</u>	
<u>الفصل الثالث :</u> تماسك الجماعات العمالية .		
47	<u>تمهيد :</u>	1
	<u>المبحث الأول:</u> الجماعات العمالية .	2
48	المطلب الأول: خصائص الجماعة .	3
48	المطلب الثاني: أهمية الجماعة .	4
50	المطلب الثالث: بناء وتطور الجماعات.	5
53	المطلب الرابع: نظريات تكوين الجماعات.	6
	<u>المبحث الثاني :</u> تماسك الجماعات العمالية .	
54	المطلب الأول: أنواع الجماعات المتماسكة	
55	المطلب الثاني: عوامل تماسك الجماعات .	
57	المطلب الثالث: طرق قياس تماسك الجماعات	
59	المطلب الرابع: أهم أنواع العلاقات الاجتماعية.	
	<u>المبحث الثالث:</u> المسيرون و تماسك الجماعات.	
61	المطلب الأول: المسير وبناء الجماعة.	
62	المطلب الثاني: دور المسير في تحقيق تماسك الجماعة العمالية .	
63	المطلب الثالث: دور الجماعة وأثرها الفعال في المؤسسة .	
68	المطلب الرابع: مظاهر التأثير التسيير على التماسك العمالي في المؤسسة.	
71	<u>خلاصة الفصل :</u>	

قائمة المحتويات

الجانب التطبيقي :		
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية ، المناهج والتقنيات .	1
72	تمهيد	2
73	- تحديد مجتمع الدراسة.	3
74	- المنهج والتقنيات المستعملة	
75	1 المنهج المتبع في الدراسة.	
76	2 أدوات وتقنيات جمع المعطيات .	
77	3 أدوات تحليل البيانات .	
77	4 العينة وكيفية غختيارها.	
78	خلاصة الفصل .	
الفصل الخامس : دراسة وتحليل الفرضيات ونتائج الدراسة .		
79	تمهيد	1
	عرض وتحليل الفرضيات ونتائج الدراسة	2
85	1 عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين ونتائجها .	3
90	2_عرض وتحليل الفرضية الأول ونتائجها .	4
96	3_عرض وتحليل الفرضية الثانية ونتائجها.	5
101	4_عرض وتحليل الفرضية الثالثة ونتائجها.	6
-	5-الاستنتاج العام .	7
-	الخاتمة	8
-	- قائمة المراجع.	9
	- الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
77	جدول يوضح توزيع وحدات العينة حسب الوظائف	01
80	توزيع العينة المسيرين حسب الجنس	02
81	توزيع العينة المسيرين حسب السن	03
81	توزيع العينة المسيرين حسب الاقدمية	04
82	توزيع العينة المسيرين حسب المستوى التعليمي	05
83	توزيع العينة المسيرين حسب نمط التوظيف	06
84	توزيع العينة المسيرين حسب التكوين	07
86	معرفة علاقة بين وضع الجماعات و المرؤوسين	08
87	يوضح وجود صراع داخل الجماعة	09
88	تنظيم لقاءات دورية مع المرؤوسين في العمل	10
89	الاداء لدى المرؤوسين	12
91	طريقة اتخاذ القرار و مدى العمل بها لتحسين العمل	13
92	تحليل سلوك المسير اتجاه المشكلات الطارئة	14
93	تحليل مشاركة المسير في صنع القرار	15
93	تحليل موقف المسير من مقترحات المرؤوسين	16
94	بين تفويض السلطة و تأثيرها بتوجيه	17
95	نمط التسيير في المؤسسة	18
97	سمة الاتصال لدى المسيرين	19
98	صعوبة إيصال المعلومة و توعية الاتصال	20
99	طريقة تعامل المسير مع مرؤوسيه	21
99	سرعة الاتصال داخل المؤسسة	22
100	فهم الجماعات العمالية للمعلومات	23

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	شكل توضيحي لهرم تدرج الحاجات لماسلو	01
19	مقارنة بين المدخل العام و المدخل الموقفي	02
25	مخطط توضيحي لجامعة أوهايو	03
28	يوضح المخاطر والفرص لفرق العمل	04
29	يوضح دور القيادة التقليدية و الابتكارية	05
33	يوضح أنماط التسيير	06
36	يوضح اثر انماط السبير في بناء الجماعة	07
37	يوضح اثر انماط التسيير في البيئة التنظيمية	08
43	يوضح حركية الصراع وفق التنظيم الرسمي	09
45	يوضح التنظيم غير رسمي	10
50	يوضح العملية في بناء الجماعة	11
63	يوضح العوامل الأساسية في رضى الجماعة	12

مقدمة

مقدمة

كانت طرق التسيير السائدة ابتداء من الثورة الصناعية وحتى القرن 19 تتبع من كل من التجربة والخطأ والحدس، والقواعد التقديرية لأن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد بقدر ما كانت ستمد أسسها من التقاليد والعرف .

هذه الأساليب غير العلمية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة مما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس متعددة في التنظيم، يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة .

تناولت من خلال الإدارة الكلاسيكية النموذج البيروقراطي ونظريتي الإدارة العلمية أو مدرسة مبادئ الإدارة كما شاع تسميتها .

أما الإدارة الحديثة فتناولت حركة العلاقات الإنسانية وقد تناولت الجانب النظري بهذا التسلسل لأنه في الوقت الذي كتب فيه WEBER عن البيروقراطية ظهرت حركة الإدارة العلمية التي ركزت جهودها على مستوى الإدارة الدنيا وعلى عمليات الإنتاج في مستوى الورش .

أما الإدارة فقد اشتهرت باسم العالم الفرنسي هنري فايول الذي بدأ ينشر أبحاثه وتجاربه حول موضع الكفاءة في نشر (الجمعية الفرنسية للصناعات المعدنية) ويدها كثير من أصحاب الفكر التنظيمي من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في الفكر الإداري .

والإتجاه الكلاسيكي يؤكد على البناء التنظيمية الداخلي وعلى جوانب الرسمية للتنظيمات بصفة خاصة ويقلل من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية الإنسانية في عمل التنظيمات أي انه لم يهتم بالعنصر البشري الذي يؤثر في سلوك التنظيمات .

أم في الثلاثينات من القرن الماضي فقد بدا الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيمات ابتداء من إتجاه العلاقات الإنسانية الذي اهتم بالحاجات الاجتماعي وحاجات الأنا للأفراد أعضاء التنظيمات وحاول فهم مغزى التسيير الفاعل وتصوير شبكة الاتصالات غير الرسمية وعلاقات الصداقة التي تشكل بناء تنظيم غير رسمي .

وقد بدأ واضحاً من تجارب هاوثورن أن الجماعة المتناسكة من مظاهرها شعور أعضاء الجماعة بالرضى .

والبحث تناول "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العالية" منطلقاً من إشكالية مخلصها كيف يمكن التوفيق بين أهداف كل من المؤسسة الاقتصادية التي تسعى لتحقيق أهدافها بواسطة استخدام العامل الذي يريد أيضاً تحقيق أهدافه من خلال المؤسسة ونجاح المؤسسة مرهون بتحقيق المهدفين معا .

الفصل الأول

الإشكالية :

في ظل تنامي التنظيمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهذا تستدعي مواصلة البحث وإحداث التطور والتغير وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل تسيير فعال فنجاح المؤسسات إلا إذا عملت على تحقيق الهدفين معا لرفع المستمر لإنتاجها لتحقيق حاجاتهم المادية والاجتماعية من جهة ثانية .

وقد ثبتت الدراسات الحديثة أن العامل لكي يتحقق الرضي الوظيفي لديه لا بد من أن تتحقق حاجاته المادية والمتمثلة في السكن ، الأجر المناسب لعمله والعلووة والترقية دون الإغفال الحاجة الإنسانية ، والاحترام والإحساس بالأهمية والشعور بالأمان والاستقرار في العمل لتبين الحاجة إلى تقنية التسيير باعتبارها تؤدي إلى تحقيق نتائج المنشودة فالتسيير مجموعة من القواعد التقنية التي يعتمد عليها المسؤول أو المشرف، لتحقيق أهداف عامة تسعى إليها المنظمة عندئذ يكون المسير قد أدى إلى نتيجة مقبولة بنجحت طريقته سواء المكتسبة من تجربته المهنية فجوهرة عملية التسيير هو البحث عن تقنية ربط العناصر والآليات ربطا منهجيا لتحقيق الهدف وهذا من خلال الجماعات المتماسكة التي تعد من المكونات الأساسية للمنظمات فهي الأساس في البناء ، التنظيمي المعاصر إذ أن التوجيهات المعاصرة نحو تنفيذ الأعمال والمهام من قبل الجماعات التي توكل إليها مهام وأعمال رسمية وتتحدد البناء التنظيمي للمنظمة وتمثل الأقسام والتشكيلات المختلفة ومن ضمنها اللجان وفرق العمل والجماعات غير الرسمية والتي تظهر ضمن التنظيمات الرسمية بحكم العلاقات الشخصية .

والتقارب النفسي والاجتماعي الذي لا تحدده المنظمة وإنما ينشأ لإشباع الحاجات الشخصية ، واجتماعية لدى العاملين ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة والقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على نتائج المتوخاة من هذه الدراسة قمنا بطرح التساؤل الرئيسي:

■ ماهي عناصر الفاعلية التي يأخذ بها المسير في المؤسسة الجزائرية ، وكيف تأثر على تماسك الجماعات العمالية؟.

☆ التساؤلات الفرعية :

- 1 ماهي مظاهر تأثير التسيير الفعال على التضامن الاجتماعي العمالي؟
- 2 ماهي مظاهر التسيير الفعال على رؤية الجماعات العمالية الموحدة للمصالح والأهداف؟ .
- 3 ماهي مظاهر تأثير التسيير الفعال على وحدة آمال وتطلعات الجماعات العمالية؟

☆ الفرضية العامة :

يميل المسير إلى اعتماد أسلوب الرقابة الصارمة والعلاقات الرسمية في التوجيه كأساس الفعالية العملية التسيرية مما يؤثر إيجابا على تماسك الجماعات العمالية وسلبا على علاقتها بأهداف المؤسسة .

☆ الفرضيات الفرعية :

- 1 تركيز المسير الجزائري على إصدار الأوامر يؤدي إلى إظهار التضامن بين الجماعة العمالية وصراعها مع الإدارة .
- 2 - تركيز المسير على عدم إشراك الجماعة العمالية في القرارات يؤدي إلى تماسك الجماعات ضد أهداف ومصالح المؤسسة .
- 3 تركيز المسير على قنوات الاتصال الرسمية يؤدي إلى قلة المعلومات عبر الجماعات العمالية في المهام والمسؤوليات .

1 أهمية الدراسة:

إن المؤسسة العمالية المتطورة والرائدة تولى اهتماما كبيرا بالعنصر البشري وكيفية التحكم فيه وتسييره لأنها أدركت أن الأفراد العاملين بها هم الذين يرححون كفة المؤسسة في ظل التنافس الحاد الآن، وسائل الإنتاج الأخرى أصبحت تقريبا في متناول الجميع حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال :

- 1 1 زيادة الحاجة إلى الاختصاصات المختلفة مما يبين أهمية مثل التنظيم والتنسيق والقيادة .
- 1 2 المنافسة الشديدة في الأسواق مما يتطلب الابتكار في طرق التسيير لتحقيق القدرة على المنافسة وفائض القيمة للمشروع .
- 1 3 ندرة المتزايدة في الموارد البشرية المتخصصة مما يتطلب الرشد في التسيير والبحث عن وسائل طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الفعالية .
- 1 4 ترايد قوة الجماعات المدافعة عن العمال " أحزاب، نقابات" مما يدعو إلى وضع سياسات مقبولة .

2 أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر الأفراد أثنى ما في الحضارة الإنسانية وعلى ذلك فلا توجد مسؤولية أهم وأعظم من تسيير الأفراد وتنميتهم فبدون المسير تصبح المنظمة خليطا من الأفراد والآلات حيث ينبع اهتمامنا بالموضوع من الاهتمام الكبير الذي حظيت به العلاقات الإنسانية وسلوك الفرد في المؤسسة خلال فترة العشرين من خلال تطور الفكر الإداري الذي أدى إلى بروز دور التسيير الإداري في المؤسسة وتعاضمه حيث أصبحت فاعلية التسيير في تماسك الجماعات العمالية في الفرق بين الفشل والنجاح حيث هناك عدة أسباب دفعتنا للاختيار الموضوع بالذات نوردتها فيمايلي :

- 2 1 كبر حجم المؤسسات بحيث أصبح المسير لا يستطيع أن يسير العمال كأفراد بل لابد أن يسير العمال كجماعات ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بتماسك الجماعات العمالية .
- 2 2 تماسك الجماعات لا يحدث عرضا بل لابد أن توضع له عدة خطط وتوفر له الوسائل .

- 2 3** - تماسك يسهل للمسير فهم الأفراد الذين يعملون تحت إمرته وكلما زادت الجماعات تماسكا كلما زاد تحكمها في أعضائها ومن هنا يقتصر عمل المسير على القيادة .
- 2 4** - كون الموضوع ينتمي إلى مجال تخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل
- 2 5** - تحليل الشخصي للدراسة التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية
- 2 6** - تفضى التسيير الفعال داخل المؤسسات الذي يعمل على خلق جو مناسب للعمل
- 3 - أهداف الدراسة:**
- 3 1** - معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للتسيير الجزائري في الجماعات العمالية ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية .
- 3 2** - معرفة إذا كان المسير الجزائري يهتم بمقتضيات التسيير من خلال الجماعات أم لا .
- 3 3** - معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير بصفته وسيطا بين جماعات العمال والإدارة
- 3 4** - معرفة عوامل ومسببات تماسك الجماعات ومعرفة العوامل والمسببات التي أدت إلى إرتفاع درجة تماسك أو الانخفاضه
- 3 5** - معرفة طبيعة التسيير والجماعات العمالية التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية .
- 3 6** - معرفة حقيقة دور التسيير في المؤسسة جزائرية لأنه الأساس في تحقيق أسباب نجاح أو فشل المؤسسة في تسيير وتوجيه الموارد البشرية وإدارة المنظمة
- 3 7** - محاولة الإلمام بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات ومعرفة أسباب نجاح وفشل المؤسسة في تسيير وتوجيه المورد البشري وإدارة المنظمة .
- 3 8** - محاولة أن تكون هذه الدراسة إضافة لدراسات سابقة وإثراء الرصيد المعرفي ونقطة إنطلاق لبحوث الأخرى .

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به تأكد لنا ندرة البحوث الجامعية التي عالجت موضوع التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمل ومن أحدث هذه البحوث الجامعية القريبة من موضوع دراستنا نذكر مايلي:

- ★ دراسة بن سلامة زهية تحت عنوان أسباب النزاعات الجماعات العمالية في المؤسسة الصناعية هي مذكر مكملة لنيل شهادة ماجستير سنة 2006-2007 بقسم علم الاجتماع جامعة منوري قسنطينة تحت إشراف الأستاذة بشلينة سعد حاولت الباحثة من خلال الدراسة تشخيص الواقع

الفعلي لنزاعات الجماعات العمل والمجتمعية وربطها بالتوتر والصراع وقد تمت الدراسة ميدانيا بمحطة توليد الكهرباء بولاية- جيجل - وقد انطلقت من الأسئلة التالية :

- هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟
- هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود النزاع؟
- هل يؤدي تدني أجور العاملين داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود النزاع؟

أما عن الفرضية العامة التي وضعتها كانت إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة للنزاعات داخل المؤسسة وإعتمدت على أسلوب المسح الشامل في دراستها .

وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

إن النزاعات الاقتصادية هي أكثر انتشارا وهي المسببة للنزاعات العمل إذ أن أسباب النزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي بالدرجة الأولى نزاعات مصالح والتي تتمحور حول الترقية ، الأجور وظروف العمل .
وبتالي فقد تحققت الفرضية العامة بالدرجة مقبولة نسبيا .

تحديد المفاهيم الأساسية:

1. مفهوم التسيير :

عرفة "تيلور" بأنه علم مبني على القوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية. فإنه يشمل المفهوم الضيق لإضافة إلى **management** هو مصطلح إنجليزي ويعني القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير⁽¹⁾.

عرفه "صلاح شنواني" فيرى يعرف المسير ببساط الكلمات بعبارة أنه الشخص المسؤول على الإشراف على الآخرين أي الذين يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات من ويخضعون لرقابته⁽²⁾.

يراه "فريد راغب النجار" بأن المسير هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾.

يعرفه "محي الدين الأزهري" هو الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية والقدرة الفنية هي المهارات المهنية أو الوظيفية غير أن أهمية وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح⁽⁴⁾.

¹ - ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 31.

² - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، ط2، 2003، ص 34.

³ - فريد راغب محمد النجار، المديرين والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر بدون طبعة، 2000، ص 20.

⁴ - محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، ط2، 2000، ص 112.

أما المفهوم الإجرائي للتسيير : هي عملية إدارية لها طرفان هما الإداري والجماعة والإداري هو الذي يقوم بتنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود والإشراف عليها وتخفيفها من أجل الوصول إلى الهدف

2-الفعالية:

أ - في اللغة: من فَعَلَ، يَفْعَلُ، فَعَالًا، فالفعل مصدر والفعل، الاسم، والفعال اسم للفعل الحسن مثل الجود والكرم وكون الفعال أيضا مصدر مثل ذَهَبَ ذَهَابًا.¹

الفعال يكون في المدح والذم هو الفعل التأثير من جهة مؤثر وهو عام لما كان بإجادة أو غير إجادة، ولما كان بعلم أو غير علم ، وقصد وغير قصد ، ولما كان من الإنسان والحيوان والجمادات والعمل مثله ، والصنع أنخص².

فعال نافذ مؤثر يؤدي إلى نتائج "سلطة فعالة" " وإسهام فعال " ينتج الأثر المتوخى : "دواء فعال" وسيلة فعالة ، ، فعالية، نجوع فعالية، دواء، قدرة على إنتاج ، أثر فاعلية أسلوب تربوي.

ب - في الاصطلاح:

في أي مستوى من مستويات التحليل تعتبر عبارة الفعالية عبارة محيرة ، لذا يلجأ العديد من الباحثين إلى استخدام عبارتي النجاح والفشل كونهما قابلتين للقياس الدقيق فهما مرتبطتين بالكم ، في حين ترتبط الفعالية بالكيف لذا يقترح ارجيريس : " الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات عند تناول الفعالية ومن هذه المؤشرات الكفاءة الذاتية ، المسؤولية الذاتية والثقة بالنفس³.

كما يقدم "ريدن" تعريف للفاعلية " بأنها المدى الذي ينجز فيه المشرف المخرجات التي يتطلبها المركز... أن فعالية الإشراف يجب أن تعرف بعبارات مخرجات بدل المداخلات بما ينجزه المشرف لا بما يفعله بالنتائج لا بالشخصية⁴

التعريف الإجرائي للفاعلية: والفاعلية المسير تتمثل في المدير الفعال وهو الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بفضل كفاءته ومهارته في التسيير من جهة ، وقوة التأثير التي يمارسها على مرؤوسيه للرفع من مستوى الانجاز لديهم من جهة أخرى .

¹ - خليل بن أحمد الفراهيدي ، كتاب العين، مادة (ف،ع،ل)، جامع معالم اللغة ، قرص مدمج، شركة العرييين للكمبيوتر.

² - ابن منظور مادة فعل، لسان العرب ، جامع معاجم اللغة ، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.

³ - T,plfifwer,and r, pr, sthus,pubuc,admin stration,the rqlndpressco-nez

yorkmfifihem1976mpm158.

⁴ - REXQ SKIDMOR? MILTONGTHACKEARY,INTRODUCTION,TO SOCIA WORKEMN? PRENTICE?

HALL INC? ENGLE W?WOB CUBBS? 1976?P326.

3- التماسك:

أ - في اللغة: مسك بالشيء وأمسك به وتمسك واستمسك ومسك ، متماسك، أي يمسك بعضها بعضاً. ومسك به، وتماسك، وتمسك، واستمسك، ومسك ، احتبس واعتصم به. مسك: إمساك الشيء، التعلق به وحفظه، قال تعالى: فإمساك بمعروف أو تسريح بإحسان. وقال أيضاً: أم آتيناهم كتاباً من قبله فهم به مستمسكون. ويقال تمسكتُ به ومسكتُ به¹.

ب - الاصطلاح: الجماعة المتماسكة هي التي: "يشعر أعضائها بالهدف المشترك الموحد أو تلك التي يكون كل عضو فيها على استعداد لتحمل المسؤولية في أعمال الجماعة اليومية"². يحاول أمتاي أنزويني: تعريف التماسك الاجتماعي فيقول بأنه علاقة تعبيرية إيجابية تقع بين شخصين أو أكثر.

لذلك فالاصطلاح يستعمل عادة من قبل علماء الاجتماع عندما تتوفر في الجماعات الصفات التالية:

1. اعتماد الفرد على المقاييس والقيم المشتركة.
 2. تماسك أفراد الجماعة بسبب المصالح المشتركة.
 3. التزام الفرد بأخلاقية وسلوكية جماعته.³
- التعريف الإجرائي: هو مدى ارتباط وقرب أعضاء الجماعات لبعضهم البعض ومدى تأثير وانعكاس ذلك على العضوية في الجماعات وقوة الجماعة في جذب أعضائها للاستمرار النشاط داخل الجماعات.

4- الجماعة:

أ - في اللغة: عدد كل شيء وكثرته⁴

الجماعة: جمع الشيء عن تفرقة يجمعه جمعاً وجمعه وأجمعه، فأجتمع، قد استعملوا ذلك في غير الناس حتى قالوا جماعة الشجر وجماعة النبات وتجمع القوم: اجتمعوا أيضاً من هنا وهنا⁵، جماعة. ج، جماعات: العدد الكثير يجمعها غرض واحد.

ب - في الاصطلاح: يعرف "ديفيز" الجماعة: بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها⁶.

¹ - الراغب الأصفهاني، مفردات القرآن الكريم، مادة، فعل، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.

² - درويني كاترين وآخرون، ترجمة محمد طلعت عيسى، تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، د، د، ط، ص 40.

³ - دينكون ميتشيل، ترجمة إحسان محمد الحسن، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1981، ص 192.

⁴ - الخليل ابن أحمد الفراهيدي، مرجع سابق،

⁵ - ابن منظور، مادة جمع، مرجع سابق.

⁶ - ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص135.

الجماعة عبارة عن مجموعة من العلاقات الناجمة عن التفاعل الإيجابي أو المتعطل لشخصين أو أكثر ويعرفها "حنفي محمود سليمان"¹: هي مجموعة من الأفراد بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بدورها نوع الجماعة مثل العائلة، لجنة نقابية لجنة سياسية... إلى غير ذلك .

ويعرفها "صامويل" الجماعة بانها عدد من الناس نكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي أن يتحدثوا فيما بينهم عنها ، بإضافة إلى أن علاقاتهم هذه تأخذ انطبعا واضحا يلفت الأنظار².

التعريف الإجرائي: الأفراد داخل الجماعة يعيشون في تفاعل مستمر فكل فرد يتأثر بالأفراد الآخرين ويؤثر فيهم وبذلك يختلف كل مجال اجتماعي باختلاف أنماط العلاقات القائمة به .

❖ صعوبة البحث:

واجهتني أثناء إعداد البحث عدة صعوبات أهمها مايلي:

1. الجانب النظري: تشعب موضوع التسيير الإداري وكذلك موضوع الجماعات العملية حيث

أنهما موضوعان تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم علوم الإدارة ، علم الاجتماع ، علم النفس، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب وأهداف البحث.

2. الجانب التطبيقي: فقد وجدت صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان ، حيث رأيت أن

المؤسسة حذرة في استقبال بالرغم من أن تأكيدي أن الاستبيان تكون نتائجه عامة فقط بغرض البحث العلمي كذلك عدم اهتمام نوعا ما من طرف المسيرين وكذلك طول المدة التي استغرقها المسيريون الإداريون في الإجابة عن الاستمارة الموزعة.

¹ - غريب محمد سيد أحمد ، تصميم وتمثيل البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 1997، ص 132.

² - محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث، ط1، ص13.

الفصل الثاني

الثاني

تمهيد:

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين حيث يتمكن من توجيههم وتعرف هذه الظاهرة بالتسيير الفعال وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل مكان وزمان ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة حيث، تشعبت البحوث والدراسات في مجال التسيير وذلك من أجل مساعدة المدراء كي يلعب دورا مؤثرا في منظماتهم لذلك احتل التسيير مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة ، وعلم الاجتماع وهذا ما يدفعنا إلى معالجة كيف كان موقف الفكر الاجتماعي من التسيير وللإجابة على هذا السؤال نحاول تقديم عرض شامل عن النظريات والدراسات في مجال التسيير باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح لنا باستيعاب موضوع البحث كما يدفعنا إلى البدء بذلك باعتبار التسيير الفعال المتغير المستقل في بحثنا والذي يجب فهمه أولا قبل الانتقال إلى المتغير التابع ألا وهو التماسك الجماعات العمالية ودور المسير في ذلك وبناء أعلى ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

للمبحث الأول: مهام التسيير ونماذجه.

للمبحث الثاني التسيير الفعال.

للمبحث الثالث: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية.

المبحث الأول: مهام التسيير ونماذجه:

المطلب الأول: خصائص التسيير

1. توفر التصورات الأولى:¹

لا يمكن للمسير أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو متقدم عليه سواء للمؤسسة في حد ذاتها أو المنظمة لهذا من الضروري أن يرسم له تصور لكل البديهيات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة ولو اطلاع هامشي.

2. توفر الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنها توفر المرور إلى الهدف بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة كثيرا ما تعتقد الإستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكون مضبوطة علميا أي محددة الوقوع باستعمال احتمالات علمية المدروسة.

3. توفر التخطيط:

نعني به رسم الإستراتيجية العوامل والفروع التي لها علاقة بالتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا بوضع مخطط لتعامل مع جميع الموجدات داخل المؤسسة كرواتب تسديد الفواتير واشتراكات ضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات).

4. معرفة السياسة العامة:

لا يمكن لأي مسير داخل المنظمة أن يعمل دون معرفة التوجهات الأساسية التي تقوم بها الإدارة كنظام تسيير شمولي وخاصة ما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام ويعود سر اهتمام المسير باه لكونها تتبع اختيارات مجموع مواطني الدولة .

5. الروح الاتصالية:

لا يزال المسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن أمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة لتسيير ذلك أنها تضمن انتقال المعلومات عبر المستويات الرسمية وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي أو الأفقي² .

مهام المسير الفعال:

¹ - حمام محمد زهير ، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر العاصمة، ص 51.

