

الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين

دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البلدية

الأستاذ زواتيني عبد العزيز

قسم العلوم التجارية - جامعة معسكر-

تمهيد :

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

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

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

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

فالمسؤول مهم بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية كالاستماع والاتصال وإشراك العمال في اتخاذ القرارات و إضفاء علاقات إنسانية جيدة لضمان حركية مؤسسية، فإذا استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت إستراتيجيتها التسييرية الخاصة بها.

وهو ما يفرض على المؤسسة الجزائرية تبني تفكيراً اقتصادياً واجتماعياً جديداً يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، تحويه القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيراً في التسيير والتنظيم.

من منطلق هذه المتغيرات، اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟ تتبعه تساؤلات فرعية هي :

- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟
 - هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟
 - هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟
- وعليه فأهمية هذا المقال تكمن في الإجابة عن هذه التساؤلات المطروحة، من خلال واقع القيادة الإدارية وتحديد مفهومها ومفهوم التحفيز والاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، ثم نتعرض إلى نمط الاتصال القيادي وعلاقته بتحفيز العاملين، والمشاركة العملية في اتخاذ القرارات وتأثيرها على التحفيز، ومستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالتحفيز في المؤسسة الجزائرية.

1- تحديد المفاهيم:

1-1. القيادة الإدارية

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لاقى الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، وهو كما يقول "burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً. (ط. سويدان 2000: 41)، ومن جملة التعاريف الأكثر تداولاً نجد:

أحمد زكي بدوي يعرفها: (هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (ا. بدوي، 1978: 24)

ويعرفها frederic maatouk (القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار (frederic m 1998: 212) .

كما تعرف أيضاً: (عملية تحريك الناس نحو الهدف) وهي مكونة من ثلاثة عناصر:

. وجود هدف يحرك الناس إليه.

. وجود مجموعة من الأفراد (الاتباع).

. وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس. (ط. سويدان 2000: 41)

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفا شاملا للقيادة مفاده أنها: (مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والإتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة) (ش. طريف 1993: 41)

• القائد الإداري :

"القائد هو الشخص لديه نوع من القدرات والنشاطات والارتباطات التي تؤثر بها في سلوك أعضاء التنظيم ويتأثر بسلوكهم هو أيضا" (ع. عيسوي 1984: 346)

ويعرف أيضا بأنه الشخص الذي يؤثر في أعضاء الجماعة أكثر من تأثير كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة وتحديد الهدف" (م. رفيق الطيب 1985: 364)

"القائد هو عضو من أعضاء الجماعة يكون له تأثير على الأفراد أكثر مما يؤثر فيه" (ع. عوابدي 1984: 247)

هذه التعاريف تميز لنا بين القيادة والقائد بالرغم من أنهما يستعملان بالتبادل إلى أن معنى كل منهما مختلف عن الآخر، فالقيادة هي العملية بحد ذاتها، أما القائد فهو المركز الذي يكتسبه أو يحتله الفرد في الجماعة.

2-1. التحفيز

بالرغم من الاهتمامات الكبيرة بموضوع التحفيز، إلا أن حقيقة الأمر تشير إلى عدم إمكانية الوصول إلى تعريف جامع وشامل وموحد.

فيمكن تعريفه: "خلق الاتجاه لدى العامل بحيث يجعله يخضع أهدافه الشخصية لأهداف التنظيم" (م. فتحي 2003: 68)

ويعرف بأنه: "تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبيد مستوى معين من المجهود، وذلك لتحقيق أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة لإنجاز عمل، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد (ع. مقدم دون سنة: 202) ويعرف كذلك بأنه: "عبارة عن مهمة تنبع عند الكائن الإنساني تتعلق بتنشيط الطاقة الداخلية موجّهة لتحقيق أهداف خاصة، كما يتعلق بالجوانب الغير واعية أو الكامنة، أو رغبات محفزة تهدف إلى شرح الجوانب الواعية أو الظاهرة" (LOUART P 1999.833)

ويعرف: "التحفيز والاندفاع في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، هو يعالج قضية الالتزام بعملهم وإطلاعهم بأعبائهم أو عملهم يحدد بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف" (ك. كينان، تر تاجي حداد 1995: 09)

"هو مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة" (F ET AUTRES 1990.222) (GRESLE)

"تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة لموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة وذلك لتحقيق أهداف محددة" (ن.دادي عدون 2003: 69) ()

"مجموعة العوامل المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (خ.مطراهي 2003: 255) ()

نلاحظ من هذه التعاريف أنها تركز على السلوك الإنساني الذي يحركه عاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه وهي الحوافز أو التحفيز.