² - مرجع نفسه، ص 52.

يعني القدرة على تكيف العاملين تكيفا يضمن تحقيق الأهداف المسطرة ضمن دائرة يراعى فيها الجميع مستويات التعايش بين الجماعة وهذا بمعرفة ما يدور في ذهني الموظفين وقياس درجات الدفاعية عندهم وهذا العمل مهما كانت صعوبته تتطلب قائدا كفء يتحلى بروح الاستقبال ومن مهام تسيير الموارد البشرية¹.

أ - قيادة الفوج.

ب - التنشيط.

ت - تسيير الأولويات.

ث - تسيير الوقت.

بينما أضاف الدكتور "بوفلجة غيات" مهام أخرى أجمالها:

في استعمال الاختبارات النفسية والمقابلات لاختيار الموارد الكفأة ، وتعرف على المر دودية ، وتحديد الرواتب، ثم ركلة الموظفين والتعرف على نزاعات العمال مع توفر الإمكانيات. ولنعود الآن لنشرح العناصر الواجب توفرها في المسير الفعال .

أ - **تسيير الوقت**: يعد معيار تسيير الوقت في إدارة المؤسسة أكبر مهمة يتولها المسير لأنها تتعلق بمجهدين البدني والفكري للعامل فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمر دودية ذلك أن توفر أربعين ساعة عمل لا يعد بالأمر السهل أمام الجهد البدني للعامل فالمسير أحاول قدر ما يملك أن يوظف تلك المدة في إنتاج الخاص بالمؤسسة كما يحرص كل الحرص على أن لا يضيع الوقت في إطار خارج عن الهدف العام لهذا يطرح انشغال تسيير الأولويات للتعرف على المشاكل الحقيقية التي ينبغي العمل بدلا من تضييع الوقت والجهد في البحث عن الأشياء لا تنفيذ الهدف العام .

ب - **قيادة الفوج**: إن أكثر الأساليب ناجحة في تنظيم المؤسسة هو تقسيم العمل إلى مجموعة متخصصة وظيفيا وحسب الإمكانيات المتوفرة لهذا يجب التعامل مع الاجتماعات التي تهم الفوج بحنكة تميزها للبحث عن تحضير قرارات.

ت - **التنشيط**: يعمل بقاعدة التنشيط دائما على أساس التفعيل في اتخاذ الإجراءات التي تظهر في شكل قرارات فإذا كان القرار بسيطا فهو يحتاج إلى معالجة إجرائية وإذا كان مفاجئا فيحتاج إلى تقييم الحدث ويقول الدكتور "الطيب سعيد" أن أهمية القرار تظهر في التأثير الحقيقي بمعرفة الانعكاسات الراهنة دون نسيان ربط العلاقة بين المنظمة والحدث والقرار أي هل يؤثر بصفة قاسية على تحقيق الأهداف وإذا ما تعلق الأمر بسريران ذلك داخل الفوج فالمنشط يتولى احترام ميدان التخصص لكل مشارك وذلك بتشجيع الحوار.

¹ - حمام محمد زهير ، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير ، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر العاصمة، ص 54.

ثا - تسيير الأولويات: تعتبر معرفة الأولويات عملية صعبة لأنها تقترب بتسيير الجماعة العامة وإعداد الإستراتيجية النهائية للمشروع في تنفيذ عملية تسيير الأولويات داخل الوحدة وهذا العمل على الرغم من صعوبته لا يتم إلا بمعرفة الأدوار التي تلعبها الهياكل منها الدور العلمي القيام بإنجاز المهمة المباشرة ثم الدور الوظيفي للمهام الروتينية فعندما تكتمل معرفة تلك الأدوار يقوم المسير بطرح تسيير الأولويات باستحداث طريقة خاصة¹

المطلب الثالث: نماذج التسيير:

1. المدارس المفسرة للتسيير :

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية في أوروبا وما نجم عنها من مشاكل بين العمال وأرباب العمل ، ومحاولة التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال ، وتشمل المدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي:

أ. حركة الإدارة العلمية.

ب. حركة عملية الإدارة .

ت. حركة الإدارة البيروقراطية .

أ - حركة الإدارة العلمية: مؤسس هذه الحركة هو فريدريك تايلور 1856-1915 امتدت من 1880 إلى 1930 حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية .

■ مساهمة الإدارة العلمية في مجال التسيير :²

كان لتايلور الفضل الكبير في تطوير مفهوم التسيير من خلال تصوراتاه لمهام المدير ، فعلى المدير أن يستخدم المعايير العلمية للحكم على أداء المرؤوسين بدلا من الطرق المرتجلة ، وأن يعمل على تدريبهم والتعاون معهم ، وان يحقق المدير أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية ، كما أشار إلى فعالية الحوافز في تشجيع الجماعات العمالية .

وعليه كانت أفكار تايلور أثار ايجابية وتأثيرها العظيم في الإنتاج فهي التي تخطط للعمل وتراقب

الإنجاز

¹ - حمام محمد زهير ، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، ص 56.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 ، ص 58.

ب - حركة عملية الإدارة (التقسيم الإدارة):

هنري فايول: Henner Fayol (1841-1925)، من أبرز مفكري هذا الاتجاه حيث عمل تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا ، وهذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة وأساليبها في المستوى التنفيذي من خلال المبادئ التالية :

تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، المبادأة ، العمل الجماعي ، المكافآت العادلة، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية ، التنظيم ، استقرار العاملين في المنظمة .

■ **مساهمة هنري فايول:**¹

استخدم كلمة **Commandement** للدلالة على إحدى المهام الخمس التي يميز بها المدير أو المسير الفعال الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر ، الرقابة .

هي كوحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية التابعة من ضرورة التسيير وأهميتها وأن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الفعال سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعة .

ج حركة الإدارة البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر **Max weber (1864-1920)**، من أول وأشهر من كتب في البيروقراطية ، وقد ساهم في تطوير مفاهيم القيادة من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

■ **مساهمة ماكس فيبر:** تصور فيبر نمط للتسيير الفعال الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة والتي قدمها وذلك من خلال ممارسته هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة وهذه النماذج كالتالي:

1 - في ظل السلطة الرشيدة:²

سلطة المسير تابعة من مركزية ، وله الحق في التسيير المنظمة وإصدار الأوامر والتعليمات ، وأن هذا المركز يبقى ثابتاً مهما تغير شخص القائد ، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز المسير لا لشخصه .

2 - في ظل السلطة الزعامية:

في هذا الشكل المسير يملك شخصية خارقة وجذابة يجعله يأسر قلوب العمال، وتنمي انقيادهم نظراً لما يتميز بهم من مقدرة وتفوق على الآخرين، فهنا كل السلطة يمارسها المسير باسمه لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 61-62.

² - ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، دار أزهارات للنشر ، عمان، / 1997 .

3 - في ظل السلطة التقليدية :

تقوم سلطة المسير على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه ، والمسير يقوم بدوره ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعه الأعمال والقدرات فتبعية المرؤوسين تكون لشخص المسير وليس لمركزه الوظيفي .

تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية :

تهدف المدرسة الكلاسيكية إلى إيجاد الطريق الوحيد الأفضل ، وركزت على أسلوب التسيير بتبني نظرية Douglas, Grigori ، وملخصها أن العلاقة بين المسير والمرؤوسين علاقة فيها شدة واستبداد والإجبار المرؤوسين لتنفيذ أوامر وهو ما عرضها إلى بعض الانتقادات.¹

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن الأفكار التي جاءت باه العلاقات الإنسانية قد استندت على تجارب التي أجراها التو مايو Hilton Mayo فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح المسير، وأصبحت العلاقات الإنسانية من السمات البارزة لتسيير في الإدارة الحديثة .

■ مساهمة المدرسة العلاقات الإنسانية :

من النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاوثون" هي أن التسيير الناجح هو الذي يعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب التسيير الناجح هو الذي يعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية .
وأن التسيير في ظل هذه المدرسة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين المسير والمرؤوسين ، لذلك يجب على المسير أن يولي اهتماما كبيرا في ظل شكاوي العمال المرؤوسين لكسب رضاهم ، كما لا يفوت المسير اعتمادا نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين .

■ تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:⁽²⁾

رغم توجيهها لاهتمام الباحثين إلى أهمية العلاقات الإنسانية إلا أنها تعرضت إلى النقد من خلال:
1. تركيزها على الدوافع الاجتماعية وتجاهل الدوافع الاقتصادية، واهتمامها بالتنظيم غير الرسمي، وإهمال التنظيم الرسمي رغم أهمية هذا الأخير (وظائف الإدارة) واهتمامها بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان رغبة الفرد للانتماء إلى الجماعة

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

² - ظاهر محمود كلاله، مرجع سبق ذكره ص.67.

ثالثا/المدرسة السلوكية:

تعتبر المدرسة السلوكية امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية ،حيث انتقلت من دراسة العلاقة بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا وقد ظهرت عدت نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم ستر برنارد ابرهام ماسو..... الخ.

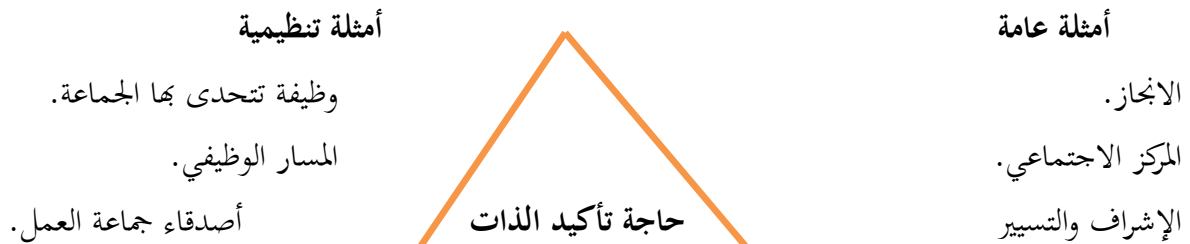
مساهمة ستر برنارد

يعتبر برنارد من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابة وظائف الرؤساء سنة 1961 حيث يعتبر المنظمة تداخل بين حاجاتها وحاجات العمال ،فعلى المسير الفعال أن يعمل على إيجاد الحوافر الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد وبقاء المنظمة مرهون بقدرة المسير على تحقيق هذه الحاجيات من جهة بشكل يحدد التعاون بين جماعات العمل .

مساهمة أبراهام ماسلو:

رتب مراسلو الحاجيات (الفيزيولوجية .الأمن ،الانتماء،الشهرة تحقيق الذات) بشكل هرمي وقال أنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل إلى إشباع حاجة يليها في الأهمية بشكل تلقائي ،وأن إشباع الحاجة بشكل حاجز أو دافع للفرد لإحداث سلوك معين .
وتتغير القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقة الصداقة والزمالة لذلك تعتبر الحاجات من المصاعب التي تواجه المسير وعليه أن يكون على دراية وفهم بها وبدرجتها وأهميتها للفرد لمساعدتهم في توجيههم باتجاه الأهداف المراد تحقيقها ⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو :

الشكل رقم(1): هرم تدرج الحاجات لماسلو



¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص، 77.75

خطط المعاشات.

الراتب.

حاجة الاحترام والتقدير

الحاجة إلى الانتماء

الحاجة إلى الأمن

الحاجة الفيزيولوجية

الاستقرار في العمل.

الاستمرار في الوظيفة.

المصدر: راوية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص116.

تقييم مساهمة المدرسة السلوكية : (1)

لم تسلم هذه المدرسة هي الأخرى من النقد الذي كان سببه الإفراط في العناية بمشاعر الأفراد وحاجاتهم ، حيث وصل الأمر إلى حد التدخل في الحياة الشخصية للمرؤوسين على حساب ، إلا أن ذلك لا يقلل أهمية الأفكار التي ساهمت باه .

رابعا : المدرسة الحديثة للإدارة :

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة في بداية السبعينيات وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر، وهي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل

One best way للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم ، ففي الوقت الذي توجد فيه تنظيمات رسمية ، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية ، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين ، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات داخل الحقل الإنتاجي ولخدماتي المتشابه ، وذلك سبب ظهور المنافسة ، إضافة إلى الصراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة .

أولا : مبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة :

يعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الإدارة كرد فعل للنقائص والثغرات التي برزت في مبادئ وأفكار المدارس

السابقة ، كما أنها نتيجة طبيعية لتطور بيئة المنظمات وما أصبح يميزها من تغير وتعقيد وقد ظهرت عدة أبحاث حديثة في مجال التنظيم إلا أنه على العموم فهي تشترك في الأفكار التالية (2)

* عدم الإيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل لأن ذلك يتعلق بحجم المنظمة ، إستراتيجيته ، التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تنشط فيها ، فهذه العوامل تؤثر على الهياكل التنظيمية لذلك فتنظيم معين قد يناسب منظمة ولكنه لا يناسب منظمة أخرى .

* نتيجة الفروق الفردية بين الأفراد وتعدد واختلاف الحاجات الإنسانية ، فإن نظام الحوافز ليس واحدا ولا ثابت ولكنه متغير ومتعدد حسب الظروف فالحوافز المادية قد تكون فاعلة مع الفرد الذي هو في أمس الحاجة للمادة بسبب والتقدير .

* تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري ، فعملية صنع واتخاذ القرار تحتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة ، حتى أن بيتر درك **prêter Drucker** يعتبرها الإدارة ذاتها لذلك فالقرار في المدرسة الحديثة يخضع لمنهجية العقلانية المحدودة حسب هربت سيموه ن بما يلزمه من جميع المعلومات عن المشكلة وتحليلها قصد تحديد البدائل الممكنة وبالمفاضلة بينها يتم اختيار البديل الأفضل .³

¹ ظاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

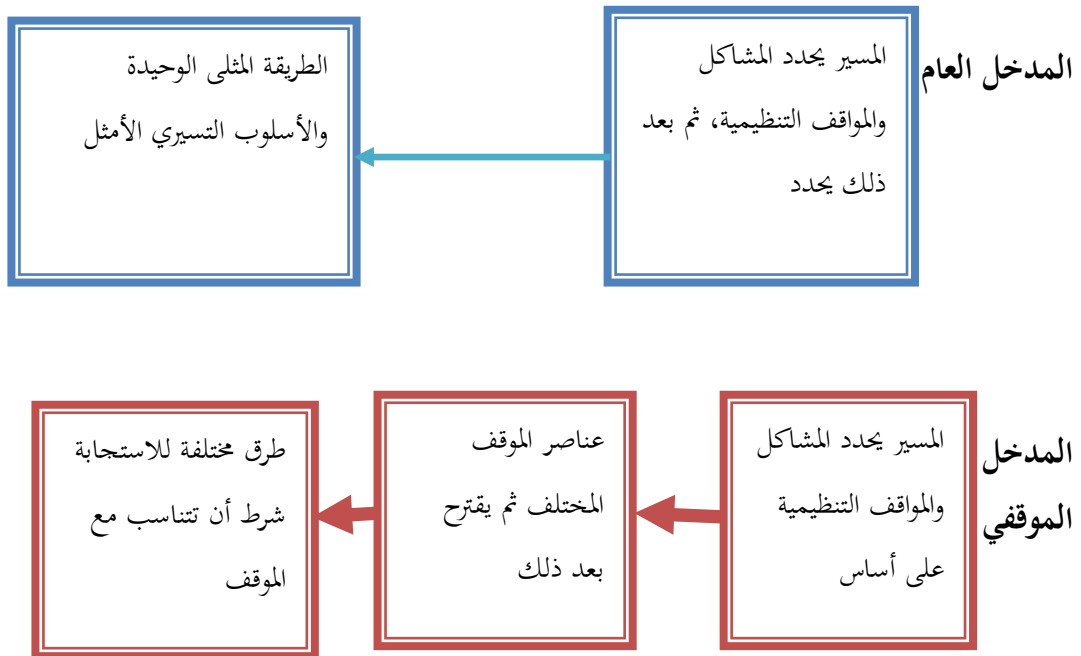
² نفس المرجع السابق ، ص 44.

³

النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ، لذا على المنظمات أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار وخاصة التنافسية قصد إعداد الإستراتيجية الملائمة لمواجهتها .
مساهمة المدرسة الحديثة :¹

من خلال يرون مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف فالتسيير يعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها المسير تأثيره على الجماعة مثل نوع المهمة ، خصائص المنظمة ، والمرؤوسين وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الأولوية والأهمية لنجاح التسيير فكان ذلك تمهيد البروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها ، لذلك يمكن القول أن المدرسة الحديثة ساهمت في البحث على نمط القيادي الأفضل .

شكلكم(02): مقارنة بين المدخل العام والمدخل الموقفي للتسيير الفعال



المصدر: إعداد الطالبة بناء على مرجع راوية حسن سلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 22.

¹ راوية حسن, المرجع السابق, ص 21

نلاحظ من الشكل أن المسير في ظل الموقف العام الطريقة الوحيدة الأفضل التي جاءت به المدارس السابقة للمدرسة الحديثة ، لديه أسلوب واحد يطبقه لحل المشكلات بشكل مباشر دون المرور بمرحلة التعرف على عناصر الموقف وتحليلها ، أما المسير في ظل المدخل الحديث الموقفي فإنه لحل المشكلة يلجأ أولاً لدراسة الموقف بمتغير أنه ليجد بدائل مختلفة لحل المشكلة ثم يختار منها ما يناسب الموقف أي أن على المسير أن يدرسوا الموقف بعناية ثم إتباع المرونة الكافية لكي سيطيعون التكيف معه وبالتالي تحقيق تماسك الجماعات .

النظريات المفسرة للتسيير :

أولاً : نظريات المدخل الفردي :

تتبع هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة حيث استغرقت الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين وتفترض أن التسيير يقوم على مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين وأن تتوفر فيه هذه الخصائص حيث تكون له قدرة على التسيير وقد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على المسير دون اعتبار العناصر الأخرى ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات .

◀ نظرية الرجل العظيم :

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن المسيرين يولدون ولا يصنعون وأن سمات القيادة موروثية (فطرية) وليست مكتسبة حيث يقول أفلاطون " إن القادة العظماء قد ولدوا عظاماً " ¹ لذا يجب أن يتركز الاهتمام على حسن اختيار المسير أكثر من تدريبهم ويعتبر فرنسيس جالت و ن Francis. Galton (1879) من أكبر الدعاة لهذه النظرية حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز المسيرين فهم يشيع بروزهم في أسر معينة ، كما يشير وود s'. Word أنهم يميلون ليكونوا رجالاً ذوي تأثير ، لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة كما يقول " إن قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يختلف في النهاية طبقات مختلفة بيولوجياً عن الطبقات الدنيا ويجعل بروز المسيرين من بين هذه الطبقات الأكثر احتمالاً ² كما قام وود بدراسة ظروف المسير ل 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 على 10 قرون وخلص في تلك الدراسة إلى أن شخصية المسير هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لقدراته التسرية ³ أما جينز Jenkins فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم وقدم عدة نماذج من المسيرين من الأمراء ، الأبطال ، والرجال المتميزين ⁴ .

تقييم نظرية الرجل العظيم :

¹ طارق عبد الحميد ألبدي ، أساسيات في علم إدارة القيادة أ ط 1 ، دار الفكر والنشر والتوزيع ، عمان 2002 ، ص 157.

² طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993 ، ص 57-58.

³ محمد شويح ، مقومات وشروط القيادة الإدارية ، أطروحة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2001 ، ص 22.

⁴ محمد أبو الفضل عبد الباقى ، مرجع سابق ص 17.

إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية كما أنها ذات صيغة متطرفة لذلك وجهت لها عدة انتقادات من أبرزها:¹

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في أن واحد وحتى عن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
- تتعامل هذه النظرية مع المسير من منظور سياسي ويتغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلى شأنه على حساب الجماهير.
- هذه النظرية تدرس المسيرين بعد إن يصبحوا رؤساء ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح مسيراً مما يجعل لهذا أي فائدة علمية .

(ب) - نظرية السمات :

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للتسيير ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما ، أن تجعل منه مسيراً ناجحاً ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراتب كما تقول نظرية الرجل العظيم² وقد استخدمت السمات والصفات وخصائص لفترة طويلة لتفسير التسيير الفعال حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد³ إلا أننا لأن نجد إنفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للمسير إذا هناك العديد من الدراسات المتباينة .

(1) - دراسة أرداني تأييد :

يرى أرداني في كتابه "من القيادة" 1935 أن المسيرين الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها على أن من أكثرها أهمية:⁴

- الطاقة الفيزيائية والعصبية فالتسيير عمل شاق والمسير لا بد أن يمتلك أكثر من القدرة المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط العمل و الحس بالفرض أو الاتجاه فلا بد للمسير أن يكون له هدف وان يوحي للآخرين بأن يتبعوه
- الحماس ، فالمسирون الجيدون كثيراً ما يشعر أن أنفسهم مدفوعة بقوة وبشكل ما يحول حماسهم إلى نفوذ وتأثير في مرؤوسيه .
- الرفق والتعاطف ولم يكن يرى تأييد بأنه من الأفضل للمسير أن يكون موهوباً عن أن يكون محبوباً على العكس فالمسير يحتاج إلى مودة أتباعه حتى يمارس عليهم نفوذه المطلوب .

¹ طريف شوقي ، مرجع سابق ، ص 58-59.

² أبو الفضل محمد عبد الباقي 'مرجع سابق' ص 17

³ عبد الغفار حنفي 'السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد' الإسكندرية' المكتب العربي الحديث . 1993. ص. 414.

⁴ جان ديكان. مرجع سابق. ص. 212. 213

– النزاهة فيكون المسير صادق مع ضميره وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح التسيير .

(2) – دراسة رالف ستوجد يلي : Ralph stogdill

يعتبر ستوجد يلي أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل الإنسان مسيرا ناجحا ومن أهمها:

– **القدرة على التسيير** : وهي تتضمن قوة الذكاء ،طلاقة فصاحة اللسان ،اليقظة ،الأصالة والعدالة

– **مهارة الانجاز** :وتتضمن التعليم والثقافة ، المعرفة الواسعة ، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .

– **تحمل المسؤولية** :وتتطلب المبالاة ،الثقة بالنفس ، المثابرة ،الاعتماد على النفس ،السيطرة ، الرغبة في التفوق والطموح .

– **المكانة الاجتماعية** :وتتطلب الشعبية إي يكون المسير محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي ومالي .

– **روح المشاركة** :تتطلب النشاط ، الروح الاجتماعية ،الطبية ،التعاون ،القدرة على التكيف روح الفكاهة والدعابة .

– **القدرة على تفهم الموقف** :وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ،مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف .

تقييم نظرية السمات :

رغم الجهود التي قامت بها نظرية السمات لحصر الخصائص الأساسية للمسير حيث توصلت إلى قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة للمسيرين الناجحين إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد ولعل من أبرر المآخذ التي وجهت لها :¹

– الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في المسير قد تتوافر في المسير وغير المسير مثل الطموح ،العدل ، والذكاء مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد مالا يؤهله للتسيير .

– لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في التسيير ذلك إن السمات المطلوب توافرها في المسير تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.

– فشلت هذه النظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين السمات الشخصية والتسيير كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السمات التي تميزها المسير عن غير مسير آخر .

ثانيا : نظريات مدخل سلوك القائد :

¹ صلاح الدين عبد الباقي.مرجع سابق.ص.ص.348-349

أدى عدم استطاعة نظرية السمات تفسير فعالية التسيير إلى التركيز على سلوك المسير أو ما يسمى بنمط التسيير بمعنى تغيرت النظرة إلى التسيير من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدو كمنشآت يمارس وأصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك المسير وليس خصائصه على افتراض أن فعالية المسير تتوقف على نمط (الأسلوب القيادي) الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة أي مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها المسير والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمط التسيير وقد طرحت تصنيفات عديدة يتجلى أهمها في دراسات جامعات أوهايو وميتشجان وستتناول بشيء من التفصيل هذه الدراسات .

أ) - دراسة جامعة ميتشجان

قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين من جامعة ميتشجان على رأسهم لكارت كان . وكانز سنة 1961 في عدة منظمات صناعية وخدمية وذلك للتعرف على نمط سلوك المسير في مجموعة العمل ذات الإنتاج المرتفع ومقارنته بنمط سلوك المسير في مجموعة العمل ذات الإنتاج المنخفض وقد استطاعت هذه الدراسة تحدد نمطين سلوكيين للتسيير يتمثلان في¹

1 - المسير المهتم بالعمل :

في هذا النمط يهتم التسيير بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى قواعد وتعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل والوسائل المستخدمة فيه كما يحدد معايير لقياس الأداء ويكافئ كل فرد وفقاً للمستوى إنجازه ويكون الإشراف دقيقاً مباشراً ومحكماً باستخدام أسلوب الثواب والعقاب كما إن تفاعل المسير مع مرؤوسيه محدود .

2 - المسير المهتم بالعامل :

يميل المسير لأن يتوجه ويهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على التعاون والتعلق بأهداف المنظمة كما تتصف قيادته بالعمومية وعدم التدخل في التفاصيل كما أنه يخصص نسبة كبيرة من وقته للاتصال بالعاملين .

تقييم دراسة ميتشجان :

وجهت عدة انتقادات لدراسة ميتشجان أهمها هو صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك المسير وإنتاج ورضا المرؤوسين فافتراض إن نمط التسيير هو المتغير المؤثر يفتقد الدليل التجريبي² كما إن قول بأن المسير إما يهتم بالعامل أو العمل لا يثبتته الواقع حيث أن سلوك المسير قد يختلف من ظرف لآخر ففي الظروف العادية يميل المسير إلى الاهتمام بالأفراد بينما في الظروف الصعبة وضغوط العمل يميل إلى الاهتمام أكثر بالعمل³ لذلك ظهر توجه آخر يقول المسير يجب أن يجمع بين الاهتمام بالعاملين والعمل وهو ما قدمته دراسة جامعة أوهايو .

¹ - طارق عبد الحميد البدرى . مرجع سابق. ص: 160

² - رواية حسن , مرجع سابق , ص: 259

³ - احمد سيد مصطفى, مرجع سابق, ص 88

ب) - دراسة جامعة أو هايو :

أجريت سلسلة من الدراسات في جامعة أو هايو من طرف shartle ;stogdill في الأربعينات من القرن العشرين بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد والمتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك المسير وكذلك علاقة موقع المسير على هذه الأبعاد بفعالية التسيير وقد تمكنت هذه الدراسات من استخلاص بعدين أساسيين يتمثلان في :¹

1 - التقدير (الحساسية اتجاه الأفراد):

سلوك الذي يعمل من خلاله المسير على إقامة علاقات طيبة وحسنة مع المرؤوسين وان كانت لا ترقى إلى علاقات الصداقة الحميمة إضافة إلى سعيه لإشباع حاجاتهم وتمييزهم والتعرف على مشكلاتهم وتشجيعهم على الاتصال معه في إطار من الثقة والاحترام المتبادل .

2 - تنظيم بنية العمل :

يشير هذا البعد إلى السلوك الذي يقوم المسير بموجبه بتحديد الأدوار وتوزيع المهام على أفراد الجماعة وتوضيح أساليب وإجراءات التنفيذ إضافة إلى المحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم وبين المسير للمساعدة في القيام بالعمال ويمكن توضيح سلوك المسير من خلال اهتمامه بالتقدير (العاملين)

شكل رقم (03): منخطط توضيحي لدراسة جامعة أو أهائي

اهتمام المسير الإداري مرتفع بالعمل و مرتفع بالعاملين	اهتمام المسير الإداري منخفض بالعمل و العاملين
اهتمام المسير الإداري مرتفع بالعمل و منخفض بالعاملين	اهتمام المسير الإداري منخفض بالعمل منخفض بالعاملين

¹ - طريف شوقي, مرجع سابق, ص: 88


مرتفع

تنظيم بنية العمل (الاهتمام بالعامل)

منخفض

المصدر : طارق عبد الحميد ألبدري , مرجع سابق , ص 160

ولقد استخلصت دراسة جامعة أوهايو إلى أن نمطي سلوك القائد لا يمكن اعتباره على أنهما يقعان على نهايات متعاكسة تبدأ بالنمط المهتم بالعاملين وتنتهي بالنمط المهتم بالعاملين كما جاءت جامعة ميتشجان بل أنهما يشكلان متغيرين مستقلين بمعنى يمكن أن يظهر المسير بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعاملين⁽¹⁾

 تقييم دراسة جامعة أوهايو :

أوضحت الأبحاث التي أجريت لتقييم دراسة جامعة أوهايو بعض القصور في هذه الدراسات حيث تبين أن هذه الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك المسيرين وبين نجاحه ففي حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد المسير نفسه مجبراً على الاهتمام ببنية العمل على حساب التقدير ، كما أنها افترضت أن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لجميع المرؤوسين ، وهذا افتراض خاطئ فقد يكون أكثر حساسية واهتماماً بالإفراد الأكفاء بينما يكون أقل حساسية بالأفراد الأقل كفاءة وذلك لاهتمامه أكثر بعملهم⁽²⁾

3 نظريات المدخل الموقفية :

لقد دفع فشل دراسات سمات المسير وأنماط سلوك القيادة في تقديم تفسير مقبول للنجاح في التسيير ، عدداً من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية هي أن النجاح في التسيير لا يتحدد فقط بناءً على شخصية المسير وسلوكه . بل كذلك على متغيرات الموقف أي الظروف المحيطة مثل : نوعية المرؤوسين ، خصائص المنظمة ، مقدار السلطة الممنوحة للمسير ، إذن فالنظريات الموقفية اهتمت بمتغيرات الموقف الذي يمارس فيه التسيير إلا إنها اختلفت في نوع المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار لقد ظهرت عدة اتجاهات مثل : النظرية الشرطية التفاعلية فيلدر لير **fret feeder** النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن **william reddin**، دور حياة القيادة لهرسي وبلا نشا ر **pylinter.sy.kennth. blanchard** ونظرية القرارات المعيارية فلروم وينون وستناول هذه النظريات

أولاً: نظرية الشرطية التفاعلية ل فيدلر :

تعتبر محاولة فيدلر 1967 لبناء نظرية في التسيير أولى محاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في دراسة التسيير وتمثل فكرته الأساسية في ضرورة ملائمة نمط القيادة للموقف الذي يعيش فيه وتعتبر هذه

¹ طارق عبد الحميد ، ألبدري ، مرجع سابق ، ص 160.

² زاوية حسن ، مرجع سابق ، ص 260.

الملائمة الأسلوب الأفضل لنجاح المسير من خلال تشخيصه لسلوكه ثم دراسة الموقف ، بعبارة أخرى إن تحليل الموقف وتقييمه ومعرفة عناصره يؤثر على ملائمة أو عدم ملائمة النمط التسيبي الذي يستخدمه المسير لذلك يعتقد فيدلر أن التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في التسيير وتمثل متغيرات نظرية فيدلر في :

1. متغيرات شخصية المسير : (1)

اختار فيدلر متغيرا لشخصية القائد اعتبره ممثلا لنمطه القيادي وهذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه المسير لصفات زميل له في العمل بحيث يكون هذا الزميل من بين الذين لا يفضل المسير أن يعمل معهم .
Le collaborateur le moins apprécié فإذا كان هذا التقييم لصفات القائد عاليا فإن هذا يعني أن المسير يهتم بالعلاقات الإنسانية أما إذا كان هذا التقييم منخفضا وسيئا فـ هذا يعني أن المسير يميل إلى الاهتمام بالعمل و الإنتاج وليست العلاقات الإنسانية .

2. متغيرات الموقف :

تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها المسير ورغم ظنها متعددة إذ تتعلق بجماعة المرؤوسين ، المنظمة ككل والبيئة الخارجية إلا أن فيدلر حصرها في ثلاثة عناصر تتمثل في :
*** علاقة المسير بالمرؤوسين** : يمثل في درجة ولاء المرؤوسين للمسير ، الذي يحصل على الولاء و الثقة و المحبة المرؤوسين يحتاج إلى نفوذ اقل لتسيير الجماعة.

*** هيكل المهمة** : يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل و مدى تعريفها و هيكلتها و عموما تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة للمسير عن المهام الواضحة و المهيكلة.

*** القوة الكامنة في مركز المسير** : يعبر هذا المتغير بمدى سلطات و نفوذ و قوة المسير فهو يعكس مثلا قدرة المسير على ترقية و منح المكافآت لإفراد الجماعة أو العكس و المركز الذي يحتله في المنظمة و المستوى الوظيفية التي يشتغلها

¹أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص197.

المبحث الثاني : التسيير الفعال :

المطلب الأول : أسس الفعالية

إن التسيير الفعال لفرق العمل لا بد أولاً أن تتبين الأخطاء التالية :

1. تسمية الوحدة أو الجماعة العاملة كفريق ولكن في الواقع تتم إدارتهم بشكل فردي أي بتدخل القائد في شؤونهم ولا يمنحهم الحرية في تنفيذ مهامهم .
 - 2 . الفشل في الموازنة عند توزيع الصلاحية بين الإدارة والفريق
 - 3 . الفشل في توفير المقدار المناسب من الهيكلة في إنجاز المهم .
 - 4 . الفشل في توفير الدعم التنظيمي لإنجاز الأهداف المتحدية من قبل الفريق .
 - 5 . افتراض إن الأعضاء لديهم الكفاءة المطلوبة للعمل بصورة جيدة كفريق⁽¹⁾
- من كل ذلك يمكننا القول بأنه لا بد من افتراض المخاطر والفرص التي تواجهها فرق العمل المتنوعة ومحاولة إزالة هذه المخاطر بهدف زيادة إنتاجيتها .
- الشكل التالي يوضح المخاطر والفرص التي تواجهها فرق العمل المختلفة⁽¹⁾
- شكل رقم (04): يوضح المخاطر والفرص التي تواجهها فرق العمل في المنظمة :

أنواع الفرق	المخاطر	الفرص
فرق الإدارة	تعرضها إلى الضغوط	تصميم ذاتي تؤثر على الظروف الحيوية في المنظمة
فرق المهمة	فرص جديدة وبهارات إبتكارية	هدف محدد وجدولة واضحة
جماعات الدعم المهني	تعتمد على الآخرين لإنجاز المهام	استخدام بدائل مهنية كبيرة
جماعات الأداء	ضعف الدعم التنظيمي	عنصر المنافسة يدعم الأداء
فرق الخدمة الإنسانية	التركيز على الجوانب العاطفية	تساهم في مساعدة الأفراد
خدمة الزبون	فقدان الاندماج في المنظمة الأم	إيجاد الجسور بين المنظمة الأمور الزبائن
فرق الإنتاج	إعادة التعامل مع التكنولوجيا	استمرار العمل القابلية على التميز
	الانفصال عن الزبون النهائي	

مصدر: سهلية عباس القيادة الأبتكارية والتجاء المتميز ، دار وائل ن عمان ، 2003 ، ص 89.

¹ عباس سهيلة ، نفس المرجع ، ص 88.

لغرض الكشف عن القادة الفعالة لفرق العمل لابد من توضيح ذلك من خلال المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإبتكارية من خلال عناصرها ومكوناتها النظرية ودور كل نوع وأثرها على عملية الجماعة وبناء الجماعة والبيئة التنظيمية .

شكل رقم (05): يوضح دور القيادة التقليدية والقيادة الإبتكارية في عملية الجماعة :

المسير التقليدي	عناصر المقارنة	المسير الإبتكاري
المسير يسيطر ويوجه مباشر من يتصل فيه	الاتصال	المسير يوضح لأعضاء الجماعة كيف يمكن أن يتصل بفاعلية وفق قاعد السلوك
المسير يدير الصراعات التي تحصل داخل الجماعة	إدارة الصراع	المسير يوضح للجماعة كيف يمكن لها أن تدير صراعاتها بنفسها
المسير يحل المشكلات التي تعترض الجماعة	حل المشكلات	المسير يوضح للجماعة نموذج حل المشكلات
المسير يأخذ القرارات بنفسه أو بعد استشارة مع أعضاء الجماعة	صنع القرار	المسير يضمن بأن أعضاء الجماعة لديهم القدرة للوصول إلى المعلومات اللازمة لحل المشكلات
المسير المسؤول إلى حد كبير	حدود الغدارة	أعضاء الجماعة يصنعون القرارات بأنفسهم كأعضاء أو كجماعة
		المسير وأعضاء الجماعة معا يضعون القرارات المناسبة بالإجماع
		المسير يعلم الأعضاء كيف

يتواصلون وينسقون ويحلون مشاكلهم مع أشخاص من خارج الجماعة . المسير والأعضاء يحددون معا مدخل حدود الإدارة	عن الاتصال والتنسيق وحل المشكلات مع أشخاص من خارج الجماعة
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

مصدر : سهيلة عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 91.

المطلب الثاني : أنماط التسيير الفعالة :

أ- القيادة حسب سلوك المسير :

إن المعيار الرئيسي لتصنيف المسير يعتمد على أسلوب القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه وما إذا كان يركز على السلطات في يده من أجل الاهتمام بالإنتاج فقط أم يعتمد على إيجاد دافعية للعمل أو يعتمد على الموظفين في كلية الإدارة بدون توجيههم وفيما يلي أسلوب التسيير الذي يظهر في المستويات التالية :

-النمط الأوتوقراطي " الاستبدادي" :

يعتبر المسير المستبد أقرب منه إلى الرئيس منه إلى القائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم ويعتبر هو مركز اتخاذ القرار ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم أتباعه بسبب ماله من امتيازات عليهم والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف ما يريد ويفعل كذلك ما يشاء ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون لا يعلى عليه ويفاخر بأعماله وقل ما يتعرف بأخطائه⁽¹⁾ غير أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد في هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن تمييز سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره ، فاستخدام هذا النمط لدى المسير لا يكون بدرجة واحدة فتتحد بذلك أنماط سلوك المسير وهو يتدرج في شدته بين نقطتين :

- . السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية أو المتحكمة .
- . السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه التسيير الأوتوقراطي الصالحة أو الخيرة⁽²⁾
- . النمط الفوضوي " ألسبي أو النمط الحر " :

يتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أ، رئيسها أو المشرف عليها غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة مهملا في القيام بها لا يؤدي إلا دورا شكليا داخل الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماما ولذا تكون في حالة الفوضى انعدام المسؤولية⁽³⁾ ومن المميزات الأساسية للتسيير الفوضوي :

- . تعتمد على مبدأ "دعمهم يقودون أنفسهم بأنفسهم "
- . فوضى في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- . عدم اهتمام القائد بمرؤوسيه والتخلي عن مسؤوليته⁽⁴⁾ .

. النمط الديمقراطي :

¹ علي عباس ، أساسيات عل الإدارة، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2004،ص161.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002،ص255.

³ فوج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، ط4، مصر ، 1983،ص262.

⁴ أحمد قارية ،فالقيادة المرتكزة على المنظور الاجتماعي والنقائي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بن عكنون ، 2007،ص215.

يسمى كذلك النمط المشارك الشورى والتسيير من هذا النوع مشروطة مباشرة بالضمير الأمر الذي قد يكون بين مختلف المستويات وذلك من خلال إمكانية إقامة حوار بين الأشخاص المسؤولين والعاملين من مشاركة أحسن في العمل واستعمال موارد المؤسسة لأن السلطة تمثل الأفراد لأن كلمة ديمقراطية تمثل معنى إيجابي عند الجميع بما فيهم العيال كما يرى "مورغان" إن الحكم يكون يد كل الأفراد في المنظمة كما يمكن أن تمنح السلطة إلى المسيرين لتمثيل الأفراد ، إن كل المشاركين في التنظيم مشاركين ومنظرين وحاضرين في آلية اتخاذ القرار مثل الحالة في المنظمة أو أنساق التسيير الاشتراكي والمديرية مرتبطة بالعمال أو الفاعلين مباشرة⁽¹⁾

وفي ظل التسيير الديمقراطي تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى إلى القائد الإداري فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على آراء وأفكار تابعيه ووجهات نظرهم وشاكياتهم مثلما يهمله توصيل أفكاره وأرائه على هؤلاء التابعين وفي ظل قيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب المسير لبعض الوقت عن الجماعة⁽²⁾

. النمط المتأرجح:

ويترتب هذا النمط على دمج التسيير بين طريبي النمط الاستبدادي والنمط الديمقراطي فوجدت الدراسات أن هناك بعض المسيرين الذين اختاروا نمط مختلف يتأرجح ما بين الاستبداد و الديمقراطية وقد وجد الباحثون أن رضا الأفراد عن عملهم كان أدنى مستوى حيث أصبح العاملون في حيرة شديدة في كيفية التصرف والأداء بسبب تذبذب وعدم استقرار التسيير على نمط واحد محدد ومن ثم فالتسيير المختلط لم يحقق الفاعلية المرغوب فيها أو اللازمة .

-النمط الأبوي:

ظهر هذا النمط من التسيير نتيجة رد فعل لاتجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى وطبقت إدارة النمط التسييري الأبوي في التعامل مع الأفراد ، واتجهت لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل ووفقا لذلك حمل العمال من المزايا لتحقيق الأمن والاستقرار المترتبة على البطالة وبذلك شعرت المنظمات باحتياجات القوى العاملة وأعطتها الاهتمام الملائم .

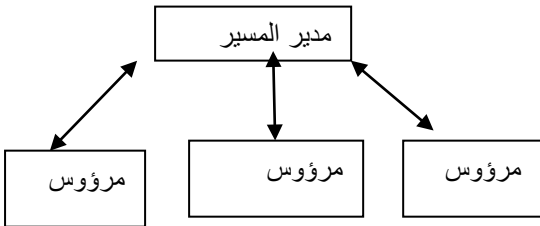
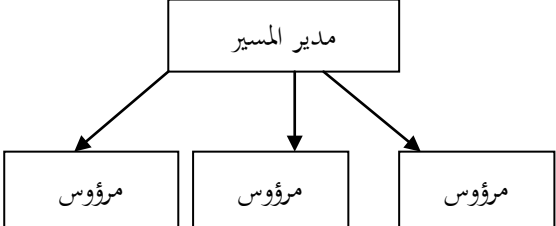
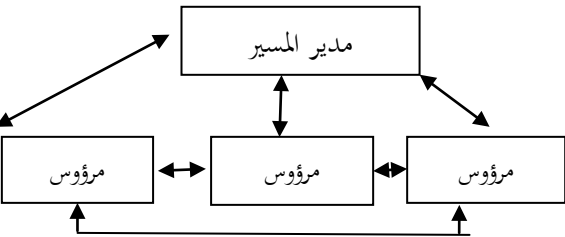
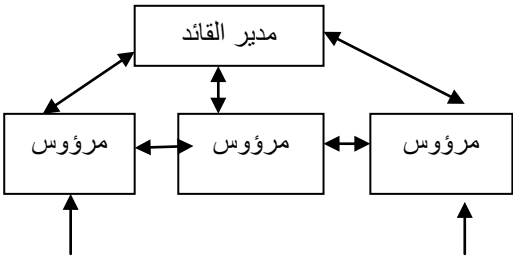
ويسمى هذا النمط بالأبوي ، حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذا الاتجاه ولكن هذا النمط من التسيير يزرع الاستياء بين الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات⁽³⁾ .

¹ مصطفى نبوتقن وسرت ن السلوك الاجتماعي في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية ن الجزائر ن 1981، ص194.

² حسين عبد الحميد أحمد رشون، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر 2005، ص98.

³ محمد حافظ الحجازي، المنظمات العامة لبناء عمليات النمط الإداري ، ط1، مؤسسة طببعة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002، ص54-55.

شكل رقم (06): يوضح أنماط التسيير: (1)

 <p>2. نمط أبوي. - المدير يستمع لمرؤوسيه ويسمح بتحاوور معهم.</p>	 <p>1. نمط اتوقراطي أو المستبد - المدير يصدر الأوامر. - لا يستمع لمرؤوسه - لا يتحاوور معه</p>
 <p>4. نمط فوضوي - علاقة المدير مع مرؤوسيه متقطعة ولا يتدخل في أعماله</p>	 <p>3. نمط ديمقراطي: - يتحاوور المدير مع مرؤوسيه ويشجعهم على الحوار والاتصال</p>
	<p>/</p> <p>← تدفق المعلومات ولكن من جهة واحدة ↔ علاقات ثنائية ومعلومات متبادلة</p>

ب - التسيير حسب الهيكل التنظيمي :

• النوع الأول: التسيير الرسمي:

¹ محمد رقيق الطيب نظرية المدخل للتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ن 1995 نص 192.

مفهومها: يقصد بالمسير الرسمي ذلك الشخص الذي يستفيد عن طريق الوظيفة أو المنصب إلى تلك التسيير التي يقتضيها التكوين الرسمي للمنظمة ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات فالمسير لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختياره ولكن المسؤولون يقومون باختياره وتعيينه (1).

- مستويات التسيير داخل المنظمة :

هناك تدرج للمسيرين الإداريين في المنظمات ويسمى هذا التدرج بالتنظيم العمودي أو الهرمي وهو الذي يرسم المستويات والمراتب الإدارية التي تناسب الإدارة أو المنظمة ويكون هذا التدرج حسب الصلاحيات والاختصاصات المرتبطة بالوظائف والأعمال فكل مسير مسؤول على مجموعة من الأعضاء التابعين له ، ومسؤول أمام قائده في نفس الوقت حتى تصل إلى أعلى قمة في الهرم التنظيمي وهي على التدرج التالي :

1 - التسيير القاعدي :

هم المسيرين الإداريون الذين يقومون بمهام الإشراف على أعضاء المنظمة المنفذين وعلى استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية في أدنى المستويات التنظيمية وتكمن مهامهم الأساسية في مراقبة وتوجيه الأعضاء من حيث تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى نصحتهم وإرشادهم.

2 - تسيير الإدارة الوسطى :

هم المسيرين الذين يكونون رابطة وصل بين التسيير القاعدي وتسيير الإدارة العليا ويقومون بتنظيم و استعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم .

3 - تسيير الإدارة العليا :

هم المسيرين الذين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ، ويقومون بوضع التخطيطات ورسم السياسة العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أو بصفة أخرى التأكد من سلامة المخرجات النهائية (2).

• النوع الثاني: التسيير الغير رسمي :

يتكون هذا النوع من التسيير داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال لاتفاق أعضاء التنظيم حول شخص بحيرته ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم ، والذي يحصل على أعلى الدرجات "السوسيو مترية" في جماعة التنظيم التي هو عضو فيها ويجب على المسير الرسمي العمل دائما مع المسير الغير رسمي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المسير الغير رسمي قد يؤدي بأعضاء جماعة التنظيم إلى تحقيق أهداف معالجة لأهداف المنظمة (3).

¹ محمود السيد أبو نبيل ، علم النفس الاجتماعي ، ط2، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص637.

² عمار عوابدي ن مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، 1984 ، ص103-104.

³ فرج عبد القادر طه، مجمع سبق ذكره، ص511.

المطلب 3: اثر الأنماط التسيير في بناء الجماعة :
شكل رقم 07 يوضح أثر الأنماط التسيير في بناء الجماعة :

المسير التقليدي	عناصر المقارنة	المسير الابتكاري
المسير يحاول بناء معايير ضمنية مع الجماعة	معايير الجماعة	المسير يشارك القيمة الرئيسية والمبادئ وقواعد السلوك أساسية لمعايير الجماعة
المسير يحاول التأثير على الثقافة	ثقافة الجماعة	المسير يشارك أعضاء الجماعة مبادئها وقواعد السلوك كقواعد لازمة لثقافة الجماعة وأعضاء الجماعة يناقشون علانية ثقافة الجماعة يوافقون على كيفية تشكيلها
المسير هو الذي يقرر كم من الوقت تحتاج إليه المهمات ويضع الوقت المخصص لها باستشارة أعضاء الجماعة	الوقت الكافي	المسير يعلم أعضاء الجماعة كيف يخططوا ويديروا وقتهم أعضاء الجماعة يستخدمون المعلومات ذات العلاقة ، والدعم المتوافر من قبل القائد لتحديد الوقت اللازم لإنهاء المهام.

المسير التقليدي	عناصر المقارنة	المسير الابتكاري
المسير يحدد الأدوار بمشاركة أو أحيانا عدم مشاركة أعضاء الجماعة	الأدوار المحددة والواضحة	أعضاء الجماعة يستخدمون مايتوفر من معلومات من المسير لتحديد الأدوار والموافقة عليها
المسير هو الذي يحدد وينضم إلى الجماعية ومن يتركها	العضوية الملائمة	المسير يتأكد من أن الجماعة من المعلومات والمهارات اللازمة لاختيار وعزل أعضائها
المسير يصمم أعمال أعضاء	المهام المحفزة	المسير يساعد أعضاء الجماعة لفهم ماذا

<p>الجماعة وأحيانا يتم التشاور مع أعضاء الجماعة</p> <p>المسير يحدد الأهداف بشكل عام وأحيانا يستشير أعضاء الجماعة</p>	<p>يجعل العمل ذو دافعية الأعضاء يستخدمون المعلومات الملائمة إلى جانب دعم المسير في إعادة تصميم أعمالهم .</p> <p>المسير يساعد أعضاء الجماعة على تعلم كيفية تحديد أهدافهم الأعضاء يستخدمون المعلومات المتوفرة إلى جانب دعم المسير في المناقشة ووضع الأهداف</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

شكل رقم 08 يوضح أثر أنماط التسيبي في البيئة التنظيمية :

التسيبي التقليدي	عناصر المقارنة	التسيبي الابتكاري
التسيبي يأخذ على عاتقه محاولة تغيير البيئة الطبيعية للعمل وأحيانا قد يستعين ببعض المعلومات من أعضاء الجماعة	البيئة الطبيعية	أعضاء الجماعة يأخذون على عاتقهم مسؤولية تغيير البيئة الطبيعية للأعمال بالاعتماد على المعلومات المتوفرة ودعم المسير
المسير يتحمل مسؤولية تأمين وتوفير الموارد	التكنولوجيا والموارد المادية	أعضاء الجماعة يتولون مسؤولية توفير الموارد بالاعتماد على المعلومات المتوفرة وبدعم من المسير
المسير يتحمل مسؤولية تحديد وتوفير التدريب والإستشارات اللازمة للجماعة	التدريب والاستشارة	التسيبي يتأكد بأن أعضاء الجماعة لديهم المعرفة والمهارة لتحديد احتياجاتهم التدريبية والاستشارية يتولى أعضاء الجماعة مسؤولية تحديد وتوفير التدريب والاستشارة التي تحتاج إليها الجماعة
المسير يحدد المعلومات بما في ذلك التغذية الراجعة التي يحتاج عليها الأعضاء ويقوم بتوفيرها ويتم ذلك في بعض الأحيان	المعلومات والتغذية الراجعة	أعضاء الجماعة يحددون المعلومات التي يحتاجون إليها ويوفرونها يساعد أعضاء الجماعة في تعلم كيف يوفرون وينشطون في طلب التغذية الراجعة

		باستشارة أعضاء الجماعة ويوفر القائد التغذية الرجعية لأعضاء الجماعة عن أدائهم
أعضاء الجماعة يصممون نظام التقدير ويقررون من الذي سيكافأ نظام التقدير الداخلي والخارجي يركز على الجماعة والأفراد.	التقدير	المسير يصمم نظام التقدير ويقدر من هو الذي سيكافأ

المبحث الثالث : واقع في التسيير في المؤسسات الجزائرية
المطلب الأول : السيرورة التاريخية للإدارة الجزائرية :

بدا التسيير في الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال بما عرف بـ " التسيير الذاتي " بعد الرحيل الجماعي للمستوطنين الأوربيين وبقاء الغدارة الجزائرية شاغرة من الكوادر المسيرة مما حتم ملأ هذا الثغور بمن كان يعمل فيها من الجزائريين ولو كان غير كفيء ثم تلت هذه المرحلة مرحلة " التسيير الاشتراكي " للمؤسسات في ظل النظام الاشتراكي الذي كان يسير على منوال الاقتصاد الجزائري ومن أجل سهولة التحكم في المؤسسات وتسيير الإدارة ما عرف " بإعادة الهيكلة " التي هي إدخال نظام المراقبة على المؤسسات الصناعية ، ولما بدأ تخلي البلاد على النظام الاشتراكي طبق ما يعرف باسم " استقلالية المؤسسات " وذلك حتى يمكن التخلص من الوصاية (وصاية الوزارة التابعة لها المؤسسة) من أجل تحرير الاقتصاد من التخطيط المركزي والتخلص من الوصاية أدى إلى الخصوصية لتحميل مسؤولية المؤسسة أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص ، حيث سنعرض أهم مراحل التسيير وأهدافها :

1 التسيير الذاتي (1962-1965) :

وهي المرحلة التسييرية الأولى من عمر المؤسسة الجزائرية في ظل الاستقلال وهي مرحلة عرفت برحيل الأوربيين الجماعي وترك معظم المؤسسات شاغرة من العمال و الإطارات القادرة على إدارتها فقد رحل ما يقارب من 95 % أي حوالي 800000 منهم 350000 إطار عالي و 3500000 إطار متوسط و 100000 موظف⁽¹⁾ لهذا كان الهدف من هذه المرحلة التسييرية هو رفع التحدي من طرف المسيرين والعمال الجزائريين دافعهم في ذلك هو الروح الوطنية والإشكالية التي طرحت آن ذاك هي : الإبقاء على المؤسسات الوطنية تعمل مهما كانت نسبة الإنتاج ودون النظر إلى فعاليتها .