فيعرف الدافع: "الحاجة أو الغريزة أو الرغبة الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو أهداف محددة بوعي تام وبشكل لا شعوري" (ف.عبيدات 1997: 161) () أما التحفيز أو الحوافز فيعرف بأنه "مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل" (ف.عبيدات مرجع سبق ذكره: 161) ()

وهذا معناه أن الدافع شيء داخلي ينبع من داخل الفرد ويثير الرغبة في العمل والتحفيز فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة يجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة للإشباع.

1-3.الاتصال

"هو الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية سواء أكان اتصال رأسي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والسفلى، أو اتصال أفقي بين مختلف الأقسام الإدارية" (ا.زكي بدوي، مرجع سبق ذكره: 79) ()

ويعرف بأنه: "كل صيرورة لنقل وإدراك الرسائل بواسطة شبكة مكونة من الجماعات والأفراد" (FREND DICTIONAIRE 1984 24 25) ()

والاتصال كذلك "إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة

والأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات" (DENIS B 1992 05) ()

"هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد في كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة" (م.عمر الطنوبي 2001: 16) ()

"هو السلوك والخبرات الخاصة بالكائنات والتي تتضمن خلق المعاني والاتصال بصيغة الجمع يعني عملية نقل المعلومات، أما الاتصال بصيغة الفرد فهو رسم عمليات خلق المعاني بين الكائنات" (ف.ع، البكري 2002: 07) () عموماً "فعملية

الاتصال تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه . (م.حجازي 19:2000)

4-1. اتخاذ القرار

" هو اختيار طريقة من بين الطريقتين أو أكثر مطروحة أمام القائد " (ط.شوقي مرجع سبق ذكره :262)

" عملية ديناميكية تسود كافة المشاركين في السياسة الملائمة، ومن الممكن تحقيق نطاق عملية اتخاذ القرار واقعياً عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار " (م.عاطف غيث، دون سنة:71 72)

" اتخاذ القرار هو تحليل وحل المشاكل التي تواجه التنظيم " (م.حسن الشماع 242:1994)

كما يعرفه H-Simon القرار الإداري معتبراً بأن " الإدارة هي عملية اتخاذ القرار وهو عملية اختيار بين البدائل أو هو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين " (ع.بوحوش 157:1984)

5-1. العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية بمفهومها العام تقوم على التفاعلات بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، لذلك فهي تختلف من حيث المضمون، وكذا تختلف بحسب طبيعة العلاقات القائمة والتي تربط الأفراد فيما بينهم، فقد تكون بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسات الخاصة والحكومية، أو بين الأستاذ والطالب في المعاهد والمدارس أو بين الأب والابن في المنزل وغيرها.

ولكن تقتصر هذه الدراسة على العلاقات الإنسانية في محيط العمل والتنظيم، والتي هي جانب من جوانب العلاقات الإنسانية العديدة، لذلك يمكن تعريفها من منظور الأخصائيين وعلماء الاجتماع والكثير من الباحثين ورؤيتهم للعلاقات الإنسانية وبحسب أهداف دراساتهم كما يلي:

تطبيق للأسس النفسية لسلوك الجماعة على الموظفين في محيط العمل، مما يؤدي إلى التكامل والتناسق بين الموظفين وبعضهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى بحيث يتم العمل على أحسن وجه ويزيد الإنتاج وترتفع الروح المعنوية للعاملين " (ي.محمد حسن 32:1976)

" ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية ويتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية " (ص.الشواني 497:1994)

" هي التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهود من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم لبعض، والعاملين والمديرين والعاملين والمنظمة الرسمية ككل، وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضاهم الوظيفي " (ح.الصحاف 76:1997)

" العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية وهي علاقات العمال التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة " (ح.ع، رشوان 213:1997)

" العلاقات الإنسانية يقصد بها كافة الروابط والصلات التي تقوم بين إدارة المنشأة الصناعية وبين هؤلاء العمال وبعضهم البعض وكذا بينهم وبين عملهم على أساس أن المنشأة لم تعد منظمة اقتصادية هدفها الربح المادي فحسب، بل أصبحت في الوقت ذاته منظمة اجتماعية يعمل فيها العمال كما بينت لهم عواطفهم ومشاعرهم وإحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة" (م.ماهر عليش دون سنة:04) .