ما حتم صدور قانون التسيير الذاتي في مارس 1963 نتيجة لشغور المؤسسات الإدارية ، حيث بادر عمال نفس المؤسسات إلى تسييرها ، وكان وراء ذلك الشعور الوطني الذي لعب دورا أساسيا في دفع الحركة العمالية إلى تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة شاغرة بعد أن وضعت هذه المؤسسات تحت وصاية الدولة الجزائرية المستقلة مباشرة إلا أن انتشار الأمية بين العمال أدى على مركزية اتخاذ القرارات بسبب (حق الفيتو) الذي تمتع به المدير الذي يرأس المؤسسة² وهذا ما أدى إلى مجموعة من السلبيات نذكر منها :

شعور العمال بالغبن لعدم تحسين أوضاعهم كما كانت عليه في عهد الاستعمار
سوء الاتصال بين العمال والإدارة

انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء⁽³⁾

2 التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطنية : (1965-1971) :

¹ إسماعيل بوخارة وسمراء دومي ، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة الاقتصاد السوق ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة ، جوان 2002 ، ص 81.

² إسماعيل بوخارة وسمراء دومي ، مرجع سابق ، ص 236.

³ أحمد هني ، إقتصاد الجزائر المستقلة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 31.

هي المرحلة هدفها هو استرجاع السيادة الاقتصادية (التأميم) وتميزت بالحجم العملاق لمؤسسات القطاع لعام مما طرح عدة مشاكل إدارية وسلطة ذات حجم كبير في يد الإداريين إشكالياتها تتمثل كيف يمكن التخلص من هيمنة الاستعمار اقتصاديا

3 التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980) : (1)

الهدف من الاستقلالية هو تسيير مستقل للمؤسسة عن الوصاية الوزارة التابعة لقطاع ومن ثم فإن إشكالية هذه المرحلة هي : تصغير حجم المؤسسة من خلال خلاف استقلالياتها قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل وبالتالي زيادة فاعليتها . (2)

4 - إعادة الهيكلة (1980 - 1985) :

الهدف من إعادة الهيكلة المؤسسات هو : سهولة التحكم في المؤسسة و تسييرها وتحسين مردوديته المالية و الاقتصادية حتى يمكن إدخال نظام للمراقبة المالي للمؤسسات الصناعية .

إذن : إشكالية إعادة الهيكلة تصغير حجم المؤسسات و إدخال نظام المراقبة حتى يتمكن مسيروها من زيادة فاعليتهم .

5 - مرحلة الاستقلالية : الهدف من الاستقلالية هو تسيير مستقل للمؤسسة عن الوصاية (الوزارة التابعة لقطاع) و من ثمة فإشكالية هذه المرحلة هي تصغير حجم المؤسسة من خلال استقلالياتها قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل و بالتالي زيادة فاعليتها

6- الخصوصية : (1995):

الهدف منها هو: تحويل الأصول المادية أو المعنوية أو جزء منها أو كل رأسها لها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص من أجل التحكم في التسيير وإمكانية المراقبة المالية³ وإشكالية هذه المرحلة هي :

تحميل مسؤولية المؤسسة إلى أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص يؤدي إلى تحكم أفضل في تسيير المؤسسة

¹ المادة 3 من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات , الميثاق و النصوص التشريعية و التطبيقية , اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات , الطبعة الشعبية للجان

² -محمد السويدي,مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ,الجزائر ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر ,1990 ص 107,

³ - مصطفى عشوي, أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , الجزائر , المؤسسة الوطنية للكتاب .1992 ص.ص.229-230

المطلب الثاني : خصائص الفكرية لمسيري الإدارة الجزائرية :

إذا كانت كل فئة عمالية إيديولوجية خاصة بها وتصورا خاصا متكاملا حول النسق الداخلي والنسق الخارجي للمنظمة فإن ذلك من أجل مساعدتها على فهم العالم الخارج ي وحماية مصالحها ، والتعبير عنها وعن مواقفها كلما اقتضت الضرورية وتميز كل فئة وكل طبقة عمالية بتفسيراتها الخاصة لكل السلوكيات التنظيمية التي تصدر عن هذا الطرف بحيث قد تصل هذه التفسيرات على حد التناقض ومن ذلك أن يكون للخصم من الأجور عدة تفسيرات فالرئيس الذي اتخذ قرار الخصم له مبررات الموضوعية التي يستمدّها من النصوص القانونية التي تحدد حالات الخصم من الأجور وإجراءات الخصم مدعما قراره بالجهاز الإداري كله ، أما العامل الذي تم الخصم من الأجور فقد يلقي الدعم من فئته العمالية التي ينتمي إليها من خلال جملة من المبررات العاطفية وأحياننا التي تبرر الغياب مثلا وتبرهن على أن الخصم كان بقرار خاطئ وأن كل ما في الأمر أن الرئيس يريد أن يوجد حالة من التوتر والصراع داخل المنظمة ويتسع هذا التفسير عن طريق التضامن المعنوي مع ذلك العامل ليحمله في صف المظلومين ويصنف الإدارة في صف الظالمين .

ويتمدد هذا التناقض في تفسير إلى مختلف العناصر الأخرى في المنظمة مثل النظرة النقابية وأهدافها بل وإلى المنظمة ذاتها وأهدافها وطريقة تسييرها والعلاقات السائدة بداخلها وسلم الأجور والترقيات ونظام العلاوات والعلاقة مع البيئة الخارجية¹ وترجع أهم عوامل اختلاف إلى طبيعة البنية المعرفية لكل فئة مهنية ومصادرها المختلفة ، فالمصادر المعرفية لإطارات والرؤساء مستمدة من المؤسسات الرسمية التي منها المدارس المتخصصة مثل المدارس الوطنية والأحزاب السياسية والمواثيق الرسمية والنصوص التنظيمية الخاصة بالأجهزة الإدارية التي تضبط تفكير وسلوك هذه الإطارات وهؤلاء الرؤساء والتي يجدون فيها كل التبريرات لسلوكهم ونمط تفكيرهم خاصة في حالة مواجهة خصومهم .

إن من عوامل قوة هذه الفئة في مواجهة خصومها ومنافسيها معرفتها بالقوانين واحتكارها للمعلومات الإدارية ولقنوات الاتصال وفي مصادر المعلومات وفي كيفية توزيعها وتحكمها في سلطة القرار، وفي الميزانية وكيفية توزيعها وتحكمها في قواعد الجزاء والعقاب وتقديرها ما هو خطأ وما هو صواب .

إن هذه الخصائص تجعلنا أمام فئة مهنية متماسكة مغلقة على نفسها في الإطار السياسي والإيديولوجي والمصطلحي الذي وضعت فيه وانتمائها إلى مصالح هذه المؤسسة ، بينما يكون إي احتياج من طرف الفئات الأخرى وأي إضراب وأية آراء متناقضة لأنها تهدد مصالحهم .

وإذا كانت فئة الإطارات والرؤساء تستمد منظومتها المعرفية وقوتها من الأجهزة الرسمية المختلفة فإن الفئات المهنية الأخرى تستمد منظومتها المعرفية من مصادر أخرى أقل تهيكلًا وأقل شرعية من سابقتها ومن ذلك التنظيم غير

¹ -ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة 1، 2014، ص.218

الرسمي الذي يكون أحيانا عفويا وعاطفيا وارتجاليا وتستمد منظومتها من النسق الخارجي ، ونعني به خاصة المصادر الثقافية لهذه الفئات التي تستمد منها مواقفها اتجاه الأجهزة الرسمية التي غالبا ما تكون عدائية وبعيدة عن علاقات الثقة¹

المطلب الثالث: مشكلات التسيير في الإدارة الجزائرية :

إن خصائص الإدارة الجزائرية في تراكم عدة عوامل تاريخية تتعلق بخصائصها الموروثة منذ عهد الاحتلال والخصائص التي اكتسبها في مراحل الاستقلال المتتالية والتي تمثلت خاصة في الخيارات السياسية للدولة الجزائرية والتي أثرت على نمط التسيير في سلوك المسير الجزائري زيادة على تدخل عوامل أخرى تتعلق بثقافة المجتمع الجزائري بما تتضمنه من علاقات تقليدية يحاول في كل مرة إقحامها في علاقاته مع المنظمات الرسمية ومن ذلك العلاقات العصبية والهوية وغيرها لذلك فإن من أهم مشكلات التسيير في الجماعات هو الصراع داخل المنظمة الجزائرية لذلك يدفنا البحث في القوانين التي تتحكم فيه والعلاقات التي تقوم عليها وأنماط التفاعل السائدة فيها فإن حركية الصراع تبني في الإدارة الجزائرية من خلال .

كلما كانت عصب المنظمات هي عصبية ولاء الإدارة والمسؤول المباشر إزداد حصولها على الامتيازات والمصلح المستهدفة وتدعيم مراكزها داخل المنظمات .

كلما كانت عصب المنظمة تضم إطارات عالية ذات مراكز مسؤولية أعطى ذلك قوة ومكانة وهيبة داخل المنظمة كلما إزداد الشعور بالخطر داخل المنظمة إزداد البحث عن أشخاص ذوي نفوذ ومراكز عليا من داخل وخارج المنظمة للدفاع عن الذات و عن المصالح الخاصة

كلما إزدادت الحاجة إلى مصالح معينة إزداد إحتمال اللجوء إلى الاستعانة بأشخاص من داخل ومن خارج المنظمة من أجل الحصول عليها²

كلما لاستعانت أطراف الصراع بأشخاص وجماعات ذات نفوذ من داخل ومن خارج تحفظ وتخوف وتراجع الأطراف المتصارعة

كلما تم إزالة محور العصب الذي هو الرئيس من منصبه إزدادت حدة الانتقادات الموجهة له وإزداد تحرر العصب من الضغوط وتوفر لديها الفرصة للإهتمام بتحقيق مصالحها .

كلما تحكمت عصب المنظمة وإزداد إنتشارها في مختلف المصالح والمناصب الهامة داخل المنظمة أدى إلى إزداد مراقبتها وتحكمها في الجماعات الأخرى .

كلما حاولت عصب المنظمة الفرعية مواجهة العصب المركزية إزداد احتمال هزيمة تلك العصب .

كلما انحرفت عصب المنظمة المركزية عن خدمة أهداف المنظمة سقطت تحت سيطرة العصب المصلحية الداخلية والخارجية .

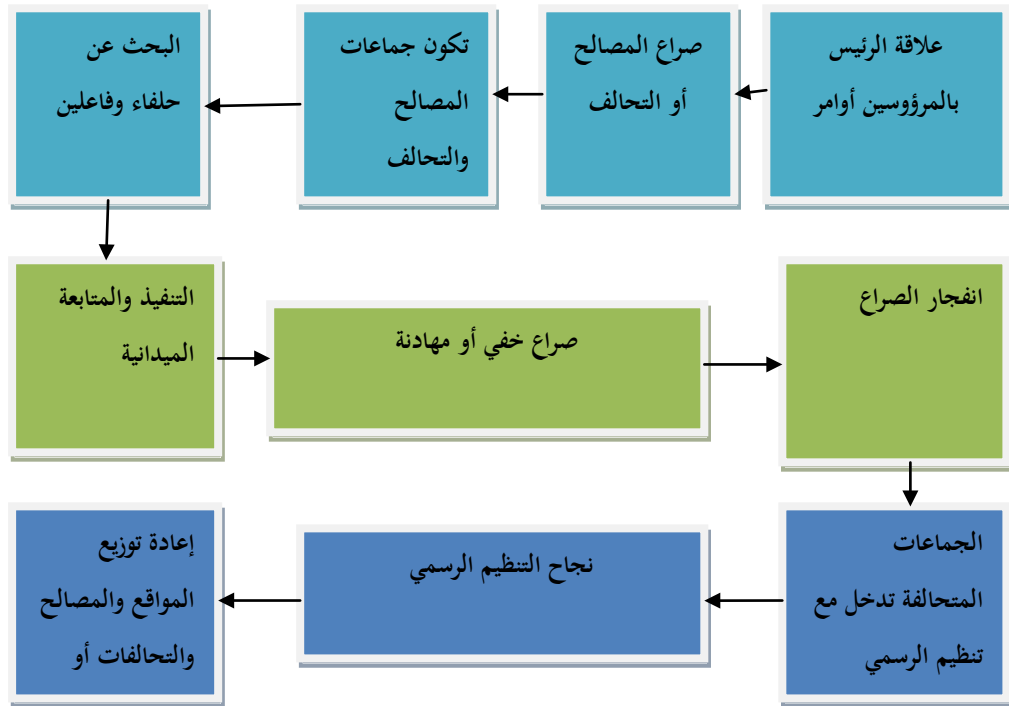
¹ - ناصر قاسيمي , مرجع سابق , ص 222

² - المرجع نفسه , ص 223

يزداد تأكيدنا بأن هذه العصب التي تحدث عنها ابن خلدون مازالت مستمرة بإشكال مختلفة داخل المنظمة الجزائرية فقط اكتسبت لإحدى المميزات هي المرونة وسرعة التكيف¹ مع التغيرات الاجتماعية ويمكن وصف وتحليل حركية الصراع في منظمة الإدارية الجزائرية من جانب المخططيين الآتيين :

شكل رقم 09 يوضح حركية الصراع وفق خصائص المنظمة الجزائرية الحديثة :

التنظيم الرسمي :



المصدر: ناصر القاسمي ، مرجع سابق، ص 224.

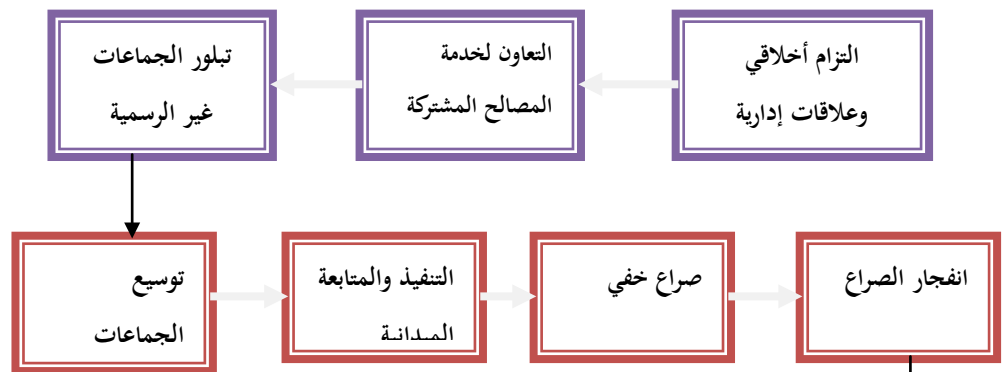
يأخذ هذا المخطط في الاعتبار عدة متغيرات أساسية منها الرسمي وغير رسمي كما يأخذ في الاعتبار خصائص العلاقات السائدة داخل التنظيم الرسمي وهي علاقات تتسم بالرئاسة والخضوع وإصدار الأوامر وتنفيذها ، غير أن هذه العلاقة التعاونية تولد بضرورة سوء تفاهم يتعلق بطرق التسيير وأخاذ القرار وهو ما يؤدي إلى صراع على المصالح المتناقضة مما يجعل عدة أطراف تتحرك وتتوقع لتوجيه وتسيير هذا الصراع لصالحها وبذلك تتضح هذه الجماعات التي تتجه في مرحلة لاحقة إلى البحث عن حلفاء فاعلين يمكن من خلال تعاونهم على الخصم بعد

¹ - عبد الغني مغربي، الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون، ت: محمد الشريف، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر، 1986، ص. 162.

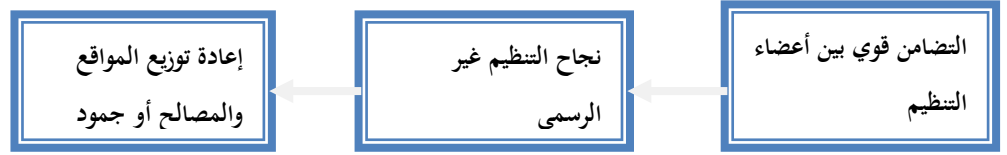
تهيئة الأرضية تتوجه جماعات الصراع نحو تنفيذ إستراتيجيتها الصراعية في الميدان وهنا يكون لها الاختيار إما أن تقود صراعاً خفياً أو ظاهراً حتى يحين موعد انفجار الصراع وبذلك تتضح جيداً أطراف الصراع التي تتحالف إما مع التنظيم الرسمي أو تقف ضده وتكون النتيجة إما نجاح التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي وإما إعادة توزيع المواقع والمصالح والتحالفات أو الجمود الوضع

أما المسار الثاني لاتجاه الصراع فله جانب آخر مواز هو التنظيم غير الرسمي الذي يكون إنشأؤه في بناء على التزام أخلاقي بين أعضائه الذين يدخلون في علاقات إدارية فيما بينهم والتي تقوم على التعاون لخدمة المصالح المشتركة وهذا ما يجعل الجماعة غير الرسمية تتشكل وتكتمل شيئاً فشيئاً خاصة من حيث اتضاح أهداف ومن حيث توسيعها بدخول أعضاء جدد عليها لزيادة قوتها وهذه المرحلة تدفع بالتنظيم غير الرسمي على تنفيذ تصوراتها في الميدان والقيام بمتابعتها ونظراً لتحركها تجاه مصالحها فغنها تدخل في صراع خفي مع أطراف أخرى ويستمر هذا الوضع حتى ينفجر الصراع الذي يزيد في تضامن أعضاء التنظيم غير الرسمي في مواجهة التنظيم الرسمي لتكون النتيجة نجاح أحد الطرفين أي صعود عصبية جديد أو بقاء عصبية التنظيم الرسمي¹.

الشكل رقم (10): يوضح التنظيم غير الرسمي:



¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 228



مصدر: ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 225.

خلاصة :

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية التسيير وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من أجل ايتاح استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها .

فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير ليس من ناحية التطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من أجل إحداث توافق مع الظروف المتغيرة وبهذا فإن المنظمة والبيئة والمواقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح المسير .

الفصل الثالث

تمهيد:

يعد تماسك الجماعات العمالية من الجماعة حتمية لا مفر منها لهذا لا يوجد أفراد يمكن أن يكونوا غير اجتماعيين والمجتمع ما هو إلا أفراد حدث بينهم ارتباط وتنظيم وتماسك من الخصائص المميزة لجماعات لبعضهم البعض ومدى تأثير وانعكاس ذلك على العضوية في الجماعة كما يشير التماسك أيضا إلى قوة الجذب أعضائها للاستمرار النشاط داخل الجماعة:

وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

✓ المبحث الأول: الجماعات العمالية.

✓ المبحث الثاني: تماسك الجماعات العمالية .

✓ المبحث الثالث: المسيرون وتماسك الجماعات .

❖ المبحث الأول: الجماعات العمالية

✓ المطلب الأول : أهمية الجماعات :

تكتسي الجماعة أهمية خاصة بالنسبة للفرد والمجتمع بالنسبة للفرد تمكنه من الشعور بالأهمية لوجوده وتساعد على التخفيض من جملة التوترات النفسية التي يمكن أن تعرضه للحياة لا تخلو من المشكلات المختلفة التي يكون لها التأثير المباشر على نفسية ومكانة الفرد وموقعه وكيفية إدراكه لمحيطه الخارجي والداخلي وداخل الجماعة الفرد يكتسب أدوات وميكانيزمات التفاعل الاجتماعي وكلما كان يغلب على الجماعة الطابع العقلاني المنطقي في التعامل مع المفردات الخارجية كلما اكتسب الفرد العناصر والعوامل والمفاهيم التي تزوده بأدوات التفاعل الموضوعي مع مختلف معطيات البيئة .

فمن خلال هذا التفاعل يتزود الفرد بأنماط التفكير الثري والعميق بما يمكنه من حل الصعاب التي تعترضه بما يحقق له الشعور بالأمن والاطمئنان وهذا السياق يجب الإشارة إلى الظواهر المرضية التي تظهر في المجتمع فهي نتاج لسلوك غير متزنة داخل الجماعة سواء الأولوية أو الثانوية التي ينتمي لها الفرد ، وقد تتخذ هذه السلوكيات أشكال انحرافية مختلفة كالتطرف، والجريمة المنظمة ، والإرهاب، والتعصب ، والطائفية ، طبعاً هناك جملة من الأسباب والميكانيزمات التي تؤدي إلى مثل هذا النمط من ردود الفعل المرضية .

أما بالنسبة للمجتمع فيبدو بديهيًا أنه لا يمكن أن يصور تواجد جماعته وبالتالي تمثل إحدى البنى الأساسية لأي مجتمع بشري فالجماعات على اختلاف تركيباتها وأهدافها يتضح أنه كلما يحكمها منطق وقانون واضح الأبعاد ونظام منسجم ومتناسق كلما انعكس على المجتمع ككل فنحن نرى أن المجتمع يتمتع بدرجة عالية من الفاعلية هو نتاج جملة من الشروط منها الوضوح الوظيفي لمختلف مؤسساته بدءاً من الجماعة ، فهذه الأخيرة تسهم إلى حد بعيد في تحقيق الازدهار بمختلف أشكاله ويبقى المجتمع مدين لها باعتبارها سلطة رمزية وفعالية تمارس ضغوطات سواء معنوية أو مادية بما يمكنه من أداء ما هو متوقع منه .

✓ المطلب الثاني : خصائص الجماعة

يرى حامد عبد السلام زهران أن للجماعة جملة من الخصائص نلخصها في مايلي :

1. وجود جملة من الطموحات و الأهداف المشتركة التي تعتمد على الرغبات و الميول .
2. وجود جملة من أشكال التفاعل يكتسي طابع التنظيم بغية تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن أن تحقق الانسجام و التناسق لمختلف أفرادها .
3. من خصائصها كذلك التقليل أو تهذيب الأنانية يحقق درجة عالية من تكرار الشيء الذي يقلل من درجة الاختلاف بين الأفراد.
4. قيام بناء قوى الجماعة أساسية التوزيع المحكم في الأدوار و الترقية الموضوعية في المراكز و بالتالي تحديد مميزات معينة للجماعة بما يجعلها تختلف عن الجماعات الأخرى .

5. بناء المعايير أو القيم التي تنظم العلاقات و التفاعلات التي لها الأثر على الجماعة بما يكفل الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد.

6- تمتاز بوجود طريقة سليمة للاتصال وخاصة اللغة المنطوقة والمكتوبة.

ويمكن تصنيف خصائص أخرى للجماعة قد تمثل عناصر أساسية منها المجال الجغرافي بحيث يمكن تفاعل الجماعة إلا في ظل فضاء فيزيقي محدد ، وكلما كان هذا المجال ضيق كلما كان التفاعل مباشر وكلما اتسع يكون التفاعل غير مباشر ، والجماعة المتناسكة تمتاز بخاصية التضحية والتنازل المشترك والمتبادل دوريا مما يقلص فجوة الاختلاف ويحقق لها الاستمرارية ومن بين الخصائص الأخرى يمكن ذكر التقارب المستوى المعرفي والاجتماعي والاقتصادي¹.

¹ - د. مسمودي زين الدين وشرقي محمد الصغير، مرجع سابق، ص 90.

✓ المطلب الثالث: بناء وتطوير الجماعة:

إن الاتجاه التقليدي في بناء وتطوير الجماعة يركز بعدين رئيسين الأول هو النشاط أو المهمة الذي يشير إلى الخطوات المستخدمة لإنجاز المهمة مثل وضع المقاييس للأداء على المعدات الجديدة وعملية الجماعة Group procers التي تشير إلى التفاعلات الداخلية بين أعضاء الجماعة المطلوبة لإنجاز النشاطات أو المهام . إن من الضروري وفق هذا الاتجاه تحديد أهداف الجماعة ، توقعات السلوك والأدوار وأشكال التفاعلات والشكل التالي يوضح خطوات تطوير هذه الأبعاد ¹ .

شكل 11 : يوضح العملي أو السلوك في تطوير الجماعة:

المراحل	الأبعاد	المهمة	عملية الجماعة
1	البناء والتركيب يتم تمركز الجماعة على المهمة لذا تحدد السلوكيات المقبولة بين أعضاء الجماعة	التوجه نحو المهمة	اختيار الجماعة ومن ثم الاعتماد عليها .
2	الوصف: إعادة تحديد المهام من قبل الجماعة والوصول إلى اتفاق على الأهداف والإستراتيجية وتطوير هيكلية الجماعة .	الاستجابة النفسية : العاطفي لمتطلبات المهمة	الصراع بين الجماعات
3	وضع المعايير: جمع وتفسير المعلومات من قبل الجماعة وتطوير أسس التماسك على ضوء القواعد والأسس المحدد للعمل.	التبادل المتكامل والمفتوح للمعلومات المطلوبة	تطوير التماسك الجماعي
4	الأداء: تحدد الجماعة قراراتها وهيكلها	انبثاق الحلول	انبثاق الأدوار الوظيفية
5	التفكك والانحلال	انحلال الجماعة	

مصدر: سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية ، مرجع سابق، ص 57.

¹ - سهيلة عباس ، مرجع سابق، ص 56.

- يلاحظ من الجدول أن هناك خمسة مراحل في تطوير الجماعة هذه المراحل يمكن توضيحها كالآتي: ¹
1. **مرحلة التشكيل** : تكون هذه المرحلة أقصر من المراحل الأخرى حيث تتوجه الجماعات إلى المهمة ويتم تحديد السلوكيات المقبولة من خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة ويقوم أعضاء الجماعة بجمع المعلومات حول الطبيعة المهام وفي اللقاء الأول لابد أن يشارك أعضاء الجماعة في بناء توقعاتهم حول الأهداف والنشاطات المطلوب إنجازها وفي هذه المرحلة يكتشف الأعضاء السلوكيات المقبولة في إنجاز المهام .
 2. **العصف: Storming** : تقوم الجماعة بإعادة تعريف وتحديد المهمة ويحاولوا الاتفاق على الأهداف والإستراتيجية ، وتطوير بناء الجماعة وفي بعض تكون هناك صراعات أن النشاطات في هذه الخطوة تركز على تهيئة الاستجابة العاطفية للمهمة من قبل أعضاء الفريق ويجدد الأعضاء فيما إذ كانوا راغبين بالمهام وكيفية تكوين جهودهم لها، أن عدم الاتفاق من قبل أعضاء الجماعة يقود إلى الصراع في العادة ، وقد يختلف الأعضاء في مقدار الوقت المكرس لإنجاز مهمة محددة أو أسبقية الإنجاز أو الوسائل المفضلة من قبلهم والمستخدمة في الإنجاز أو الوسائل المفضلة من قبلهم والمستخدمة في الإنجاز وكلما كانت هذه الاختلافات حادة كلما كان الصراع واضحا ويمكن للقائد الذي يتوقع مثل هذه الاختلافات أن يعتمد على وسائل وأساليب لتسويتها وتوجيهها بشكل فعال .
 3. **وضع المعايير**: خلال هذه المرحلة يتم التركيز على تبادل الآراء ووجهات النظر المناسبة هذه المرحلة عادة أطول من المراحل السابقة بسبب الوقت المطلوب لجمع وتفسير المعلومات من قبل الجماعات التي تسعى الجماعة لتحقيقها ومن نتائج هذه المرحلة هي بناء التماسك الجماعي وحل الصراعات وتبادل الآراء ووجهات النظر.
 4. **الإنجاز**: تحدد الجماعة الحلول الخاصة بالمهام وفي هذه المرحلة لابد أن يعالج الفريق المشاكل والموضوعات التي تظهر في المرحلة السابقة ويضمنها الاستجابات وردود الفعل العاطفية والاختلاف في وجهات النظر ، أن أدوار أعضاء الجماعة لابد أن تكون متطابقة مع خبراتهم ورغباتهم، واتجاهاته م لتقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات .
 5. **مرحلة التفكك والانحلال**: يحصل انحلال وتفكك في المرحلة الخامسة حيث تحل الجماعة أو يعاد تشكيلها وقت مهام ومسؤوليات جديدة. ²

¹ - سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 58.

² - سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 59.

وحتى ينجح الفريق لابد من أتكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه ،فهو بمثابة محطة توليد الطاقة الكامنة " وتبني فرق العمل لمزايا عدة منها :

- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد .
- زيادة الاتصال بين الأعضاء .
- تنمية الشعور بالاتحاد والصداقة .
- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج .
- الوصول إلى حلول جماعية.
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار .
- تبادل المعلومات والتجارب .
- الفاعلية في حل المشكلات لتوفير الخبرة ..
- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء .
- تقديم أحدث وأدق المعلومات .
- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في إتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة وهي أن نجاح الفريق هي نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله هو فشل لكل عضو فالكل أعظم وأكبر من الجزء ¹ .

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات مايلي:

- أ) تساعد على تحسين نوعية القرار ، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .
- ب) - كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من الناحية أخرى .
- ت) - والمشاركة في عملية صنع القرار أثرها في تنمية القيادات وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .
- ث) - كما تساعد في المشاركة على اتخاذ القرارات على رفع روح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ² .

¹ - http/ www.geocities.com/edarahxeolarah/p10.htm .

² - http/ WWW.ARABSGATE.COM/ARCHIVE/INDEX.PHP/T,451204.HTML .

✓ **المطلب الرابع: نظريات تكون الجماعات :**

1. نظرية التقارب المكاني أو الجغرافي:

استنادا لهذه النظرية فإن الأفراد المتجاورون الذين يجلسون بجوار بعضهم البعض أو يعملون في مكان واحد أو مكتب متجاور يميلون للانتماء وتكوين الجماعات .

2. نظرية التوازن:

تستند هذه النظرية إلى تيودور وترى أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض على أساس وجود اتجاهات ومواقف مشتركة لديهم نحو أشياء وأهداف مشتركة فالأفراد الذين يتشابهون في اتجاهاتهم ومواقفهم السياسية والدينية والاجتماعية والعمل، أو نحو العمل والسلطة... الخ.

يميلون إلى التفاعل وتكوي العلاقات وهكذا توجد الجماعة وإذا ما تكونت الجماعة يسعى الأفراد إلى تحقيق توازن متناسق بين الانجذاب والاتجاهات أ للمشتركة، وإذا لم يكن بالإمكان تحقيق هذا التوازن فستنتهي العلاقة والجماعة وهذه النظرية تأخذ بالاعتبار عاملي التقارب والتفاعل .

3. نظرية التبادل :

هي مستندة من نظرية بيتر بول في التبادل الاجتماعي وتركز على علاقة العائد التكلفة نتيجة أي التفاعل الفرد لا ينجذب ولا يميل إلى التفاعل مع الغير وتكوين الجماعات إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد ولو قليلا على التكلفة والعوائد من التفاعل تلي الحاجات بينما التكلفة تتسبب في القلق والإحباط والإحراج والإرهاق وهكذا فإن هذه النظرية تبنى على ثلاث عوامل :

أ- التقارب بين الأفراد .

ب- التفاعل.

ج- والاتجاهات المشتركة.¹

4 نظرية التفاعل :

تنسب إلى العالم جورج هومانز و تعتمد على و تعتمد على ثلاث أبعاد ترتبط بينهما تتفاعل ببعضهما البعض و هذه البعاد هي الأنشطة التفاعلات و المشاعر و ترى النظرية إن انضمام الفرد للجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة فكلما زاد الأعمال و الأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها زادت لتفاعلاتها مع بعضهم البعض قويت مشاعره م و هذا يزيد من تفاعلهم و كلما زادت مشاعر الأفراد اتجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم و الأعمال المشتركة بينهم .

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 15.

❖ المبحث الثاني : عوامل تماسك الجماعات :

✓المطلب الأول: أنواع الجماعات المتماسكة :

1. الجماعات العضوية : هي الجماعة التي ينتمي إليها يكون الفرد فيها عضوا فعليا مثل كونه ابنا في أسرة أو عضو في نقابة أو طالب في كلية أو لاعبا في أحد الأندية وكل واحدة من كل ما سبق تكون جماعته عضوية التي ينبغي في الحقيقة أن يتصرف الأعضاء لولائها وتميز بأن الفرد يجد نفسه منتما إليها دون إرادة واختيار في أغلب الأحيان وذلك بسبب الإسراف في التنظيم وفرض القيود دون إرادة والعقبات يكون الفرد عضوا بالفعل في جماعته لكنه من الناحية النفسية (يرجع)، أو يميل لجماعة مختلفة هي التي تسيطر على اتجاهاته وآماله فتكونه هذه الجماعة، جماعته المرجعية أو النفسية .

2. الجماعة المرجعية : ويشير المصطلح على الجماعة التي تؤثر في سلوك الفرد¹، وهي الجماعة التي يرتبط الفرد نفسه بها أو يأمل في أن يرتبط بها نفسيا لأنه يرى أنها سوف تكون أكثر إشباع لحاجته وتحقيق لرغباته يشرك أعضائها (من خارج جماعتهم)،الميل والرغبات ومثلهم في نفسه فالجماعة إذن جماعته ومعاييرها معايره ويعتبر نفسيا بهذه الجماعة لأنها تحقق له مثله وأمانيه ، ويكون ولاء لها أكثر من الجماعة العضوية التي ليس له بها إلا مجرد الارتباط دون التعلق أو الإنماء العاطفي وبمجرد التبعية لا التجاوب والاندماج .

3. تطابق الجماعة العضوية والمرجعية : على أنه ليس من الضروري أن يكون ثمة تباين بين جماعة أو الجماعات الفرد المرجعية وجماعته العضوية ولهذا كنا نستعمل دائما عبارة (غالبا)، لنستثني تلك الحالات التي تتطابق فيها العضوية الجماعتين (العضوية والنفسية)، في جماعة واحدة بحيث يكون الانتماء للجماعة قد تم باختيار الأعضاء وإرادتهم ومعاييرها قد وضعوها بأنفسهم أو ليست مفروضة عليهم وتشبع حاجات الأعضاء ، وتحقق آمالهم وأمانيهم بما لا يحتاجون معه إلى التطلع للجماعات أخرى وبذلك تكون الجماعة العضوية فهي نفسها الجماعة المرجعية فعلا².

¹ - عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 89.

² - عبد الهادي جوهري ، مرجع سابق، ص 89.

✓ المطلب الثاني : عوامل تماسك الجماعات:

يتوقف انسجام الجماعة وفعاليتها على مدى تفاعل الأفراد وتقابلهم وجها لوجه ، ومدى اعتمادهم على الضوابط الخفية كما يتوقف تماسك الجماعة على مدى اندماج شخصيته الفرد في الجماعة ويتحدد بذلك بأمور ثلاث هي :

- أ - درجة انتماء الأفراد للجماعة السوسولوجية مرتبط بمدى تبعيتهم للأهداف الإنشائية المشتركة.
- ب - مدى عضوية الأفراد في الجماعة السوسولوجية يتوقف على إدراكهم ومدى تبعيتهم للأهداف الإنشائية المشتركة
- ت - دوافع العضوية لدى الأفراد في الجماعة سيكولوجية وظيفية مباشرة لإدراكها قوى الأهداف الإنشائية وإدراكها لمدى الإشتراك المتبادل منها .

وهذا يمكن علميا تقدير تماسك الجماعة وانسجامها بمراعاة عدة معايير أهمها :

- 1 - مقدار التماثل العقلي بين الفرد والجماعة أي مدى اتساق عقائدهم واتجاهاتهم وقيمهم.
- 2 - درجة امتثال السلوك أعضاء الجماعة لنظمها وأحكامها التنظيمية ومعاييرها الاجتماعية المتفق عليها .
- 3 - مدى اندماج الفرد في الجماعة من الناحيتين الكمية والنوعية وتقدير الناحية الكمية لنشاط الفرد في الجماعة يتوقف على درجة شمول قد تستفيد الجماع ة 80% من وقت الفرد بينما يعطي هو 15% للعمل السياسي و 5% فقط للنادي الرياضي ولكن الكم لا يدل وحده على مدى تشبع الفرد بمبادئ الجماعة فقد تكون مساهمة العضو في أوجه النشاط الجماعة ضئيلة إلا أنه متشبع بأراء الجماعة التعلق بأهدافها¹ .

أما مصادر تماسك الجماعة ووحدتها يمكن اختصارها فيما يلي:

- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة .
- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة .
- درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة .
- المكانة الاجتماعية للجماعة .
- علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمة لأن الجماعة قد تتكون نتيجة ضغوط من الإدارة .
- حجم الجماعة كلما كبرت الجماعة كلما قل الاتصال بين أعضائها وبالتالي نقل العوامل تماسكهم .
- طبيعة شبكة أنماط الاتصال² .

¹ - شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ط2، 2002، صص 136-137.

² - سلمى محمود جمعة، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية، 1998، صص 120.121.

✚ ما يعيق تماسك الجماعة:

من الطبيعي أنه توجه الجماعات أثناء الحياة الاجتماعية بعض المشكلات نجلها فيما يلي:

1. القيادة المتسلطة: تسلط القائد واتخاذ قرارات منفرد بعيد عن الجماعة قد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها .
2. عدم تحديد المسؤولية: الأمر الذي يؤدي إلى صعوبات تحديد اللوم .
3. السرعة في اتخاذ القرارات: خارج الأزمات والطوارئ.
4. عدم رغبة الأعضاء : المشاركة في الأنشطة وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية .
5. عدم وجود أعمال جماعية : يشترك فيه الأعضاء لأن الأعمال الجماعية تساعد على نمو العلاقات بين الأفراد والجماعات .
6. عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية: لأن من بين أهم الأهداف الانتماء إلى الجماعة هو أن تكون الجماعة مشبعة لحاجات أفرادها .
7. عدم ملائمة التنظيم : لأعمال الجماعة لأن غياب التنظيم يؤدي إلى وجود مشكلات .
8. الاختلاف حول الأهداف: لأنه يؤدي إلى الصراع مما يضعف درجة تماسك الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكها.
9. حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكها .
10. التجارب غير السارة : حينما يدعم التقاب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر في محيطها يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي إلى حك روابط الجماعة .
11. التنافس داخل الجماعة : لأنه يؤدي إلى صراع والتنافر وظهور عوامل الشقاق.

✓ **المطلب الثالث: طرق قياس تماسك الجماعات العمالية :**

أ - أحادي ث أفراد :

يمكن قياس شعور الأفراد بالرضا عن الجماعة واستخدام لكلمة نحن بدلا من كلمة أنا كدلالة على تماسك الجماعة .

ب - مقاييس الصداقة :

يمكن تحديد تماسك الجماعة عن طريق تكوين الصفات القائمة بين الأفراد ومقارنتها من جماعة لأخرى غير أن الاعتماد فقط على مقاييس الصداقة كدلالة على تماسك الجماعة قد يكون غير كاف فالصداقة لها أثر مزدوج فهي من ناحية تدعم التماسك الجماعة وتزيد من قدرتها على تطبيق معاييرها على الأفراد .

ج- درجة انصياع أعضاء الجماعة للمعايير:

تدل درجة الانصياع للمعايير السائدة والتي تحدد قواعد وسلوك داخل الجماعة على مدى تماسك الجماعة بينما يدل دم الانصياع على التفكك السامخ داخلها .

د- التماسك وقت المحن أو الأزمات:

الجماعات المتماسكة والمنظمة عادة ما تكون أقل عرضة للتفكك وقت الأزمات إذ ما قورنت بالجماعات غير المتماسكة أو غير منظمة ، غير أنه من المهم أن نأخذ في الاعتبار أن الدلائل السابقة قد لا تدل مباشرة على التماسك الاجتماعي لأنها قد تكون مرتبطة بعوامل أخرى والغياب عن العمل مثلا: قد يرجع إلى مرض أو خوف من العقاب كما قد يرجع إلى نقص التماسك الجماعة.¹

✚ قياس العلاقات الاجتماعية:²

التطورات العلمية التي عرفتها عض المجالات الاجتماعية أدت إلى تحقيق قفزات هامة في سيرورة حركية الاجتماعية نتجت عنها إلغاء مجموعة من المفاهيم لأنها أصبحت تكتسي أي دلالة وبرزت مفاهيم أخرى نظرا لما تقدمه من تفسيرات علمية وموضعية ففي علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ظهرت جملة من المفاهيم منها مفهوم قياس العلاقات الاجتماعية لدى الجماعات محدودة العدد الشيء الذي يمكن من معرفة درجة التماسك والنفور أو حتى تركيبة البنية التفاعلية داخلها ويأتي مقياس العلاقات الاجتماعية أو الاختبار السيومتري لتحقيق هذه الغاية .

إن العلاقات السيومترية داخل الجماعة تعني أو تركز على العلاقات التي تكون قابلة للقياس والتقنين وهذا الاختيار يمثل الطريقة الوحيدة المستعملة في الدراسات الاجتماعية التي تزود الباحث بفكرة واضحة عن

¹- د: محمودي زين الدين ، شرفي محمد الصغير ، موضوعات في علم النفس الاجتماعي ، السنة الجامعية 2003-2004، ص 94-95.

²- د: محمودي زين الدين، شرفي محمد الصغير ، مرجع سابق، ص 96.

العلاقات التي تسود الجماعة وهذه العلاقة تقدم الكثير من الدلالات بحيث تختلف هذه الأخيرة حسب طبيعتها وفي كثير من الحالات تستعمل لتقديم العلاج بما يحقق الانسجام والتماسك أكثر بين الأفراد والاختيار السيومتري يجب أن يوضح البناء الداخلي للجماعة وتفرعاتها المتنوعة كما يوضح كذلك الإمكانيات الاجتماعية والرفض الاجتماعي وغير ذلك مما يتوقع حدوثه في جماعة ديناميكية حية .

Sociométrie الذي هو مكون من كلمتين **Socio** اجتماعي **métrise** قياسي في حسب الأدبيات المختصة ينسب هذا المقياس إلى يعقوب مورينيو **Jacoblevy moréno** عالم نفس اجتماعي أمريكي حيث أنه شعر بميل كبير للدراسات الاجتماعية الشيء الذي جعله يشتغل أكثر فأكثر مما جعله يبتكر وسيلة قياس اجتماعي حيث يستعمل هذا الأسلوب بطريقتين وهي :

▪ **Test sociométrique**

▪ **Le Psychodrame**

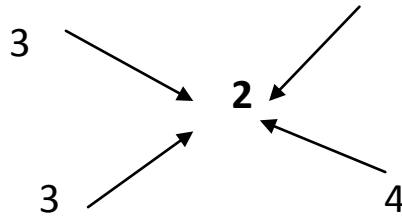
فهذا القياس يعتبر أداة لتقدير الاختبار أو الرفض داخل الجماعة وقد انتشر بشكل كبير نظرا للجملة من المميزات منها سهولة تطبيقه وهذه الطريقة تعتمد على الطلب من كل فرد من أفراد الجماعة أن يحدد شخص أو بعض الأشخاص يرغب أو يفضل أن يكون معه إذ طلب منه إنجاز عملا جماعيا وذلك عن طريق كتابة الاسم أو الأسماء الأفراد الذين يشاركونه في ذلك في ورقة خارجية وهناك جملة من الشروط التي يجب توافرها قبل التطبيق هذه الأداة ويجب أن تكون الجماعة تعرف بعضها البعض بشكل يسمح بالاختيار .

✓ المطلب الرابع : أهم أنواع العلاقات الاجتماعية:

✚ أهم أنواع العلاقات الاجتماعية :

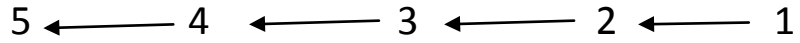
1 - العلاقات المتبادلة : وتظهر في شكل التأثير و التأثير بين فردين مثلا على يفصل بأحمد وأحمد يتصل بعلي وهكذا باستمرار .

2- العلاقات المركزية : وتظهر عندما نختار الجماع فردا واحد ويعرف هذا الفرد بالقائد أو الزعيم والفرد الذي لا يختار يسمى المنبوذ مثل الشكل التالي :



3- العلاقات المتابعة :

وتظهر هذه العلاقات في شكل تباع ي بحيث الفرد الأول يختار الثاني والثاني يختار الثالث والثالث يختار الرابع وهذا الشكل من العلاقات تنتشر فيه الإشاعة بشكل سريع .



4 - العلاقات الدائرية :

وهذا الشكل من العلاقات يشبه العلاقات التابعة غير أن هذا النوع تعود العلاقة إلى الفرد الأول الذي بدأت منه أو انطلقت منه مثلا. وتسجل كل العلاقات والاتصالات في مصفوفة العلاقات الاجتماعية ونحسب مجموع العلاقات .

✚ أشكال التفاعل الاجتماعي: ¹

Conflit	1. الصراع
Compétition	2. المنافسة
Accommodation	3. الموائمة
Assimilation	4. الاندماج
Coopération	5. المشاركة

¹ - القزويني ،محمد قاسم ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000، ص 100.

التفاعل الصراعى:

هو من أشكال التفاعل الاجتماعى غير أنه تأثيره يكون دائما سلبيا والمتبع لتاريخ الحضارات يجد الكثير من المحطات التي أدى فيها الصراع إلى الحروب التقاتل والعداء، إلا أننا لم نستطع إلغاء الصراع وذلك يرجع إلى عدة جمل من الأسباب يلخصها د. عبد الفتاح دويرار :

- إساءة استخدام العلوم التي تهدد الجماعات .
- استمرارية مظاهر التميز الدينى والعنصرى.
- اللجوء إلى المحاولات فرض الإيديولوجيات بالقوة .
- فشل الإنسانية في تحقيق التلاؤم والانسجام الإنسانى عوضا عن تركيز على الجزئية الخاصة بالجماعات المتنازعة .

التفاعل التنافسى:

إن سلوك التنافس يعد أقل عدوانية من سلوك الصراع ، وفي بعض الحالات يختلف عنه سواء الدوافع أو النتائج فالمنافسة شكل من أشكال التسابق السلوكى المشترط أو المثقف على قواعده .

التفاعل بالموائمة:

غن أسلوب الموائمة يقلل إلى درجة كبيرة من الاختلاف التي تؤدي إلى التصادم أو الصراع على رغم من أنه يمثل شكلا سلبيا من أشكال التعاون ، فالموائمة تعد طريقة ضرورية للجماعات المختلفة والتي تطمح إلى حل خلافاتها أو التقليل من درجة حدتها وانتشارها أو تكرارها مرة أخرى .

التفاعل الاندماجى:

في هذا السياق يذكر د: عبد الفتاح دويدر مثلا يوضح شكلا جلي هذا النمط من التفاعل حيث يقول أن أحسن مثال للتفاعل الاندماجى لأن شعبه متكون من أجناس مختلفة ومن مناطق متعددة ويحمل ثقافات قاعدية وقد تصل بها إلى الحد الصراع ومع هذا التحقيق الأصلية الاندماج عن طريق التخلي عن الكثير من المميزات من أجل تحقيق الانسجام الاجتماعى والتعايش المستمر .

التفاعل بالمشاركة :

يعد هذا النمط من أحسن أنواع التفاعل الاجتماعى شريطة أن يكون من أجل تحقيق أهداف إنسانى في أحسن صورها .

إلا أن في الحقيقة فتفاعل الأفراد يعد جملة دينامكى ة متحركة ولا تعرف الحالة الإنسانية المطلقة بل تعرف تغيرات وتقبلا من السيئ إلى الأحسن .

التفاعل بالتعويض:

أين يسعى شخص لعرقلة الآخرين لبلوغ أهدافهم وينتشر هذا النوع من التفاعل خاصة عند الجماعات التي تفتقد للقناعة بما تقوم به من سلوك بحيث يقوم الفرد غالبا بسلوكيات وممارسات هادفة إلى عرقلة أهداف الجماعة بالاعتماد على جملة من الآليات منها الحجج الواهية.¹

❖ المبحث الثالث: المسيرين وتماسك الجماعات:

✓ المطلب الأول: المسير والجماعات العمالية

إن الأساليب التنظيمية القيادية تختلف من منظمة إلى أخرى حيث أصبحت الصراعات في المنظمات جزء من كيانها التنظيمي وثقافتها التسييرية وذلك باتخاذ إجراءات وآليات حالية ومستقبلية للتحكم في ثقافتها التنظيمية المتوازنة البعيدة عن الصراع على حساب أهداف المنظمة وتتحصر هذه الآليات في النقاط التالية :

- 1 - الإطار القانوني واللوائح التنظيمية الكفيلة بتوجيه الأفراد نحو العمل الجماعي وإدراكهم بأهميتها من خلال التزاماتهم ومعرفتهم باقتراحها بجزاءات عادلة في تطبيقها وإعطائهم الحرية ، المناسبة في التعامل معها وتطبيقها .
- 2 - النمط التسييري الرشيد من خلال توجيه سلوكيات الجماعات وغرس توجهات وأعراف إدارية مبنية على الثقة والاحترام وهذا ما يسمى بالثقافة التنظيمية .
- 3 - كذلك يعد الاتصال الفعال وقدرات القائمين به آلية تنظيمية تساعد على مواجهة وتفادي الصراعات التي تحدث بين الجماعات شرط أن يكون الاتصال مبنيا على الشفافية وصدق المعلومات وحرية تداولها بين الجماعات العمل .
- 4 - المكافئة والتحفيز العادل بين الجماعات والذي يكون متوافق مع الجهود المبذولة وفي التوقيت المناسب .
- 5 - خلق المشاركة في اتخاذ القرار نوع من الالتزام نحو الجماعة والتنظيم ككل ويعزز روح الفريق والانتماء هذا من شأنه يؤدي إلى دمج العامل في المنظمة بشكل إيجابي والتقليل من الفوارق العلمية والمهنية بدل من الإقصاء والتهميش الذي يدفع الجماعات إلى الصراع فيما بينهم مما يؤدي في التقليل في الأداء .
- 6 - الوضوح في الأهداف والتوزيع الدقيق والمؤسس للصلاحيات والمسؤوليات حيث يساعد ذلك على الالتزام وعدم التدخل الوظيفي الذي يكون سبب في خلاف مع الآخرين أو مع المنظمة .
- 7 - التقليل من التنافس على الموارد المحدودة والنادرة وذلك بوضع معايير محددة تكون محل اتفاق بين جميع أعضاء التنظيم للوصول إلى هذه المكاسب سواء كانت مادية أجور ، علاوات، سكنات، ... الخ.أو معنوية .

¹ - القزويني ، محمد قاسم ، مرجع سابق، ص102.

8 - تعزيز الاتصال غير الرسمي وضرورة التعايش وتوظيفه في حل النزاعات خاصة دور النقابات وتنظيمات العمل التي يشعر بها الفرد بالارتياح في الدفاع عن مصالحها عن طريقها وتشكل التزام جماعي له .

✓ المطلب الثاني: دور المسير في تحقيق تماسك الجماعة العمالية :

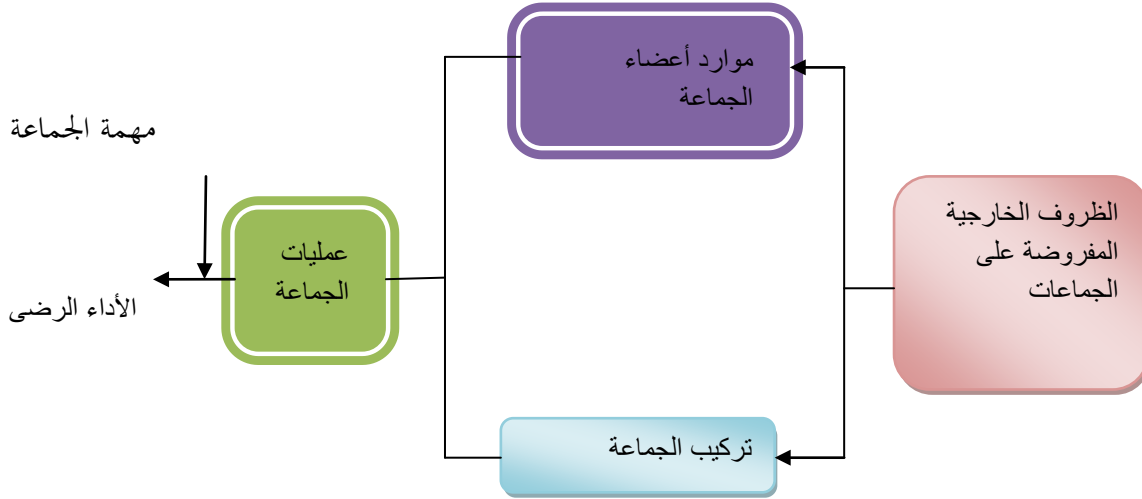
يرى ريسيسيس الديكرت أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ويتم ذلك وفقا للديكرت بواسطة منسقين أكفاء أطلق عليهم " محاور إتصال وربط " يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الإتصال هذه بين التفضيلات المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفضيلات الجماعات الأخرى من خلال المحاور وظائف القائم بمحور الربط ويرى لديكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف :

- 1 - فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما .
 - 2 - ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها .
 - 3 - وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع .
- ومنه منظور الإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة التماسك مجموعات العمل على سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط وقواعد سلوكي إيجابية فيما يتعلق بالإنتاجية إنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيدا للغاية :
- ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة ما يلي:
1. تشجيع الموافقة والقبول للأهداف الجماعة .
 2. تحقيق التجانس في عضوية الجماعة .
 3. زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة .
 4. تهيئة الاستقبال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى¹.