" العلاقات الإنسانية هي مجموعة الروابط التي تأتي في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد " (م.ماهر عليش، مرجع سبق ذكره:28)

ومن خلال هذه المفاهيم نستخلص بعض النقاط التي تعبر عن معنى العلاقات الإنسانية وهي:

- 1- أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجموعات في محيط العمل.
 - 2- أن تحفز الأفراد والجموعات على الإنتاج.
 - 3- أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (ص.الشنواني، مرجع سبق ذكره:398)
- تجدر الإشارة إلا أن الدراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز [sonelgaz](http://sonelgaz.dz) المديرية الجهوية بالبلدية وعلى عينة مكونة من 120 عاملا منهم 65 طارا، 45 عون تنسيق، 10 عون تنفيذ. (ع.زواتيني، 2006/2007:ص ص175،176).

2. نمط الاتصال القيادي وعلاقته بتحفيز العاملين :

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل (3.2.1) نحاول معرفة حرية الاتصال والحديث مع المسؤول والصفات التي يراها العمال اتجاه المشرف عليهم وتقييم العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز حيث تبين مايلي:

جدول رقم 1 : توزيع العمال حسب حرية الاتصال والحديث مع المسؤول

المنصب / حرية الاتصال	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
يحفز على العمل أكثر	35	5	03	53
	38.88	31.251	30	35.81
يحقق درجة ما التماسك في لعمل	37	19	04	60
	41.11	39.58	40	40.54
يتترك تنشغل عن عملك	10	09	01	20
	11.11	18.75	10	13.51
تعمل بدون إتقان	08	05	02	15
	8.88	10.41	20	10.13
المجموع	90	48	10	148
	100	100	100	100

يبين الجدول أن الاتجاه العام لديه يتضح في نسبة 40.54% من العمال يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحقق درجة من التماسك في العمل تدعمها نسبة 41.11% من الإطارات يرون ذلك، تليها نسبة 35.81% يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول أو القائد تحفز وتزيد على العمل أكثر، تدعمها نسبة 38.88% من الإطارات فيما يرى 13.51% من العمال انه لا توجد حرية في الاتصال بالحديث مع المسؤول، أغلبهم من أعوان التنسيق 18.75%.

نستنتج أن العمال الذين يرون أن هناك حرية في الاتصال والحديث مع المسؤول يجعله يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة، محترمة لصلاحيات كل فرد ووظيفته مكسرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة، كما يجعل العلاقة بين المسؤول أو القائد والعامل علاقة عمل وصداقة وأخوة ما يجعل العامل مرتاح في عمله.

أما العمال الذين يرون أنه ليست هناك حرية في الاتصال والحديث مع مسؤوليهم فهذا بسبب تعنته وجعلهم ينشغلون عن عملهم والعمل بدون إتقان وهو ما يجعل العامل يتذمر من مسؤوله وكرهه لوظيفته وعمله وبالتالي ينجر سلبا عن المؤسسة وكل العلاقات السائدة داخلها، لذا يقول CH. Bernard: إن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات هو الواجب الأول على المنظم، وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري وهو ما يعطي ضرورة حول اهتمام المديرين والمسؤولين في مختلف مستويات الهرم الإداري، بالجانب النفسي والاجتماعي لمؤوسيتهم ولضرورة الاستشارة الواسعة عن القيام بإعداد الخطط وتحديد الأهداف وهي التي سوف يأتي تنفيذها من طرف المرؤوسين، وكلما اقترب هؤلاء منها وكانت تستجيب لجزء من أهدافهم (حسب مستوى حاجاتهم ودوافعهم) كان لهم إقبال كبير على تنفيذ الأوامر من رؤسائهم وذوي المسؤوليات في السلطة في المؤسسة ومن جهة أخرى تظهر أهمية الاتصال في المؤسسة وضرورة الاهتمام بها وتوفير الوسائل الضرورية لها، وكذا الانتباه أكثر إلى الجوانب النفسية والإدراكية فيها، وهي عناصر يتوقف عليها سير وتوجيه عمل المؤسسة ونتائجها وبالتالي حياتها واستمراريتها.

جدول رقم 2 : الصفات التي يراها العمال اتجاه المشرف المباشر

الصفات	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
منضبط وموجه	42	45.16	13	04	59
ديناميكي وديمقراطي	27	29.03	10	2	39
غير مبالي	08	80.60	03	00	11
غير متفهم معك	07	7.52	01	00	8
يتعامل مع الجماعة المقربة إليه	00	00	03	00	3
متسلط	08	8.60	01	00	9
يعاقبك عند الخطأ	01	1.07	05	00	6
لا تهتمهم مشاكلك الاجتماعية والمهنية	00	00	06	00	6
المجموع	93	100	42	60	141
		100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له يتمثل في نسبة 41.84% من العمال يصرحون أن مشرفهم المباشر منضبط وموجه في عمله، وتظهر النسبة الغالبة في 66.66% من العمال تليها نسبة 27.65% من العمال يرون أن مشرفهم المباشر ديناميكي وديمقراطي، بينما 2.12% من العمال أبدوا صراحة بأن مشرفهم المباشر يتعامل مع الجماعة المقربة إليه أثناء العمل.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن حساسية السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فقد كان جوابهم دبلوماسي غالبا خاصة لدى أعوان التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لغد المؤسسة فلم يبرزوا اتجاههم المعارض علنا ولا المؤيد جهرا حتى لا يكونوا محل متابعة من طرف رؤسائهم.

ويرجع تماثل الإجابات لدى جميع العمال من إطارات وأعوان التنسيق والتنفيذ نظرا لأن الأول وصل إلى مكانة مرموقة وتجربة وخبرة واسعة وأكيدة فضل من خلالها رد الجميل، أما الثاني والثالث فلأنهم ينتظرون تولي مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون أن يلطخوا ما فاتهم وسيرتهم المهنية.

لذلك لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة على هذا السؤال مع عدم النكران أن بعض العمال قد أجابوا بأن مشرفهم المباشر غير مبالي وغير متفهم، متسلط ويعاقب عند الخطأ، لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية وهذا مع كل

أصناف العمال من إطارات وأعوان التنسيق وأعوان التنفيذ، فأسلوب الاتصال تشويه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بماذا نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد أن الاتصال في المؤسسة مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

جدول رقم 3 : تقييم العمال لطريقة الاتصال الحالية داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب طريقة الاتصال
39 20.10	06 30	11 20	22 18.48	تزيد من الثقة اتجاه الإدارة
18 9.27	04 20	03 5.45	11 9.24	ترفع من المعنويات أثناء العمل
59 30.40	03 15	19 34.54	37 31.09	تخفف من التوتر
25 12.88	02 10	06 10.90	17 14.28	تزيد من تعاون العاملين
19 9.79	01 05	08 14.54	10 8.40	تزيد من الضغط
24 12.37	03 15	06 10.90	15 12.60	تدفع إلى احتجاج العمال
10 5.15	01 05	02 3.63	07 5.88	يجعلك راضي عن عملك
194 100	20 100	55 100	119 100	المجموع

من خلال الجدول تتضح نسبة 20.10% من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية في

المؤسسة تزيد من الثقة اتجاه الإدارة، مدعمة نسبة 30% من أعوان تنفيذ أما ثاني نسبة 12.88% و 12.37% على التوالي من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية تزيد من تعاون العاملين، وتدفع إلى احتجاج العمال ، فيما تدو أضعف نسبة بـ 5.15% من العمال يعبرون بالرضا عن طريقة الاتصال الحالية.

نستنتج أن غالبية العمال يرون أن الاتصال الحالي في المؤسسة يزيد من الثقة اتجاه الإدارة، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تعطي أولوية كبيرة لعملية الاتصال باعتمادها على العلاقات العامة وعلاقتها بالعمال في تحسين أدائهم على مستوى المؤسسة عن طريق القيام بأنشطة مختلفة لا تعكر منطق الربح المطلق أو الحق الكامل في الربح، بل المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال من خلال تسهيل عملية انسياب الآراء المختلفة في مواقف العمل وضبط احتياجاتهم وكذا احترام الرأي العام لهم وهو ما يعزز الثقة اتجاهها.