¹ - سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 181.

والشكل رقم(12): الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثر في أداء ورضى الجماعة

بين الشكل التالي رقم العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضى الجماعة :



المصدر: ماجد العظية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، ط1، 2003، دار

الشروق للنشر والتوزيع، ص 137.

✓ المطلب الثالث: دور الجماعة وأثرها الفعال في المؤسسة :

على المجموعة أن تهتم بمشاعر الأفراد غير المنتسبين إليها وأن تراعي عدم معرفتهم والأمثلة على ذلك كثيرة منها مجموعة من الأطباء تتحدث عن موضوع علمي خاص جدا بتا غير آبهة بالأفراد غير المنتسبين لها ومثل هذه الأمور تحدث كثيرا في المجموعات غير الرسمية وأحيانا تولد شعور بالملل للأشخاص الآخرين أو الإحراج ومن هنا على المجموعة أن تدرك فن الاتصال في مراعاة مشاعر الأفراد غير المنتسبين لها¹.

يقول بلقيس حول موضوع الجماعة وأثرها الفعال:

- الجماعة أسرع من الفرد في حل المشكلات.
- تكون الجماعات أكثر تقبلا للتغيرات أو الحلول أو القرارات التي يتم التواصل إليها بمشاركة أفرادها هذا التغير أو الحل أو القرار يكون تابعا منهم وصادرا عن وارداتهم ومعبرا عن رغباتهم من صنعهم .
- كلما زادت رغبة الفرد في الانتماء مع الجماعة زادت قابليته إلى الامتثال والولاء للجماعة وتمثلها وقيمها وعاداتها وقراراتها والنجاح الذي ستشاركه أفراد مع الجماعة ويدفعه، ويدفعه على الامتثال لها والتأثر بها .
- يلعب نمط الاتصال والتواصل السائد في الجماعة دورا هاما في نجاح الجماعة في التوصل إلى حلول والقرارات المنشودة لذا كان من الضروري الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة في المناقشات وحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- العلاقة التواصلية تأخذ شكل العجلة وهي أكثر شبكات التواصل الاجتماعي قدرة وكفاية في حل المشكلات واتخاذ القرارات
- تؤثر المكانة التي يتمتع بها الفرد في الجماعة على سلوكه وعلى شعور العام بالرضا .
- يزداد انتماء الأفراد للجماعة بحماسهم والتزامهم بتحقيق أهدافها بزيادة التجانس بين هذه الأهداف من ناحية وبين أهداف أفراد الجماعة لذا كان من الضروري على القائد أن يعمل على خلق التجانس في الأهداف المحافظة عليها وإيجاد الحوافز لتحقيقها .
- إشاعة مناخ الحرية والمودة والتسامح بين أفراد الجماعة يؤدي على انعكاسات ايجابية على الجماعة ونتائجها ولذا كان من الضروري أن تبني القائد روح الانفتاح والموضوعية والعقلانية بعيدا عن التعصب والتشنج .
- المحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة وإشاعة روح الفريق كل ذلك يعزز تماسك الجماعة ويحافظ على استمرارها قوية عالية حتى تتحقق الأهداف المنشودة .

¹ - Josiph,A,Devito,Human,communication,BY Harpev,collinspublishers,INC5,edition,new York, 1991,p,118.

- الثقة بالآخرين واحترام آرائهم وقدراتهم ومشاعرهم ونزعاتهم الفردية وأخذ ذلك بعين الاعتبار في التفهم والتقدير لمشكلاتهم وحاجاتهم الخاصة والمهنية ، وتزيد من كفاية الجماعة وفعاليتها في تحقيق الإنجازات المطلوبة بقوة وتماسك¹ .
- ويمكن أن تتأثر أية جماعة ببنية العلاقات الشخصية بين جميع أعضاء المجموعة هو أكثر الأساليب نجاحاً في الاستفادة من تفكير جميع أعضائها لأنه يتيح المجال للتفاعل الحر بينهم في تشخيص مشاكل الجماعة وحلها وهذا نوع يزيد من قدرة الجماعة على الإبداع وزيادة كبيرة فيه تكون الاتصالات أكثر دقة لأنها مباشرة ، وليست بحاجة إلى أن تنقل من شخص إلى آخر .
- وتكون المعنويات مرتفعة في مثل هذا النمط فالخطة التي يشارك فيها الجميع بالفرص والمسؤوليات اتجاه الجماعة تتطلب مستوى أعلى للتفهم من قبل جميع أعضاء الجماعة² .

➡ أثر المجموعة على الفرد :

- قبل الحديث عن مدى تأثير الجماعة على الفرد هناك أمور لا بد من طرحها لما لها من أثر لفهم جميع أبعاد عملية التأثير والتأثير منها :
- مكانة الفرد في المجموعة تعتمد على :
- 1 -مدى تفاعله من حيث عدد المرات.
- 2 -المخترة الزمنية
- 3 -طبيعة التفاعل مع الآخرين
- 4 -مدى احترام بقية الأفراد لهم .
- بعد أفراد المجموعة يسعى لهم الآخرون والبعض لا بعضهم يكونون بطبيعتهم قادة وبعضهم تابعين :
- غالبيتهم يندمجون كأفراد في المجموعة بينما يعزل العض الأخر ولكنهم الأقلية .
- المجموعة الواحدة يشكل بها مجموعات فرعية بعض هذه المجموعات الفرعية تتمتع بمكانة وقوة وأهمية أكثر من مجموعات فرعية أخرى أي هناك مجموعات الفرعية تتمتع بالقوة لها نفوذ وأخرى مهمشة وهذا ما هو حاصل على أرض الواقع والمطلوب من المجموعات الضعيفة وبالتالي قوة الفرد أو ضعفه تتبع المجموعة المنتسب إليها .
- في المجموعة الواحدة تنشأ توجهات وسلوكات ومعتقدات مشتركة نوع في الثقافة المشتركة تؤثر على الفرد وتصبغه بصيغته وقد تنشأ معتقدات خاصة بهم يتفوقون عليهم وتصبح كدستور لهم .

¹ - بلقيس أحمد ، الاتصال والتواصل ، مركز التدريب التربوي ، وزارة التربية والتعليم ، عمان، الأردن، 1992، ص28-29.

² - كلارسن، أنيول، ت: طه الحاج إلياس وزميله ، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، الدار العربية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1988، ص 113.

- أيضا تتطور عادات وقيم اجتماعية مشتركة توضح وتسير ردة فعل الأفراد على المواقف المختلفة .
- الدور الذي يلعبه الفرد في المجموعة يؤثر ويتأثر بما فالدور المسؤول عن المهام يختلف عن دور مهرج المجموعة ودر القائد يختلف تماما عن دور التابع وبتالي مدى قوة التأثير والتأثر تتبع الدور الذي يلعبه الفرد داخل المجموعة .
- إذن تركيبة وثقافة المجموعة توفران دعما قويا لتشكيل السلوك وبتالي لا بد من أن يتأثر الفرد مما يؤدي إلى أن تصبح سلوكياته داخل المجموعة مختلفة عن سلوكياته خارج المجموعة .¹
- لا بد في كل مجموعة من جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية أن يحدث نوع من التفاعل يؤدي بالفرد أن يأتثر ويتأثر مما يجري حوله من أحداث وتشير هنا على تأثير الفرد على الجماعات :
- أن أفراد الجماعة يجدون إشباعا لحاجاتهم الفردية من خلال عضويتهم في الجماعة وشعورهم بالأمن والانتماء وحب الذات .
- يتولد لدى الفرد إحساس بالقناعة والرضا كونه عضو فعال يدعمه هذا الحساس إنجازهم لأهدافهم المرسومة.
- أية عضوية للإنسان في جماعة تسهم في إشباع حاجات نفسية اجتماعية .
- بينت الدراسات أن هناك اثر واضح لتأثير الفرد لما تفرضه الجماعة عليه من سلوك وتعليمات ومن هذه الدراسات تجارب هوثون التي قام بها ألفون مايو مدى ضبط معايير الجماعة وقوة تأثيرها على الفرد نستنتج من ذلك مدى تأثر الفرد بقيم واتجاهات الجماعة مرتبط بقوة الجماعة وتماسكها ووضع معايير وأهداف واضحة ومرسومة تجعل الفرد ينطوي تحت جناحها وتسيره للوجه التي ترى فيها مصلحة الجماعة بغض النظر عن الأهواء الشخصية .
- والإنسان بطبيعته مخلوق اجتماعي يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه مع إدراكه أنه مجرد عضويته في جماعة عمل نشطة متناغمة لا يشكل بالضرورة ضمانا أكيدا لنجاحه في تحقيق ما يصب إليه غير أنه في الوقت نفسه يعي ويدرك أن عضويته في الجماعة النشطة تشكل فرصة لإضافة وتجمع مواهب جماعية إلى فرص تحقيق هدفه وتثريها أكثر مما يستطع أن يقوم به بمفرده.
- وتوقعات الدور للفرد ضمن المجموعة تلعب دورا أساسيا في مدى تقبل المجموعة لذلك الفرد ومدى تأثير الجماعة عليه مثال ذلك فرد في مجموعة ما متوقع أن يكون خاملا كسولا وانظم إلى مجموعة نشطة وكان سلوكه عكس ما كان متوقع منه تماما أي أصبح نشطا يهتم بأهداف الجماعة هذا ما يفسر أن الإنسان بطبيعته يرى أن مكانته تنطلق وتدعم من قوة الجماعة ومكانتها .²

¹ - Hoy,Waynck and Miskel Cecil? G, educational, Administration, THEORY, and practice ,k, Growhill,4th,edition, -1 new York,1991,p,218-219.

² - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، 1ط، 2008، ص، 114.

انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة :

- وجود مجموعات عمل رسمية داخل التنظيم يسهم إلى حد كبير إلى تنظيم العمل ،سرعة الإنجاز ، تنمية المرؤوسين، توزيع المهام ، الشعور بالرضا ، النضج الوظيفي ، مما ينعكس على أداء العاملين وزيادة الإنتاج .
- تفرغ الإدارة للأعمال الهامة والكبيرة للإدارة المؤسسة ورسم السياسة الخارجية.
- إن وجود ضبط لمجموعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة ورسم السياسة الخارجية فعال في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة وما التنظيم إلا للعلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين .
- هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج .
- قد لا يكون هناك أثر للانعكاسات السلبية إذ أحسن الرئيس ضبط العملية وكان واعياً تماماً لما يدور حوله ومحدد أهداف ومهام المجموعة وأن يكون دور الأفراد داخل المجموعة واضح للجميع .
- التركيز على دور الجماعة في إنتاجية الفرد أكثر من القدرة الجسمية له تهدف الإدارة إلى تحقيق الكفاية والإنتاجية في أي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة المؤسسة ويعتمد تحقيقها على مبدأ أساسي يقوم على ضمان وتعاون طبيعة المؤسسة ويعتمد تحقيقها على مبدأ الأساسي يقوم على ضمان وتعاون القوى العاملة بالمؤسسة مع الإدارة في تنفيذ العمل وإجراءاته لذلك تلجأ القوى العاملة بالمؤسسة مع الإدارة كأسلوب من أساليب تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية وأسهل الطرق إلى ذلك يكون بتبني نظام المجموعات وتوزيع المهام ، وتفويض الصلاحيات لتمكين هذه الجماعات من القيام بعملها بكفاءة وفاعلية ¹ .
- إن الاتفاق بين المشاركين في القرار ووضوح قنوات الاتصال وسهولتها يؤدي إلى أن يجعل أعضاء الفريق متحمس لنجاح قراراتهم ويتكاتفوا لتقويتها والأكثر من هذا كانت الجماعات المشاركة في وضع الأهداف تضع مسؤوليات والأعباء أكثر على نفسها أكثر ولو وضعته الإدارة عليهم.
- على المؤسسة أي كانت أن تعي دور وأهمية الجماعة في تصريف شؤونها الإدارية والفنية وأن الجماعة غير الرسمية لها قوى مؤثرة جدا ، وتلعب دورا بارزا في حياة المؤسسة والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يحسن إدارتها وتنظيم المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على توزيع المهام على المجموعات .²

¹ - محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سابق،ص 117.

² - الطويل، هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2، عمان ، الأردن، 1997،ص 204.

✓المطلب الرابع: مظاهر تأثير التسيير على التماسك العمالي في المؤسسة الجزائرية .

مجالات التطبيق:

زيادة وارتفاع وحدة المنافسة في الاقتصاد العمالي والتغير العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع يتم ضرورة التطبيق التحسينات المستمرة في المنتجات لذا فإن إستراتيجية تكون الأول في السوق **first to market** أصبحت هي الفعالة في معظم المنظمات.

إن الأسلوب المقترح لتسريع عملية التطوير قد تختلف من منظمة إلى منظمة فبعض المنظمات تركز على التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج **Cam,cad** والبعض على تغير الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم فرق العمل والمسئولة على التطوير في المنتجات أن أفضل الأساليب الناجحة هي تلك الأساليب التي يتم من خلالها التنسيق بين مختلف الوظائف في المنظمة حيث أن الصعوبات التي تواجهها المنظمة سبب ضعف التنسيق بين الوحدات والجماعات التي لا بد من أن تساهم في تطوير المنتجات الجديدة كالصعوبات والمشاكل الناجمة عن كون قسم التصميم لا ينسق مع قسم التصنيع ويضمن سهولة تصنيع المنتجات التي يصممها كما أن عدم التنسيق بين قسم التسويق وقسم المبيعات وقسم التصميم...الخ.

ولذلك فإن المدخل الشائع والأكثر فعالية في تسريع تطوير العملية الإنتاجية وتطوير المنتجات من خلال استخدام الفريق لتصميم المنتجات الجديدة بدلا من إناطة هذه العملية إلى شخص واحد كذلك الحال بالنسبة إلى الأقسام والوحدات الأخرى إذ أن استخدام الفرق الوظيفية المتكاملة **Gross fonctionnel** أصبح لها دور الفاعل في تنسيق النشاطات بين الوحدات المختلفة وتؤدي إلى إنجاز المشروع بشكل متوازي¹.

إن فرق العمل يمكنها الحصول على معلومات ومواد مختلفة ومن مصادر مختلفة داخلية وخارجية حول جوانب الفنية والسوق والعوامل السياسية ومالية من خلال الاتصال مع المنظمات الأخرى لتنسيق تدفق العمل والحصول على الدعم من الإدارة العليا وبتالي نقل الملكية للمنتجات الجديدة لجماعات أو فرق التصنيع والتسويق والتطوير وغيرها .

إن كل هذا يتطلب فهم ومعرفة كيفية تعامل الفريق مع الجماعات الأخرى لغرض تحقيق أهدافها ورفع كفاءته في الأداء.

إدارة الحدود **Boundang mangement** هي العملية التي تدير الفرق من خلالها التفاعلات مع الأجزاء الأخرى في المنظمة في تشير إلى الاتصالات الجانبية مع الجماعات الوظيفية الأخرى كذلك مع الأفراد في الفروع والتقسيمات الأخرى ضمن المنظمة كما تشير إدارة الحدود إلى التفاعلات مع الآخرين وكيفية الاستجابة للفريق لمداخلات الآخرين فهي تصف مجموعة التفاعلات الشاملة التي تجربها الفريق في تعامله مع الآخرين الذي يعتمد

¹-عباس سهيلة ، المرجع سابق،ص85.

عليهم في المعلومات والموارد أو أولئك الذين لا بد أن ينسق معهم لا كمال مهمته وكيف يدير الفريق حدوده بحيث يؤثر على أدائه .

إدارة الفريق الحدودية:

قبل وصف كيفية تفاعل الفرق مع الأخرى من المهم عرض بعض مكونات الحالة المدروسة حيث أن الدراسة ركزت على 45 فريق عمل المنتجات جديدة في 5 شركات ذات تكنولوجيا عالية لتحديد أشكال تفاعلات الفرق مع الأجزاء في المنظمة وكذلك الأطراف الخارجية .
في هذه الشركات أربعة أشكال من النشاطات هي¹:

1. السفير .

2. مهمة المنسق .

3. الكشافة .

4. مرشد .

1. السفير تلك النشاطات التي تهدف إلى تقديم الفريق للآخرين وحماية الفريق من التداخلات أن قائد الفريق يتحمل المسؤوليات على الرغم أن الأعضاء يشتركوا في ذلك وبصورة خاصة ذوي المهارات العليا إن النشاطات السفير غالبا تؤثر على الأفراد في المستويات الأعلى في المنظمة وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية .

2. حماية الفريق من الضغوط السياسية .

3. الحصول على الدعم والإسناد من البيئة الخارجية كالحصول على الموارد المطلوبة وإثارة حماس الجهات الخارجية حول مهمتهم التي يقومون بها .

4. تحديد درجة تقدم أعضاء الفريق في إنجاز مهمته ورفع التقارير بصدد ذلك على المستوى الأعلى .

5. تطوير فهم واضح لإستراتيجية الإنتاج الحالي وكيفية توافق الإنتاج الحالي مع الإستراتيجية وتحقيق أرباح قياسية للمنافسة .

2- منسق المهمة :

إن مهمة المنسقين هي الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الصاعدة هذه الاتصالات غالبا ما تكون بين قسم الصنع والجماعات العاملة في البحث والتطوير مع قسم التسويق .

تهدف نشاطات المنسق إلى تنسيق جهود الفريق مع الآخرين مثل منافسة مشاكل التصميم والحصول على المعلومات المرجحة حول مستوى تقدم الجماعات الوظيفية الأخرى التي لها دور في تحقيق الأهداف .

¹ - مريم حسين ، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1998، ص 17.

إن التخطيط للتنسيق يتم من خلال المفاوضات للتأثر في الآخرين من حيث السرعة في التطوير لعملهم أو المشاركة في المعلومات المتوفرة لديهم ومن المحتمل مساهمة أعضاء الفريق في بناء العلاقات الشخصية مع الجماعات الأخرى وبذلك يفر فرصة للمنسقين في تكريس وجهدهم في التنسيق الخارجي الذي من الممكن أن يكون أكثر أهمية .

3. الكشافة:

إن مهمة الكشافة هي الخروج من الفريق لجلب المعلومات حول المهام والنشاطات في المواقع الأخرى في المنظمة وغالبا ما تكون هذه لمعلومات عامة قياسا بما يقوم به المنسق هذه المعلومات تتركز حول الأسواق ، التكنولوجيا ، المنافسة لذلك فغالبا ما تكون الاتصالات مع جماعات المبيعات والتسويق ، إن هذه المهمة تكون ذات أهمية كبيرة في المراحل الأولى في تطوير المنتج الجديد.

4 نشاطات الحارس:

إن هذه للنشاطات تختلف من النشاطات الثلاثة السابقة إذ تصمم لغرض صيانة وحفظ المعلومات والموارد ضمن الجماعة ومنع الآخرين من سحبها خارج الجماعة .
إن النشاط الأساسي لحارس هي في حفظه للمعلومات بشكل سري ولذلك فإن المستويات العالية من نشاط الحراسة غالبا ما تكون موجودة في فرق العمل في المشاريع المهمة والتي تحتل أسباقيات على المشاريع الأخرى في المنظمة والتي تواجه منافسة عالية.¹

¹ - مريم حسن، مرجع سابق، ص 20.

خلاصة :

تماسك الجامعات من الخصائص المميزة للجماعة وتشير هذه الخاصة إلى مدى ارتباط أعضاء الجامعات بعضهم البعض ومدى التأشير وإنعكاس ذلك على العضوية في الجماعة كم أن التماسك يشير أيضا إلى قوة الجماعة في جذب أعضائها لاستمرار النشاط في داخل الجامعات والاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين مجموع العاملين .

ولكي تتكون الجماعة لابد من أن تتوفر عوامل منها الارتباط بين أعضاء بطريقة واضحة ، وان يكون الانتماء للجماعة مجزيا كما أن لكل جماعة خصائص معينة منها أن تتكون من شخصيين أكثر بينهم نوع من التفاعل الاجتماعي وأن يكون لها تركيب أو بناء مستقر وأن يجمع بين أهداف ومصالح مشتركة وهناك عوامل لزيادة تماسك الجامعات من المكانة الاجتماعية للجماعة درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة حجم الجماعة ، وهناك عوائق تعيق تماسك مثل القيادة المتسلطة وعدم تحديد المسؤولية وعدم وجود أعمال جماعية والاختلاف حول الأهداف وكبر حجم الجماعة .

ويرى ليكرت أنه لكي يحقق أداء أفضل يجب أن يخلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف التنظيم لأن الجامعات كيان سيكولوجي لهذا تحدث قراراتها تغيرات في سلوك الفرد بشكل أكبر من تغيرات التي تنشأ عن محاولات الرامية لتغيير السلوك .

الفصل الرابع

الرابع

تمهيد :

بعد تناولنا الجانب النظري ستطرف في هذا الجانب إلى الدراسة الميدانية لتسير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية داخل المؤسسة وزيادة هذه المعرفة النظرية أردنا إسقاطها على الواقع العلمي حيث عملنا ميدانيا واختيارنا مؤسسة مطاحن الرياض بسبيدي عيسى المسيلة حيث سيتم معالجة الموضوع وذلك سرد الحقائق وشخصية هذه الحالة من خلال إعطاء لمحة عامة عن المؤسسة ونشأتها وتنظيمها وهيكلها .

I/ تحديد مجتمع الدراسة:

1/ **المجال المكاني**: أجريت هذه الدراسة في ولاية المسيلة وبالضبط في بلدية سيدي عيسى حيث تقع بلدية سيدي عيسى في منطقة الوسط: بحيث تتواجد على محور طريق ذو أهمية كبيرة من حيث موقعها الإستراتيجي والمتمثل في الطريق الوطني رقم **08** الرابط بين الجزائر العاصمة ومدينة وبوسعادة، وتقع بلدية سيدي عيسى بالتحديد على بعد **165** كم في اتجاه الجنوب الشرقي للعاصمة، وتتواجد في الجهة الشمالية الغربية من ولاية المسيلة حيث تبعد عنها بحوالي **92** كلم، تتربع بلدية سيدي عيسى على مساحة إجمالية تقدر ب **32.5** كلم **2** كما تشترك في حدودها الجغرافية مع ثلاث بلديات هي:

شمالا: بلديات ديرة، الحجرة الزرقاء، المعمورة ولاية البويرة.

جنوب: بلدية عين الحجل، وبوطي السياح، ولاية المسيلة

شرقا: بلدية سيدي هجرس ولاية المسيلة.

غربا: بلدية شنيقل وعين القصر ولاية المدية.

وتعتبر المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة مؤسسة عمومية اقتصادية من نوع شركة مساهمة رأسمالها **500.000.000** دج مقرها الرئيسي ولاية سطيف هي مؤسسة الرياض للحبوب ومشتقاتها وحدات إنتاجية تسويقية تابعة لها موزعة على مستوى المنطقة ومن بين هذه الوحدات وحدة سيدي عيسى ولاية المسيلة كل الدراسة التي تقع جغرافيا جنوب شرق سيدي عيسى، تتربع مساحة **6** هكتار تبعد عن المركز مدينة بحوالي **3** كم وتقع على الطريق المؤدية غلي مدينة ونوغة.

نشأة المؤسسة: تعتبر الوحدة الإنتاجية والتسويقية لمدينة سيدي عيسى إحدى الوحدات التابعة مؤسسة الأم (سطيف) تتربع مساحتها على **55000** متر مربع تمويها من طريق شركة أجنبية إيطالية والقائم إلى المشروع "قول فيتو Golfito" سنة **1976** تاريخ انطلاق المشروع كان سنة **1980** وبلغت لفته الإنتاجية **14.000.000** دج.

2/ **المجال البشري**: بلغت الطاقة البشرية **170** عامل سنة **1992** وقام المؤسسة الأم بض م الوحدات الإنتاجية في أكتوبر **1997** ثم، تم تحويل الوحدة الإنتاجية إلى شركة المساهمة برأس مالها **50.000.000** دج. وفي ديسمبر **1997** ارتفع رأس مالها إلى **81.000.000** دج وفي **31** ديسمبر **1997** بلغ عدد العمال **153** عامل حيث تم تقليص عدد العمال إلى **121** عامل سنة **2013** و **12** قائد إداري ويتكون الطاقم البشري في المؤسسة:

- **مكتب المدير العام**: يشرف على التسيير العام للمؤسسة كما يعطي التوجيهات الهامة والفعالة لمسؤولي ورؤساء المصالح.
- **كاتبة مدير العام**: هو مكتب يعتبر همزة وصل بين المدير والمصالح المؤسسة.

- مسؤول استغلال: ينسق بين المصالح ويسهم على التأكيد من المعلومات الصادرة .
 - مصلحة الإنتاج: هي مصلحة تقوم بتحويل الحبوب تتم هذه العملية بطريقة تكنولوجية .
 - مصلحة التموين والتسيير المخزونان : تعتبر هذه المصلحة على مستوى الوحدة عنصر تنسيق والمراقبة وتسيير مخزونها .
 - مصلحة الصيانة: تقوم بصيانة كل أجهزة المؤسسة وتسهر على المحافظة على سير أجهزة المؤسسة.
 - مسؤول الاحتساب: مراقبة جداول العمل المتوقع عليها في كل المصالح ووضع البرنامج السنوي .
 - مصلحة الأمن والوقاية: هي مصلحة تقوم بحماية العمال أثناء القيام بأعمالهم .
 - رئيس المخبر : هي المصلحة المستقلة عن المؤسسة بحيث أن فروعها تابعة للمدرية العامة بسطيف دورها يكمن في مراقبة النوعية (القمح) والمادة المنتهية .
 - المستشار القانوني: تهتم بتسيير ملفات القانونية وتتابع الملفات المنازعات .
 - مصلحة تسيير الموارد البشرية : إن مهمة هذه المصلحة تتمثل في تسيير العاملين لمختلف شؤونها .
 - مصلحة التسويق: تعتبر هذه المصلحة حديثة بنسبة لهذه الوحدة ، حيث تقوم بتسويق المنتجات .
- المجال الزمني : دام البحث الميداني الاستطلاعي وإملاء الاستمارات النهائية وإجراء المقابلات مدة تقريبا ابتداء من 2015/04/18 إلى غاية 2015/05/05 موزعين على فترتين :
- ✓ الفترة الأولى: خصصت الدراسة الاستطلاعية والاتصال برئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية من أجل تقديم يد المساعدة لإنجاز البحث والاطلاع على أهم المصالح وطريقة العمل وطبيعة الإنتاج .
 - ✓ الفترة الثانية: خصصت هذه الفترة لإجراء المقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية إضافة إلى توزيع استمارات المبحوثين .