كما يرى بعض العمال أن الاتصال يزيد من التعاون وأغلبهم من الإطارات باعتبار الإطار له مكانة أحسن من عون التنسيق والتنفيذ في نظر الإدارة فهو أقرب في التعامل مع الإدارة فعن طريقه تحمل الرسالة إلى باقي العمال من أعوان التنفيذ

والتنسيق أما الباقي فيصرح بأن الاتصال يدفع إلى الاحتجاج لدى عمال مهام التنفيذ نتيجة عدم التساوي في التعامل من طرف الإدارة، فعون التنفيذ يأتي في قاعدة الهرم السليم داخل المؤسسة مما يشعره بالتهميش والاحتقار وعدم الثقة به.

فيما يبدي بقية العمال رضاهم عن العملية الاتصالية الحالية داخل المؤسسة.

3. عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها في تحفيز العمال:

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل (6.5.4) حاولنا معرفة أسباب استشارة المسؤول للعمال في قضايا التسيير، ومنصب العمل ودوره في الاستشارة، الأساليب المحبذة في اتخاذ القرارات من طرف العمال حيث تبين:

جدول رقم 4: أسباب استشارة المسؤول للعمال في مسائل تسيير المؤسسة

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
أسباب الاستشارة				
طبيعة منصبك	29	11	02	42
	37.17	23.40	33.33	32.06
طبيعة القرار المتخذ	08	03	00	11
	44.44	6.38	00	8.39
طبيعة شخصية المسؤول	18	09	00	27
	23.07	19.14	00	20.61
حلقة للقوانين الداخلية	05	02	01	08
	6.41	4.25	16.66	6.10
لا يستشيرك	18	22	03	43
	23.07	46.80	50	32.82
المجموع	78	47	06	131
	100	100	100	100

يبدو من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له يظهر في نسبة 32.82% من العمال الذين لا يستشيرهم المسؤول عليهم في مسائل التسيير والنسبة الغالبة المدعومة هي 50% منهم من أعوان التنفيذ، أما العمال الذين يستشيرهم المسؤول عليهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة منصبهم تتمثل في النسبة 32.06% منهم النسبة الغالبة المدعومة بـ 37.17% إطارات، تليها نسبة 20.61% من العمال الذين لا يستشيرهم مسؤولهم وهذا لطبيعته الشخصية، أما أضعف نسبة مسجلة هي 6.10% من العمال الذين يستشيرهم مسؤولهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة القوانين الداخلية، أغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 16.66%.

نستنتج مما سبق أنه عدم استشارة العمال في مسائل التسيير من طرف المسؤول بدافع أن التسيير منظور خاص بالإدارة وأنه من صلاحيات العمال، خاصة إذا كانت القرارات مصيرية أو الاستراتيجية لا تخص الجانب العمالي وليست هناك ضرورة في إخبارهم في الوقت إلى حين تطبيقها.

أما الذين يستشيرهم مسؤولهم المباشر وهذا لطبيعة مناصبهم وليس لكفاءتهم وخبرتهم سواء للعمال الإطارات أو أعوان التنسيق والتنفيذ ولأخذ رأي الإطار وترك رأي عون التنفيذ يحز في أنفسهم الكره وعدم الاحترام ونشوب صراعات خفية

هو ما يثير فريق العمل في التحسيس بالانتماء إلى المؤسسة وبالمصير المشترك والغاية، هو ما لا يرجع بالخير والفائدة على جميع عمالها وبالخصوص من هم في الأدنى.

أما عن الذين يستشيرون العمال في مسائل التسيير وهذا لطبيعتهم الشخصية، نجد أن المسؤول الذي ينظر بمنظور الفريق والصالح العام والبعد عن المصالح الضيقة والعمل في إطار القوانين والمهام هم من يستشيرون زملائهم من العمال ويعملون على احترام الأكفاء الذين يعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية، على العكس من المسؤول الذي يعمل في إطار بيروقراطي والمتخوف من التجديد وخاصة من الرأسمال البشري وطموحاته وإبداعاته وهم من الذين استفادوا منهم في سنوات ريع الوضع عندما كانت الجزائر مفتقرة إلى الإطارات والطلبة الجامعيين، فانتهزوا الفرصة ووصلوا إلى مناصب لا يصلها الكثيرين من الإطارات ذوي المستوى الرفيع في وقتنا ووجود معايير غير عقلانية وبطرق غير رسمية، لا يستشيرون زملائهم في العمل خوفا على مناصبهم وموالاتهم الكبيرة لمؤسستهم.

كما أن طبيعة ونوعية القرار المتخذ تملّي على المسؤول استشارة العمال في ذلك فهناك قرارات مصيرية لا يث فيها إلا الطاقم الإداري وهذا ربما لاعتبارات الزمن ما يسمح بعدم الاستشارة وكذلك في القرارات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، أما عن القرارات الداخلية منها التي تمس العمال وجب على الإدارة أو القيادة استشارة عمالها في كل كبيرة وصغيرة.

في الأخير يأتي دور القانون الداخلي الذي تسيير عليه المؤسسة في التسيير وتحديد العلاقة الموضوعة بين العمال والإدارة، فعملية التسيير الثنائية لكليهما يحددها هذا القانون المبرم كاتفاقية تسمح للعمال بالمشاركة إلى في حدوده وعدم الخروج عن البنود الموجودة فيه ولذا وجب على الطرفين من إدارة وعمال احترامه والعمل به.

جدول رقم 5: توزيع العمال حسب منصب العمل وإتاحة الفرصة لهم من طرف المسؤولين في الأمور المتعلقة بالمؤسسة

الرأي	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
طرق تحسين العمل	28	08	03	39	27.46
الزيادة في الإنتاجية	02	05	01	08	5.63
المساهمة في التسيير	20	10	03	33	23.23
لا تتاح الفرصة لمستوي المهني	15	05	02	22	15.49
لا تتاح الفرصة لتهميش المشرف	07	04	02	13	9.15
لا تتاح الفرصة فقط للإطارات	01	23	03	27	19.01
المجموع	73	55	14	142	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له هو 27.46% من العمال تتاح لهم الفرصة لإبداء رأيهم في طرق تحسين العمل، مدعمة بنسبة 38.35% من الإطارات في حين تبدوا نسبة 23.23% من العمال الذين تتاح لهم الفرصة للمساهمة في التسيير فيما تظهر نسبة 19.01% من العمال الذين لا تتاح لهم الفرصة في إبداء آرائهم وهذا بسبب الاعتماد على الإطارات فقط، تليها نسبة 15.49% من العمال الذين لا تتاح لهم الفرصة بسبب مستواهم المهني، أما الذين لا تتاح لهم الفرصة بسبب التهميش من طرف المشرف عليهم قدرت بنسبة 9.15% منها 14.28% من أعوان التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن ما يريده العامل من طرف مسؤولي مؤسسته، هو إدماجه وإتاحة له الفرصة ليتدبر معهم طرق تحسين العمل معنى هذا المناخ التنظيمي السائد ووسائل الترفيه والعلاقات الاجتماعية الجيدة، كما يريد منهم إدماجه في التسيير من أجل أن نزيد صيرورة العملية الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الاندماجية والبعد عن البيروقراطية المحتكرة.

ويبقى منظور العمال أن الكابح في عدم السماح لهم في إبداء آرائهم في أمور المؤسسة راجع لثلاث أسباب، عدم احترام المستوى المهني لديهم وتعتمد التهميش من طرف المشرفين عليهم، والاعتماد على آراء وانطباعات الإطارات فقط، هذه الثلاث عوامل كلها تشجع على عدم المساواة بين العمال، مما يضيف وجود ضغائن لدى بعضهم البعض وفي نهاية المطاف وجود علاقات اجتماعية سيئة تسود التنظيم فعدم احترام المستوى المهني ومعاملة العمال كل حسب منصب عمله، والأخذ بأغلب آراء الإطارات لأحسن دليل على ذلك.

إن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر وتعليمات الإدارة والقيادة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بالعمل وإجراءاته.