المناهج والتقنيات المستعملة :

1 - المنهج المتبع في الدراسة :

إن موضوع البحث هو الذي يعرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره . يمكن من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه فالمنهج "يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الحصول على الحقيقة في العلم أي انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والمناهج أو الطرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية " ¹ وبما أن العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع

¹ عمار بوحرش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص. 43.

يخوض في مواضيع عديدة ومختلفة، نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بحسب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها .

لذلك اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي : "لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كينافياً بالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها¹ والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة غد من جهة ومن جهة أخرى فإننا ستقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنتصل عليها بالاعتماد على القاعدة النظرية التي تشكل منها بحثاً

¹ جابر عبد الحميد جابر ، أحمد خيرى كاظم ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،دار النهضة العربية القاهرة 1984 ،ص.135.

2 - أدوات وتقنيات جمع المعطيات :

من خصائص المنهج الوصفي إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات للحصول على البيانات كالملاحظة، والمقابلة والاستمارة وقد استعملت في هذه الدراسة الأدوات الثلاث السابقة، كما يلي:

أ- الملاحظة:

استعملت بالملاحظات في شرح نتائج الاستمارة .

تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع المعطيات، وتستعمل لجمع وتصنيف وتحليل الحقائق والمعلومات التي يشتقها الباحث من الحقل الاجتماعي بعد فحصه وملاحظة تحليل جوانبه ثم استعمالها في الدراسة الميدانية.³

1 - الملاحظة العشوائية: بدأت الملاحظة العفوية قبل اختيار الموضوع، حيث كنت ألاحظ عدم قدرة المنتجات الجزائرية على منافسة المنتوجات المستوردة وعدم قدرة الإدارة الجزائرية على تحقيق تماسك بين جماعات العمالية في مؤسسات وقضاء على الصراعات والنزاعات الدائمة بين اغلب العمال .

2 - الملاحظة العلمية : هي التي كنت أتعلم أنا ألاحظها أثناء الذهاب على جهة معينة من المؤسسة عند تنقلي بين قاعات تجمع العاملين بورشات الإنتاج حيث لاحظت جلوس العمال في جماعات يتبادلون الأحاديث وهو ما اعتقد أنه عامل مساعد على تماسك بإضافة إلى أنني قمت بملاحظة التصرفات التي تحدث في المؤسسة .

ب- المقابلة :

اعتمدت المقابلة من أجل الحصول على معلومات بشأن طريقة المسير داخل المؤسسة في تحقيق التماسك بين الجماعات العمالية والتي تساعدني على تفسير الاستمارة .

تعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يحاول فيه شخص استثمار معلومات أو أداء شخص آخر أو أشخاص آخرين بإضافة إلى الحصول على البيانات الموضوعية"⁴

كما تعرف بأنه : الطريقة التحقيق التي تتميز بالاتصال وجها لوجه

ج- الاستمارة :

في هذا البحث استعملت أداة الاستبيان باعتبارها التقنية الملائمة لموضوع الدراسة و أهدافه حاولت من خلالها الاقتراب الفعلي للظاهرة لنصل بعدها لمحاولة تحليل و تفسير النتائج باعتبارها المرحلة الحاسمة في عرض النتائج من خلال التنسيق بين الجانبين النظري و الميداني

1-إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار البحث والنشر، بيروت، 1971، ص157.

حيث قمت بتوزيع 12 استمارة إلى المستجوبين بنسبة 100% من المجتمع المدروس و الذي يبلغ 12 مسير إداري .

3_ أدوات تحليل البيانات :

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في تحليل البيانات تم توظيف أدوات التحليل الكمي :
التكرار المطلق _ النسبة المئوية

و لقد قمت بحساب النسبة المئوية بجمع الإجابات أي التكرارات مضروبة في 100 و مقسمة على مجموع أفراد العينة (12)

أما أدوات التحليل الكيفي فتمثلت في تحليل المعطيات والنتائج المتوصل إليها تحليلاً كيفياً من خلال التعليق عليها و مقارنتها مع بعضها البعض و عرض النتائج الأخيرة
أما بالنسبة لأدوات عرض النتائج تم ذلك من خلال الجداول التي تعتبر من التقنيات الإحصائية التي توظف في عرض النتائج و المعطيات .

4_ العينة و كيفية اختيارها :

العينة المأخوذة في البحث هذا في مؤسسة مطاحن الرياض فرع سيدي عيسى و كانت كالتالي :
بعد التعرف على المجتمع المدروس و الذي يتمثل عدد العمال في المؤسسة و المقدر 121 عامل ارتأينا أن نأخذ عينة قصديه قمنا بأخذ 12 عامل كلهم مسيرين إداريين .
وعلى اعتبار أن البيانات و المعلومات التي تستهدفها الدراسة تتطلب مستوى ثقافي و علمي عالي لدى أفراد العينة فعينة الدراسة ستقتصر على مجموع المسيرين في مؤسسة مطاحن الرياض .
وهي تعتبر مسحا شاملا لجميع الإطارات و رؤساء المصالح و المسيرين التابعين لهم .

جدول رقم : (1) يوضح توزيع وحدات العينة حسب الوظائف

نوع الوظيفة	العدد	النسبة %
مدراء	01	8.33
رؤساء مصالح	06	50
إطارات	05	41.66

خلاصة

يعتبر هذا الفصل الرابط بين معطيات البحث النظرية و البيانات الميدانية إذ انه يجمع بين الجانبي البحث النظري و الميداني . بعد التعرض للإجراءات الميدانية للدراسة المناهج و التقنيات المستعملة سنحاول في الفصل الموالي تحليل البيانات و تفسيرها و استخلاص نتائج الدراسة .

الفصل الخامس

الفصل الخامس :دراسة وتحليل الفرضيات ونتائج الدراسة :

تمهيد :

- لما أننا عرضنا في الفصول السابقة جميلة من التساؤلات والعلاقات التي نحاول اختيارها ميدانيا من خلال جمع المعطيات وتحليلها وذلك حسب الاستمارة الواردة في البحث.
- ولتحقيق هذا العرض سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل علي هذه البيانات التي توصل إليها البحث الميداني الذي أجري على عينة البحث في مؤسسة مطاحن الرياض فرع سيدي عيسى حيث اعتمدنا على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدرس .

- عرض وتحليل الفرضيات ونتائج الدراسة :

أولا : عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

- الخصائص العامة للعينة :

بعد تحديدنا للعينة المدرسة من المسيرين على مستوى مؤسسة مطاحن الرياض فرع سيدي عيسي يتوجب علينا التعرض لخصائص هذه العينة على أساسه عدة معايير كالجنس ، السن ، مستوى التعليمي ، الاقدمية بهذه استخراج بعض الاستنتاجات العامة .

1 توزيع عينة المسيرين حسب الجنس :

يهدف السؤال عن الجنس المسيرين إلى معرفة درجة العدالة والمساواة في شغل المناصب التسييرية بين الرجال والنساء على مستوى مطاحن الرياض مثلما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 2 : توزيع عينة المسيرين حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	الجنس
75	09	مذكر
25	03	مؤنث
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن فئة المسيرين داخل المؤسسة أغلبها من جنس ذكور بنسبة 75% أما الإناث بنسبة 25% إلا أنه في سنوات الأخيرة شهدت اقتحام الإطارات النسوية ميدان التسيير حيث يتزايد عددهن سنويا .

2 توزيع المسيرين حسب السن :

يهدف السؤال عن السن المسيرين إلى معرفة أي الفئات العمرية ينتمي المسير إليها مما يمكننا استنتاج بعض الأسس التي يتم توليه التسيير وفق مطاحن الرياض مثلما يوضحه الجدول .

جدول رقم 3 توزيع عينة المسيرين حسب السن :

النسبة %	التكرار	السن
08.33	01]30-25[
25	03]35-30[
50	06]40-35[
16.66	02	40 فما فوق
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول ضعف الفئة الشاب أقل من ثلاثين سنة في المناصب التسييرية مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية والخبرة والحكمة وطول معايشة الوظيفة حيث تخلف شعور لدى الموظف بأهمية وظيفته وقربه منها وقدرته على الإلمام بجميع جوانبها إضافة أنها تساعده على تقلب من منصب على آخر حسب مستواه التعليمي وأقدميته وكفاءته .

3- الأقدمية في المؤسسة :

يهدف السؤال عن الأقدمية على التأكيد من نتيجة السؤال عن سن المسيرين الإداريين لمعرفة إذا كان التوجه في منح المناصب التسييرية على أساس الأقدمية أو الكفاءة وهو ما يبرزه الجدول التالي :

جدول رقم 4 توزيع العينة حسب الأقدمية :

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
25	03	من 5 إلى 10 سنوات
41.66	05	من 10 إلى 15 سنة
33.33	04	أكثر من 15 سنة
100	12	المجموع

- يبين لنا الجدول السنوات التي قضاها الباحثون في خدمة مؤسسة مطاحن الرياض ونرى أن النسب متفاوت حيث أن أعلى نسبة مثلتها الفترة التي تتراوح بين (10-15) سنة بنسبة 41.6% ثم تليها نسبة 33.33% ما بين 15 فأكثر ثم أقل نسبة 25% مثلتها الفترة 5 إلى 10 سنوات وهو ما يؤكد تحليل سؤالنا عن الأقدمية المسيرين الإداريين حيث تمنح المناصب التسيرية على أساس الأقدمية في العمل بالمؤسسة لارتباطها بعامل الخبرة .

4 المستوى التعليمي للمسيرين :

يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للمسير إلى معرفة المستويات التي تحتلها الإطارات العليا في سلم القيادة على مستوى مطاحن الرياض فرع سيدي عيسى وهذا ما يوضحه الجدول التالي

جدول رقم 5 توزيع عينة المسيرين حسب المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8.33	01	متوسط
16.66	02	ثانوي
41.66	05	جامعي
33.33	04	أخرى
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية من المسيرين بالإضافة على حملة شهادات أخرى أغلبها تمثلت في شهادة الماجستير (ما بعد التدرج) أو شهادات عليا أخرى وهو أمر طبيعي نظرا لأن التسيير الإداري يتطلب مستوى عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات السليمة في مجالات التنظيم التوجيه والرقابة وهذا قصد حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة .

5 طريقة توظيف المسيرين في مؤسسة مطاحن الرياض :

بهدف هذا السؤال على الاستفسار عن الكيفية التي التحق بها المسير بالمؤسسة وهو ما يعطي فكرة عن مدى توفر مؤهلات المسير والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم 6 توزيع عينة المسيرين حسب نمط التوظيف :

النسبة %	التكرار	أساس التوظيف
33.33	04	الشهادة
16.66	02	خبرة سابقة
50	06	أخرى
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الالتحاق بالمؤسسة يتم في أغلب الأحيان عن طريق أخرى (العلاقات الشخصية) بنسبة 50% دون الاهتمام بمعيار الكفاءة في التوظيف وهذا يؤثر طبعاً على قدرة المسير على تحمل مسؤوليات إلا أنه في السنوات الأخيرة نلاحظ صحة على مستوى المؤسسة وهذا بالتوجه إلى توظيف الإطارات المؤهلة بهدف رفع من مستوى التسيير باعتبارها أساس انخفاض الأداء والإنتاجية إلا أن هذه الجهود تبقى غير كافية والجدول السابق بين ذلك .

6 - استفادة المسير في العينة من التكوين :

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى استفادة المسير من التكوين في مجال العمل وهذا ينعكس إيجاباً على قدرتهم الإدارية والتسيرية كما يسمح ذلك بمعرفة المكانة التي يحتلها التكوين كاستثمار في الموارد البشرية على مستوى المؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم 7 توزيع عينة المسير حسب التكوين :

النسبة %	التكرار	الاستفادة من التكوين
66.66	08	<ul style="list-style-type: none"> • نعم • لا • في حالة الإجابة نعم في أي مجال ؟ • تسييري • علمي
33.33	04	
100	12	
75	06	
25	02	
100	08	

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المسيرين قد استفادوا على أقل من تكوين واحد في عملهم بنسبة 66.66% وذلك بهدف اكتساب الطرق العلمية والمهارات العلمية لذلك أولت مطاحن الرياض اهتماما كبيرا بالتكوين في مجال التسييري بنسبة 75% ومجال العلمي بنسبة 25% كما سجل من الجدول أن أغلب عمليات التكوين تتركز في الإدارة تمثل الموارد البشرية، الجودة، التسيير وغيرها وهذا يعود إلى طبيعة الوظائف التي يمارسها أغلب المسيرين في العينة .

- نتائج محور البيانات الشخصية :
- المناصب التسيرية في مؤسسة مطاحن الرياض فرع سيدي عيسي يغلب عليها العنصر الذكري بنسبة كبيرة في حين يحتل الجنس الأنثوي المرتبة الثانية من حيث الوظائف الإدارية العليا .
- أغلبية المسيرين في المؤسسة ذوي أقدميه حيث تقدر نسبة المسيرين من حيث أقدميه أكثر من 10 سنوات 75%
- حيث إن الاقدمية تسمح ببناء تماسك الجماعات حول أهداف المؤسسة وتطويرها كما أن مستوى التعليم لدى أفراد العينة يسمح بالاتصال الجيد .
- كما أن أغلب المسيرين من حملة الشهادات الجامعية مما أضطر المؤسسات إلى تكثيف عمليات التكوين التي تهدف غالبا إلى اكتساب المهارات العلمية لكن هذا التكوين كان مفيدا حسب المسيرين الإداريين وهذا كله يدل على خبرة وكفاءة المسيرين في المؤسسة .

أولاً: عرض وتحليل الجانب الخاص بأسلوب التوجيه وعلاقاته بتماسك الجماعات العمالية :

1. وضع الجماعات العمالية : رأي المسير حول علاقة تربطهم مع مرؤوسيهـم :

يهدف السؤال إلى معرفة وضع الجماعات العمالية داخل مطاحن الرياض ومعرفة العلاقة بين المسيرين ومرؤوسيهـم

مما يعطينا فكرة عن العلاقة السائدة في المؤسسة والجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم " 8 " . يبين وضع الجماعات العمالية وعلاقته بمرؤوسيهـم :

علاقة بمرؤوسيهـم وضع الجماعات							
النسبة %	المجموع	سيئة	مقبولة	جيدة	ت	%	ت
66.66	04	%	ت	%	ت	%	ت
33.33	04	-	-	75%	06	50%	02
-	-	-	-	25%	02	50%	02
-	-	-	-	-	-	-	-
100	12	100	01	100	08	100	04

نستنتج من الجدول أن نسبة (66.666%) من أفراد العينة أن أوضاعها داخل المؤسسة متمسكة نوعاً ما، ونسبة متوسطة (33.33%)، من الأفراد أحياناً يسود الصراع بينهما أما احتمال متمسكة جداً ودائمة الصراع منعدمة تماماً في مطاحن الرياض هذا يدل على عدم وجود أزمات وصراعات بينهم .

أن أغلبية المسيرين داخل المؤسسة يقيمون علاقاتهم بمرؤوسيهـم بأنها مقبولة بنسبة 75% أما من يروها جيدة فهي نسبة متوسطة 50% في حين من يرى أن العلاقة سيئة فنسبتهم منعدمة وهذا ما يبين أن علاقة المسير بجماعات العمالية داخل المؤسسة لا تتعدى حدود ما يتعلق بالعمل وظروفه ومشاكله.

2- وجود الصراع داخل الجماعة :

يهدف هذا السؤال إلى معرفة المشكلات التي تواجه مطاحن الرياض وطريقة المسير في الإجراءات التي يمكن أن يتخذها في حالة وجود صراع وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم "9" يوضح وجود صراع داخل الجماعة.

النسبة %	التكرار	في حالة وجود صراع
-	-	الحفاظ على الصراع
33.33	04	التخفيف من الصراع
58.33	07	احتواء الصراع والقضاء عليه
8.33	01	لا أبالي به
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن المسير داخل المؤسسة بنسبة 58.33% يقوم باحتواء الصراع والقضاء عليه وبنسبة 33.37% يحاول التخفيف من الصراع ونرى بأن المسير داخل مطاحن الرياض ينمي شعور بالاتحاد والصدقة ، ونرى الوصول إلى حلول جماعية ويخفف الأعباء بين الجماعات ويقوم بتوزيع الأدوار هذا يعني أن المسير يخلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم .

3- مساهمة المسير في توجيه أحسن لتماسك الجماعات العمالية داخل المؤسسة :

المسير في المؤسسة يعتبرون أن مساهمة في توجيه أحسن لتماسك الجماعات العمالية عن طريق التعامل الجدي مع الجماعات ومحاولة تحقيق أهدافهم وتحقيق حاجياتهم خاصة المادية والاجتماعية والحوار الدائم وكذلك في وضع الدوافع والحوافز ، وكذلك إظهار اهتمام بالجماعات من طرفهم .

4- تنظيم المسير الإداري للقاءات مع مرؤوسيه:

على المسير أن يقوم على أعمال مرؤوسيه وتنظيمها وتخطيطها وتحقيق التماسك بينهم وذلك عن طريق الاجتماع بينهم وتنظيم لقاءات دورية لمناقشة سير العمل وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم "10": تنظيم المسير للقاءات مع مرؤوسيه:

النسبة %	التكرار	لقاءات دورية لمناقشة العمل
8.33	01	دائما
75	09	أحيانا
16.66	02	أبدا
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف المسيرين يلجأ إلى مناقشة سير العمل مع المرؤوسين حول سير العمل داخل المؤسسة وهذا قصد الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها والمقترحات التي يقدمونها لبدائل للقرار فأغلب المسيرين كان ردهم دائما وأحيانا بنسبة 91.66% أي أنهم يقومون بتنظيم لقاءات لمناقشة سير العمل داخل المؤسسة مما يبين ميل المسيرين في مؤسسة مطاحن الرياض إلى مناقشة أمور العمل مع جماعات العمالية .

5- تدني الأداء لدى المرؤوسين:

يهدف السؤال إلى معرفة هل يقوم المسير في مطاحن الرياض في البحث حول أسباب تدني الأداء وما أسباب هذا التدني مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم "11": الأداء لدى المرؤوسين :

النسبة	التكرار	في حالة نعم	النسبة	التكرار	البحث عن أسباب التدني
-	-	نقص التوجيه	75	09	نعم
33.33	03	تهاون الجماعات			
55.55	05	ضعف الجماعة			
11.11	01	قلة الانسجام			
100	09	المجموع			
			25	03	لا
			100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن معظم المسيرين بنسبة 75% يصرحون بأنهم يسعون للبحث عن أسباب تدني الأداء بالنسبة للمرؤوسين في حين أن نسبة 25% لا يبحثون في ذلك ولا يهتمون بأسباب تدني الأداء وهذا ما يبين وجود مسيرين تبحث عن أسباب تدني مستوى أداء المؤسسات العمالية مما يساهم في دفع المرؤوسين للعمل أكثر ورفع أداء المؤسسة ككل حيث يرجع مسيري مطاحن الرياض أن أسباب تدني الأداء يعود بالنسبة كبيرة لضعف دافع الجماعة والتعاون من طرفهم كما يحتل المرتبة الثالثة قلة الانسجام بين المصالح.

II- مناقشة نتائج محور أسلوب التوجيه وعلاقاته بتماسك الجماعات العمالية :

من خلال تفسيرنا للمعطيات والبيانات المتحصل عليها من الجدول توصلنا إلى مايلي :

- نستنتج أن الجماعات العمالية داخل مؤسسة متماسكة نوعا ما بنسبة (66.66%)، بمعنى أن بنية علاقات العمل دون صراع قائمة على ثقة بين أفراد الجماعة من جهة والمسيرين من جهة أخرى وأن هناك مستوى عالي من الدافعية للمحافظة على الجماعة وتحقيق أهدافها .
- أغلبية المسيرين في المؤسسة يصرحون بأن علاقتهم بمرؤوسهم مقبولة إلى جيدة لكن بنسبة كبيرة مقبولة وهذا ما يبين بأن علاقة المسير بمرؤوسهم لا تتعدى ما يتعلق بالعمل .
- أن المسير داخل المؤسسة يحاول احتواء الصراع والقضاء عليه بنسبة 58.33% ما يبين أن المسير يسعى إلى اتحاد الجماعات ووصول إلى حلول جماعية قبل حدوث أزمات ومشكلات
- يرى أغلبية المسيرين داخل المؤسسة أن مساهمة في توجيهه أحسن لتماسك الجماعات العمالية يكون عن طريق التعامل الجدي بينهم وحوار دائم وأسلوب المشاركة بإضافة الترغيب والترهيب بمعنى يد من حديد وقلب يحتوى على جميع مرؤوسين .
- كما نلاحظ أن المسيرين في المؤسسة أكثرهم يبحث في أسباب الأداء المتدني للمرؤوسين وحسبهم يعود ذلك إلى الجماعات العمالية بذاتهم وضعف دافعهم وتهاونهم في أداء عملهم
- حيث نجد أن النتيجة المتوصل إليها في الفرضية الأولى هي أن المسير الإداري في مؤسسة مطاحن الرياض فرع سيدي عيسى يعمل على التزام بإصدار الأوامر داخل المؤسسة لتحقيق تماسك الجماعات وتضامنها بالإضافة إلى قضاء على الصراعات مع الإدارة وتضامنها مع بعضها البعض وبالتالي تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة .

ثانيا: عرض وتحليل الجانب الخاص بأسلوب اتخاذ القرار وعلاقته بتماسك الجماعات العمالية :

6- طريقة المسير في اتخاذ القرار ومدى عمل مسير بمقترحات التحسين العمل:

من أهم العوامل المحددة للنمط التسييري طريقة المسير في صنع واتخاذ القرار حيث أن المسير الذي يصنع القرار بنفسه دون مشاركة المرؤوسين يدل على أنه نمط أوتوقراطي في حين المسير الذي يشترك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذ القرار فهو يتبنى النمط الديمقراطي.

الجدول رقم "12": يبين طريقة اتخاذ القرار ومدى عمل المسير بمقترحات لتحسين العمل:

عمل بمقترحات لتحسين العمل		أبدا		أحيانا		دائما		طريقة اتخاذ القرار
النسبة	المجموع	ت	%	ت	%	ت	%	
								تتخذ القرار ثم نعلن مرؤوسيك
								تتخذ القرار ثم إقناع المرؤوسين
								تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
								تشارك مع المرؤوسين في صنع القرار
								المجموع
16.44	02	-	11.11	01	33.33	01		
33.33	04	-	44.44	04	-	-		
50	06		44.44	04	66.66	02		
100	12		100	09	100	03		

نلاحظ من الجدول أن نسبة 50% من المسيرين يلجؤون إلى استشارة المرؤوسين بشأن المشكلات والقضايا قبل اتخاذ القرارات إلا أن القرار النهائي بيد المسيرين في حين نسبة إتخاذ القرار ثم إقناع المرؤوسين بنسبة ضئيلة (16.66%)، أما احتمال اتخاذ القرار ثم إعلام المرؤوسين منعدمة ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن معظم المسيرين (66.66%)، يصرحون بأنهم دائما ما يعملون بمقترحات مرؤوسيههم لتحسين العمل وهذا ما يبين وجود سمة المشاركة حسبهم مما يساهم في دفع المرؤوسين

لتحسين العمل مما ينعكس أنه أحيانا ما يعملون بمقترحات المرؤوسين لشعورهم بأهميتهم وباهتمام المسيرين لأفكارهم التي يقدمونها ومحاولة تجسيدها ميدانيا فيشبع بذلك حاجتهم إلى التقدير والاحترام وتأكيد الذات وبالتالي تحقيق التماسك الجماعي .

7- المبادرة والمبادأة لدى المسير في المؤسسة :

يهدف السؤال عن المبادرة إلى تقييم قدرة المسير في مطاحن الرياض على مواجهة الحالات الطارئة سواء كانت تهديدات خارجية يجب تجنبها أو فرص يجب اقتناصها بالإضافة إلى الإسراع في حل المشاكل والقضايا الداخلية قبل أن تتأزم ونتائج التحليل يبرزها الجدول التالي :

جدول رقم "13": تحليل سلوك المسير اتجاه المشكلات الطارئة :

في حالة وجود مشكلة	التكرار	النسبة %
تبادر بحل المشكلة	06	50%
تطلب تدخل رئيسك المباشر	04	33.33%
تستشير الزملاء والمرؤوسين	02	16.66%
المجموع	12	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة المبادرة لحل المشكلات الطارئة لدى المسير ضعيفة حي تصل إلى نصف عددهم بنسبة (50%)، لكن عوض المبادرة يلجأ المسير إلى طلب تدخل الرئيس المباشر عند وجود ليتحمل المسؤولية بنسبة (33.33%)، وفي أقل الأحوال يتشاورن مع الزملاء والمرؤوسين قبل إتخاذ القرارات بنسبة (16.66%)، رغم أن ذلك يتطلب السرعة وعدم التردد مما يدل على تخوف المسيرين من تحمل المسؤولية القرارات إذ اتخذوها فيلجأون إلى القرارات الجماعية وذلك بدافع الخوف من نتائج القرارات إذ اتخذوها بشكل فردي . إن ضعف المبادرة يعود إلى التنظيم البيروقراطي الذي مازالت تعاني منه مؤسساتنا ومطاحن الرياض واحدة منها مما يؤدي إلى تطور المشكلات وتحاولها إلى أزمات .

8- تشجيع ومشاركة المسير مع المرؤوسين في صنع القرارات:

يتجلى دور المسير في اتخاذ القرار من خلال درجة المشاركة الجماعية على المشاركة في صنع القرار من خلال أخذ أفكارهم وأرائهم ومحاولة تطبيقها :

جدول رقم "14": تحليل مشاركة المسير المرؤوسين في صنع القرارات.

النسبة %	التكرار	مشاركة المسير المرؤوسين في صنع القرار
33.33	04	دائما
50.00	06	أحيانا
16.66	02	أبدا
100	12	المجموع

من خلال الجدول نكتشف بأن المسير بصفة نعاما يتخذ موقعا وسطا في مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار ومحاولة تطبيق أفكارهم وهذا ما كشفته النسب في الجدول ، وبتحديد احتمال "أحيانا" ، الذي حصل على نسبة (50%)، وهي نسبة تظهر بأن المسير يمسك العصا في الوسط وخاصة إذا أضفنا لها نسبة (33.33%)، التي تمثل احتمال "دائما"، والتي تعطينا مجموع (83.33%)، مما يخلق للجماعات العمالية الثقة لديهم في الاشتراك مسيرهم في صنع الحلول الملائمة وصنع القرار إلا أن القرار النهائي يبقى بيد المسير .

9- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار لدى مسيري مؤسسة مطاحن الرياض:

يهدف السؤال عن المشاركة إلى معرفة درجة طلب وقبول المسير في المؤسسة لمقترحات وأفكار مرؤوسيهم لتحسين مستوى القرارات المتخذة والعمل المنجز مثلما يوضحه الجدول التالي :

الجدول "15": تحليل موقف المسير من مقترحات المرؤوسين :

النسبة	التكرار	قبول مقترحات لتحسين العمل
83.33	10	نعم
16.66	02	لا
100%	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المسيرين بنسبة (83.33%)، يصرحون بأنهم يسعون لطلب مقترحات مرؤوسيهم لتحسين العمل هذا ما بين سمة المشاركة حسبهم مما يساهم في فع المرؤوسين للعمل أكثر وتماسك بينهم في حين نسبة ضئيلة من المسيرين (16.66%)، أنهم لا يطلبون من مرؤوسيهم مقترحات لتحسين العمل ، لكن هذا لا يغير شيء مما سبق في وجود صفة المشاركة المسيرين مع مرؤوسيهم في وضع مقترحات لتحسين العمل .

10- نمط التسيير في مطاحن الرياض وتأثيره بالتوجيه :

يتحدد نوع النمط التسييري في مؤسسة حسب تعامل المسير مع مرؤوسيه وهو ما يوضحه الجدول التالي فيما يخص نمط السير وتأثيره بتوجيه حسب مؤسسة مطاحن الرياض

جدول 16 رقم: بين تفويض السلطة لدى مسيرين وتأثيرها بتوجيهه :

النسبة	المجموع	لا		نعم		تأثير التوجيه نمط التسيير
		ت	%	ت	%	
25	03	-	-	03	30	تسلطي
58.33	07	10	02	05	50	ديمقراطي
16.66			-	02	20	غير محدد
			02	10	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المسيرين 58.33% يرون أن النمط السائد في مطاحن الرياض هو النمط الديمقراطي في حين يرى 25% منهم بأن النمط السائد في المؤسسة هو تسلطي ونسبه ضئيلة للاحتمال غير محدد أي أن النمط السائد في أغلبية في مطاحن الرياض حسب أغلبية النمط الديمقراطي ونلاحظ أيضا أن أغلبية يرون بأن التوجيه يتأثر بنمط التسيير السائد في مؤسسة ونسبة ذلك (50%)، في حين أن نسبة ضئيلة من يرون أنه لا يوجد تأثير بين التوجيه ونمط التسيير وبناء على التحليل السابق يمكن القول أن عملية التوجيه في مؤسسة تتأثر بنمط التسيير السائد داخلها .

11- نمط التسيير الذي يستخدمه المسير في المؤسسة:

يهدف السؤال إلى معرفة نمط الذي داخل المؤسسة الجدول التالي يوضح ذلك :
 جدول 17 رقم: يوضح نمط المسير داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	نمط المسير
-	-	تسلطي
41.66	05	ديمقراطي
58.33	07	حسب الموقف
100	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المسيرين يستخدمون نمط التسيير حسب الموقف والحالة التي تواجههم داخل المؤسسة وذلك بنسبة (58.33%)، أما نسبة (41.66%)، من المسيرين يستخدمون نمط الديمقراطي أما النمط التسلطي فهو منعدم تماما .

III- مناقشة نتائج محور اتخاذ القرار وعلاقته بتماسك الجماعات العمالية :

- إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات يرحب بها 33.33% من أغلبية المسيرين فيما يستشير 50% من المسيرين قبل اتخاذ القرار أساسا بخطط وبرامج المرؤوسين بالقرار وتتعلق هذه القرارات أساسا بخطط وبرامج العمل وهذا قصد الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها والمقترحات التي يقدمونها كبداية للقرار وذلك لاقتراحهم من بيئة العمل ومعرفتهم بتفاصيل أما القرارات التي تضمن تحديد أهداف وإستراتيجية المؤسسات والقرارات النهائية تبقى من اختصاص المسيرين في المؤسسة
 - إن نسبة المبادرة لحل المشكلات الطارئة لدى المسيرين كبيرة حيث تقدر نصف عددهم لكن عوض المبادرة يلجأ بعض المسيرين إلى طلب تدخل الرئيس المباشر عند وجود ليتحمل المسؤولية مما يدل على تخوف المسير من تحمل المسؤولية القرارات التي يتخذونها فيلجؤون إلى القرارات الجماعية وذلك بدافع الخوف من نتائج القرارات إذا اتخذوها بشكل فردي.
 - نستنتج بصفة عامة تتخذ موقع الغالبية في مدى استدراك العمال في اتخاذ القرارات ومحاولة تطبيق أفكارهم حيث نسبة منهم متحمسين لاهتمام بالأفكار الجديدة والسعي لإنجازها في حين أن نسبة قليلة من المسيرين في مؤسسة لا يشجعون مرؤوسيهم على الإبداع والإبداع في عملهم .
 - أما فيما يخص تقديم المرؤوسين لمقترحات العمل ومدى تقبلها والعمل بها من طرف المسير فنجد نسبة كبيرة فيشجع بذلك حاجتهم إلى التقدير والإحرام وتأكيد الذات مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة .
 - النمط السائد في مطاحن الرياض فرع سيدي عيسى حسب أغلبية المسيرين النمط الديمقراطي وهذا حسبهم بطبع أما بالنسبة لنمط المسير في حد ذاته فهو حسب الموقف الذي يواجهه.
- في حين أن نتيجة الفرضية الثانية تفيد أن اشتراك العاملين في صنع القرارات يؤدي تماسك الجماعات وتحقيق أهداف ومصالح المؤسسة .

ثالثا: عرض وتحليل الجانب الخاص أسلوب الاتصال وعلاقته بتماسك الجماعات العمالية :

12. القدرة على الاتصال لدى المسير في مطاحن الرياض:

تعتبر مهارة الاتصال أساس عملية تأثير المسير في مرؤوسيه سببها عدم فهمه لهم كما أن العمل في المؤسسة يتطلب الاتصال الدائم ، بين المسير والجماعات العمالية ويعتبر الكشف عن سمة الاتصال لدى المسير أسهل من الكشف عن بعض السمات الأخرى كما تقدم أسئلة الاستبيان توضيحا لذلك وفق الجدول التالي :

الجدول رقم "18": تحليل سمة الاتصال لدى المسيرين الإداريين:

النسبة %	التكرار	قنوات الاتصال
58.33	07	الاجتماعات الدورية
25	03	سياسة الباب المفتوح
16.66	02	النشرات الداخلية أخرى
100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أهم القنوات الاتصال التي يستعملها المسير في مطاحن الرياض بسيد عيسى تتمثل أساسا في الاجتماعات الدورية مع مرؤوسيهم بنسبة 58.33% وذلك طبقا لإجراءات التنظيم الرسمي المحدد مما يجعلهم أقرب إلى الرؤساء إلا أن هناك من المسير بنسبة 25% يطبقون سياسة الباب المفتوح أما الجماعات العمالية ، وذلك من أجل إلغاء الحواجز بينهم وإتاحة الفرصة لهم ومقابلتهم وطرح مشكلاتهم وإقتراحاتهم وهو ما لاحظته خلال وجودي بالمؤسسة كما تعتبر النشرات الداخلية بنسبة 16.66 وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسب أخرى.

13. صعوبات إيصال المعلومات لجماعات العمالية ونوع الصعوبات:

يهدف السؤال إلى معرفة الصعوبات التي تواجهه المسير في إيصال المعلومات ونوعية هذه الصعوبة إن وجدت داخل مطاحن الرياض بسيد عيسى والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم "19": يبين صعوبات إيصال المعلومات ونوعية الصعوبات

وجود صعوبات إيصال المعلومات	التكرار	النسبة	نوع الصعوبة	التكرار	النسبة %
نعم	09	75	مادية	01	11.11
			لغوية	02	22.22
			حجم المنظمة	01	11.11
			ضغوط الوقت	05	55.55
			المجموع	09	100
لا		2035			
المجموع	12	100			

يتضح من خلال الجدول أن الصعوبات التي يواجهها المسير في الاتصال مع الجماعات العمالية فيعترف أكثر من نصفهم (75%)، بوجود صعوبات في الاتصال وهي تعود أساساً لضيق الوقت المسير وكثرة انشغالهم داخل وخارج المكاتب ضغوط الوقت بنسبة (55.55%)، مما لا يجعلهم لا يجدون متسعاً من الوقت للاتصال الجماعات العمالية أكثر وإن كان يمكن للمسير من خلال مهام معينة لمؤوسهم يؤدي إلى إيجاد متسع من الوقت للاتصال معهم ، وهو ما يساهم في توطيد علاقاتهم بمؤلاء الجماعات لضعف إستيعاب الجماعات بسبب اللغة إلا أننا نعتقد أن من واجبات المسير تعليم الجماعات العمالية مهارات الاتصال وتحفيزهم لذلك فضعف الرغبة ونقص القدرة في الاتصال يتحملها المسير بشكل رئيسي.

14. تعامل المسير مع مؤوسيه :

المسير يقوم على أعمال جماعات العمالية وتنظيمها وتخطيطها وذلك عن طريق الاجتماع بهم وتنظيم لقاءات ليسر العمل وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم "20": يبين طريقة تعامل المسير مع الجماعات العمالية :

طريقة الأغلب في التعامل	التكرار	النسبة %
ودية	03	25
قانونية	09	75
المجموع	02	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المسيرين يتعاملون مع جماعات العمالية بطريقة قانونية بنسبة (75%)، وهذا ما يؤكد ما سبق طرحه فيما يخص موقف المسير من أهداف المؤسسة والمؤوسين في أن التسيير في مطاحن الرياض ترجع أهداف المؤسسة ثم أهداف المؤوسين .

15. سرعة الاتصال داخل المؤسسة:

إن معوقات العملية الاتصالية أن لا تتم وفق الشروط المحدد لها ومن هذه الشروط المكان المناسب للاتصال والرسالة والزمان الذي تستغرقه عملية الاتصال حيث يعتبر هذا الأخير من العناصر الهامة لنجاح العملية الاتصالية خاصة فإن لم تصل الرسالة في وقتها المحدد تصبح بدون جدوى ونتائج الإجابات ممثلة في الجدول التالي :

جدول رقم "21": يبين سرعة الاتصال في المؤسسة .

الاتصال داخل المؤسسة	التكرار	النسبة %
سريع	03	25
متوسط	07	58.33
بطيء	02	16.66
المجموع	12	100

يرى أكثر المسيرين في المؤسسة أن عملية الاتصال تتم بشكل متوسط بنسبة (58.33%)، ثم تليها نسبة (25%)، من المسيرين الذين قالوا بأن الاتصال داخل المؤسسة سريع وأن عملية المسيرين يقرون بأن عملية الاتصال لا تتم بسرعة وهذا راجع ربما إلى الوسائل المستعملة في عملية الاتصال أو عامل الوقت كما يمكن لقنوات الاتصال المستعملة من طرف المسيرين أن تؤثر في سرعة الاتصال داخل المؤسسة

16. فهم من طرف الجماعات العمالية:

على المرسل أن يعرف المعلومة مدى فهم المستقبل للرسالة أو المعلومة حيث من بين أهم مشاكل العملية الاتصالية غموض الرسالة أو عدم فهما من المستقبل وهذا ما يجب التأكد منه من طرف المسير مثلما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم "22": يبين فهم الجماعات العمالية للمعلومة:

		التكرار	النسبة %	فهم الجماعات العمالية
		03	25	نعم
		09	75	لا
النسبة %	التكرار	إذا كان الجواب لا		
44.44	04	عدم وضوح المعنى		
44.44	04	ضعف المستوى التعليمي		
11.11	01	اللغة غير مفهومة		
-	-	لطريقة غير فعالة		
100	09	المجموع	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 25% أنه يتم الفهم الجيد للمعلومات من طرف الجماعات العمالية حول المعلومات والرسائل التي يعطيها المسير يقوم بإيصال المعلومات بشكل جيد لجماعات داخل المؤسسة .

كما يصرح أكثر من نصف المسيرين 75% بأنه لا يتم الفهم الجيد للمعلومات من طرف مرؤوسيههم ويرجعون ذلك بنسبة كبيرة إلى عدم وضوح المعنى بالنسبة للجماعات العمالية بإضافة إلى عدم الفهم الجيد للمعلومة من طرف الجماعة العمل الداخل مطاحن الرياض بنسبة (44.44%)، يعود إلى ضعف المستوى التعليمي في حين نسبة ضئيلة من المسيرين الذين يرجعون ذلك إلى غموض اللغة المستعملة .

VI: مناقشة نتائج محور أسلوب الاتصال وعلاقته بتماسك الجماعات العمالية:

- إن أهم قنوات الاتصال التي يستعملها المسير في مطاحن الرياض تتمثل أساسا في الاجتماعات الدورية مع جماعات العمالية 58.33% وذلك طبقا لإجراءات التنظيم الرسمي المحدد لها مما يجعلهم أقرب من بعضهم البعض ، حيث يندر إنتقال المسير إلى مواقع ومكاتب عمل الجماعات لذلك فإن انتظار المسير وصول المعلومات إليهم متأخرة مما يؤثر على إدراكهم لما يحدث في المؤسسة ، وكذلك علة عملية الاتصالية .
- أما عن الصعوبات التي يواجهها المسير في الاتصال مع المرؤوسين فيعترف أكثر من نصفهم بوجود صعوبات في الاتصال وهي تعود أساسا لضيق الوقت المسير وكثرة انشغالاته م وأيضا إلى ضعف استيعاب الجماعات العمالية بسبب اللغة ووسائل الاتصال المستعملة وكذلك ضعف المستوى التعليمي لبعض الجماعات العمالية داخل مطاحن الرياض ونقص القدرة على الاتصال يتحملها المسير بشكل رئيسي .
- يجند ما نسبته 75% من المسيرين التعامل مع الجماعات العمالية بطريقة قانونية معتقدين أنهم الأكثر ناجعة للتحكم في سلوك الجماعات .
- يرى أقل من نصف المسيرين في مطاحن الرياض يتم الفهم الجيد للمعلومات من طرف الجماعات العمالية حول المعلومات والرسائل والمهام التي تعطى لهم في حين أنه يصبح أكثر من نصفهم بأنه لا يتم الفهم الجيد للمعلومات من طرف الجماعات العمالية يرجعون ذلك إلى عدم وضوح المعنى للجماعة أو بسبب طريقة غير فعالة
- أما عن نتيجة الفرضية الثالثة فإننا نجد أن الاتصال دائما ما يؤدي إلى زيادة المعلومات عبر الجماعات العمالية في مهام والمسؤوليات المطلوبة منهم وبالتالي يحقق تماسك وأداء وتوجيه أفضل وفعال .

الاستنتاج العام

تعتبر مرحلة كتابة النتائج دراسة تنويجا للجهود المبذول في البحث بشقيه النظري و التطبيقي و هذه العملية يكتنفها بعض الغموض لان الباحث يقدم زبدة مجهوده و يختصره في صفحات و إذا لم يحذر في التعامل معها و صياغتها تعبيرا صحيحا فرما يلحق ببحثه تشويها يصعب إصلاحه .

وسوف نبدأ باستعراض نتائج البحث هذا بالتذكير بتساؤله الرئيسي و الذي كان على الشكل التالي ما هي عناصر الفاعلية التي يأخذ بها المسير في المؤسسة الجزائرية و كيف تؤثر على تماسك الجماعات العمالية . ونجد النتيجة كبيرة نقول أن فعالية المسير له دورا في تماسك الجماعات العمالية فعلاقة بينهم تأثيرية أي أن المسير يؤثر على الجماعات العمالية و يحقق التماسك و منه على أهدافهم و على أهداف المؤسسة و بالتالي إنتاجية المؤسسة ككل . وهذا من خلال عدة عوامل منها إصدار الأوامر فنجد المسير بمطاحن الرياض يعمل على تحقيق ذلك حيث أدى هذا إلى القضاء على الصراعات بين العمال و الإدارة بالشكل المرغوب في حين أنها ركزت في بعض الأحيان على إشراك الجماعات على المشاركة في قرارات التي تتخذها المؤسسة يؤدي هذا إلى إحساس الجماعات بالانتماء و أنها وحدة موحدة .

كما نجد الاتصال دائما ما يؤدي إلى زيادة عملية التوجيه و التأثير فيها داخل المؤسسة في حين أن النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة له دورا فعال في عملية تماسك الجماعات العمالية عن طريق إشراكهم في صنع مقترحات و اتخاذ قرار العمل مما يساهم في زيادة روح المبادرة و الإبداع و خلق الثقة لديهم.

الأختام

الختامة

يعتبر التسيير الإداري عملية سيكولوجية لتوجيه الجماعات العمالية و التأثير في أفكارهم و مشاعرهم وسلوكهم و التنسيق بينهم لتحقيق الأهداف معينة و بشكل المرغوب فيه أي تماسك بينهم . أما توجيه الجماعات العمالية فهو يساهم في جهود الجماعات و تقوية العلاقات و كسب الثقة بين المسير و الجماعات العمالية كما إن للحوافز دور كبير في نفسية الجماعات التي تدفع به إلى انجاز الأعمال المفروضة عليهم على أكمل وجه و التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

كما أن عملية اتخاذ القرارات المتصلة بالمؤسسة نجد لها أهداف تسعى إلى تحقيقها و يتم ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات المتصلة ببعضها البعض و كل قرار ينبع المسير يتم تنفيذه يحقق أهداف المؤسسة والجماعة معا وقد كان لوسائل الاتصال دورا هاما في أساس النظم الاجتماعية و عماد العلاقات الاجتماعية التي تنشئ بين الجماعات العمالية فبدون اتصال لا يمكن أن يكون هناك تنظيم لان بالاتصالات توجه القرارات و القرار الذي لم يصل إلى الإدارة المحدد و الجماعات العمالية المحددة لا تصبح له أهمية.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

أخي الموظف أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد تنوي الباحثة إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية وذلك في إطار التحضير لأطروحة ماستر على مستوى كلية العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم و عمل

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية وهذا دون ذكر اسمكم علما أن الاجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة

إشراف

إعداد الطالبة

زيتوني العياشي

بلقسام فوزية

السنة الجامعية

2015 2014

ملاحظة

ضع/ ي علامة في المربع الخاص بالخيار المناسب

معلومات شخصية :

➤ الجنس : ذكر أنثى

➤ السن : سنة

➤ الوظيفة الحالية :

➤ الوظيفة السابقة :

➤ الاقدمية في المؤسسة :

➤ المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

➤ شهادات أخرى :

➤ كيف التحقت بالمؤسسة :

مسابقة شهادة خبرة

➤ أخرى

➤ هل استفدت من تكوين في مجال عملك

نعم لا

➤ في حالة نعم في أي مجال :

تسيري علمي

أخرى

1 بيانات حول أسلوب التوجيه و علاقته بتماسك الجماعات :

✓ كيف تقيم وضع الجماعة العمالية التي تعمل تحت مسؤوليتها

✓ متماسكة نوعا ما فيما بينها

✓ يسود بينها الصراع أحيانا

✓ متماسكة جدا

✓ دائمة الصراع

❖ إذا كان هناك صراع داخل الجماعة تحاول :

✓ الحفاظ على مستوى مناسب من الصراع

✓ التخفيف من الصراع

✓ احتواء الصراع و القضاء عليه

✓ لا أبالي به

❖ حسب رأيك كيف يساهم المسير في توجيه احسن لتماسك الجماعات العمالية داخل

المؤسسة

.....

❖ هل تنظم لقاءات دورية لمناقشة سير العمل :

دائما أحيانا أبدا

❖ هل تبحث عن أسباب الأداء المتدني للجماعات العمالية :

نعم لا في حالة نعم ما أسباب التدني:

تهاون الجماعات

نقص التوجيه

قلة الانسجام بين المصالح

ضعف داخل الجماعات

2 بيانات حول أسلوب اتخاذ القرار و علاقته بتماسك الجماعات :

❖ ماهي طريقتك في اتخاذ القرار بشكل عام :

✓ تتخذ القرار ثم تعلن لمؤوسيك لتنفيذه

✓ تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المؤوسين به

✓ تستشير المؤوسين ثم تتخذ القرار

✓ تشترك مع المؤوسين في صنع و اتخاذ القرار

❖ في حالة وجود مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل :

✓ تبادر بحل المشكلة

✓ تطلب تدخل رئيسك المباشر

✓ تستشير الزملاء و المؤوسين

❖ أشجع المؤوسين على المشاركة في صنع القرار و أحاول تطبيق أفكارهم

أبدا

أحيانا

دائما

❖ هل تطلب من مؤوسيك مقترحات لتحسين العمل :

لا

نعم

❖ إذا تقدم المؤوسين بمقترحات لتحسين العمل مامدى عملك بها :

أبدا

أحيانا

دائما

❖ ما نمط التسيير السائد داخل مؤسستك حسب رأيك :

تسلطي ديمقراطي غير محدد

❖ ما نمط التسيير الذي تستخدمه انت داخل المؤسسة :

تسلطي ديمقراطي حسب الموقف

❖ يتأثر التوجيه بنمط القيادة السائدة :

نعم لا

3 بيانات حول أسلوب الاتصال و علاقته بتماسك الجماعات العمالية:

❖ ماهي قنوات الاتصال أكثر استعمالا من طرفك :

✓ الاجتماعات الدورية

✓ سياسة الباب المفتوح

✓ النشرات الداخلية

✓ أخرى

○ هل تجد صعوبة في إيصال المعلومة لجماعات العمالية :

نعم لا داخل

❖ حدد الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال مؤسستك :

مادية لغوية

حجم المنظمة ضغوط الوقت

❖ ماهي الطريقة الأغلأ في تعاملك مع الجماعات العمالية :

قانونية

ودية

❖ الاتصال داخل مؤسنتك :

بطئ

متوسط

سريع

❖ هل يتم الفهم الجيد للمعلومات من طرف مرؤوسيك :

لا

نعم

❖ إذا كان الجواب لا هل هذا راجع إلى :

✓ عدم وضوح المعنى

✓ اللغة غير مفهومة

✓ ضعف المستوى التعليمي للجماعات

✓ الطريقة غير فعالة

✓ أخرى

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

1. أندري سيرلافي ،ماك جي ولأس ،ترجمة جعفر أبو قاسم احمد ،السلوك التنظيمي و الأداء،معهد البحوث العلمية ،1991 .
2. احمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية مستقبلية .دم .دن .2000
3. ابن الحبيب عبد الرازق ،اقتصاد وتسير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2001
4. القريوتي ،محمد قاسم ،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2000.
5. الطويل هاني عبد الحميد ،الادارة التربوية و السلوك التنظيمي ،دار وائل للنشر ،الطبعة 2 ،عمان ،الأردن ،1997
6. احمد صقر عاشور ،السلوك الإنساني في المنظمات ،الإسكندرية ،الدار الجامعية ،1989
7. احمد قارية،القيادة المرتكزة على المنظور الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،الجزائر ،2007
8. إسماعيل بوخارة ،سمراء دومي ،المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة الاقتصاد السوق،مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة باتنة ،2002.
9. احمد هني ،اقتصاد الجزائر المستقلة ،ط 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر
10. بلقيس احمد ،الاتصال و التواصل ،مركز التدريب التربوي،وزارة التربية و التعليم ،عمان ،الأردن ،1992 .
11. جابر عبد الحميد جابر ، احمد خيرى ،مناهج البحث في التربية و علم النفس ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،1984.
12. راوية حسن ،السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية،2001 .
13. سلمى محمود جمعة ،المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ،1998 .
14. شفيق رضوان ،السلوكية و الإدارة ،مجذ المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ،ط 2 .2002 .

15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2001 .
16. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
17. طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.
18. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم الإدارة، ط 1، دار الفكر و النشر و التوزيع، عمان، 2002،
19. صلاح الشواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000،
20. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار أزهرت للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
21. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و الإدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993،
22. عمار بوحوش مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
23. علي عباس، أساسيات في الإدارة، دار الميسرة، ط 1، عمان، الأردن، 2004.
24. غريب محمد سيد احمد، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
25. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعارف، ط 4، مصر، 1983.
26. فريد راغب محمد النجار، المديرين و المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000،
27. محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث ط 1.
28. محي الدين الأزهرى، الإدارة و دور المديرين أساسيات و سلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة 2، 2000.
29. ماجدة عطية، سلوك المنظمة و سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1، 2003،
30. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، ط 1، 2008.
31. مسمودي زين الدين، شرقي محمد الصغير، موضوعات في علم النفس الاجتماعي، 2003.

32. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الجزائر، 2004.
33. ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، 2014.
34. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1
35. نواف كنعان، القيادة الادارية، عمان، دار زهران، 1992.
36. نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
37. حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم و التسيير، دار أسامة للطباعة للنشر و التوزيع، الجزائر
38. كلارنس انيول، ت، طه الحاج الياس و زميله، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، الدار العربية للنشر و التوزيع، عمان.
39. داروين كارتن، ت، محمد طلعت عيسى، تنظيم و قيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الجديدة، د.د.د.ط.

2- المعاجم و القواميس :

1. الخليل بن احمد الفراهيدي، كتاب العين، مادة (ف ع ل) جامع معاجم اللغة قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.
2. ابن منظور، مادة فعل، لسان العرب، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.
3. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، القرآن الكريم، مادة، فعل، جامع معاجم، قرص مدمج العريس للكمبيوتر.
4. الراغب الأصفهاني، مفردات القرآن الكريم، مادة، فعل، جامع معاجم، قرص مدمج العريس للكمبيوتر.

3 الرسائل و الأطروحات :

1. دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة جيغل، 2006-2007.

2. محمد شويح ،مقومات وشروط القيادة الإدارية ،أطروحة ماجستير ،المدرسة العليا للتجارة ,الجزائر
، 2001 .

4 المراجع باللغة الأجنبية :

- 1.Josiph.a devito .human .communication.by harper collinsplishers
.inc 5 th editiony new york 1991
- 2.Hoy .waynak and miskal cicel g eduation l administration th eory
and practicee x c growthill .ind 4 th edition .new york 1991.
- 3.T .plfiffner and r pr sthus (pubiic.adminstration)theralndpressco
neew yoork fifthem ed 1976
- 4.Rexa skldmor miltonghackeray introductioduction .to socida
workemn .jprentice .hall-inc- edgle.w wod cu bb s 1976

مواقع الانترنت:

[http/ www.geocities.com/sdavahxeolavoh/p,10.](http://www.geocities.com/sdavahxeolavoh/p,10)

http/v.b.avabsgate.com/archive/index.php/t_451204.html

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