وأحيانا تكون قرارات مشجعة مثل قرار الترقية أو دورات تكوينية أو الزيادة في المنح وغيرها تجعل العامل أكثر زيادة في العمل وإتقانه ردا للجميل الذي منح له، وهي فرصة ينالها إلى القليل منهم والمحتوظين من العمال فقط.

وهو ما ركز عليه هربرت سيمون في نظريته على عملية اتخاذ القرار والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم، فيه ويركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن " كل مسؤول يتخذ قرارا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم .

جدول رقم 6: الأساليب المحبذة من طرف العمال في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول

الأساليب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الإقناع	35	19	06	60
37.03	36.45	35.18	50	
الإجبار	00	02	00	02
1.23	00	3.70	00	
التحاور والمناقشة	41	15	04	60
37.03	42.70	27.77	33.33	
التعاون	20	18	02	40
24.69	20.83	33.33	16.66	
المجموع	96	54	12	162
100	100	100	100	100

من خلال الجدول تظهر نسبة 37.03% من العمال يجذبون أسلوب الإقناع والتحاور والمناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول، تدعم هذه النسبة بـ 50% من أعوان التنفيذ، في حين 24.69% يفضلون التعاون في وضع القرارات مع المسؤول، منهم 33.33% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة فهي 1.23% من العمال يفضلون أسلوب الإجبار كحل في اتخاذ القرارات مع مسؤوليهم منهم 3.70% من أعوان التنسيق.

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال يفضلون التشاور والتعاون و المناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول والبعد عن أسلوب الإجبار والاحتكار والبيروقراطية المجسدة واستعمال العقلانية التي تقرر استشارة ما أمكن من العمال إلى أن تصل إلى أفضل قرار يتفق عليه الجميع ويرضونه مما يؤكد على ضرورة اتسام المسؤول بالسمة المدعمة بتشجيع المشاركة في وضع القرارات مع إهمال ممارسة السلطة الهرمية التي تعتبر من الطرق العتيقة، بحيث تعتمد حالياً التنظيمات وخاصة الكبرى منها سونلغاز على الاحتكاك الإنساني وتوسيع المهام ودوران المناصب مع الإبقاء على هامش الحرية للعامل في اتخاذ القرارات، وهو ما ينظر إليه H. Simon على أن العامل هو المقرر الذي يوفق آلياً وسائل مؤسسته من أجل وضع أهداف واضحة وبسيطة ما أمكن بل على العكس، فإنه يواجه التنوع والتغيرات غير المتوقعة والسلوكات في كل وضعية، ويبحث عن التحكم التعقد بواسطة الاختبار المواقف للعناصر الملائمة حسب رأيه، وتكون عقلانية هذه المنهجية أكثر تحديداً لأنه كل نسق معلومات له حدود تمنع العامل من الحصول على المعلومات الكافية لتحديد ما يلاءم المؤسسة مما يعيقها.

4. مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحفيز العاملين:

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل (9.8.7) حاولنا معرفة الانشغالات التي يسمع إليها المسؤول، تمييز المسؤول بين العمال وأثره على الأداء، العوامل التي تدفع العمال للعمل أكثر داخل مؤسسة سونلغاز حيث تبين :

جدول رقم 7: توزيع العمال حسب الانشغالات التي يسمع لهم إليها المسؤول

الانشغالات	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
خاصة بالعمل	40	18	05	63
أمور شخصية	11	10	02	23
خاصة بالعلاقات الإنسانية	14	17	03	34
المجموع	65	45	10	120
	100	100	100	100

من خلال الجدول تظهر نسبة 52.56% من العمال يؤكدون أن مسؤولهم يسمع إليهم في الأمور المتعلقة بالعمل، تدعم بالنسبة الغالبة 61.53% من العمال الإطارات، تليها نسبة من العمال يصرحون أن مسؤولهم يستمع إليهم ويدعم العلاقات الإنسانية بينهم، مدعمة بنسبة 37.77% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة هي 19.16% من العمال يصرحون أن المسؤول عليهم يستمع لأموهم الخاصة أغلبهم 22.22% من أعوان التنسيق.

نستنتج أن الاختلاف في آراء العمال في ما يخص الانشغالات مع مسؤوليهم في سير العمل اليومي وأمور العمل أو الأمور الشخصية أو الخاصة بالعلاقات الإنسانية، فأغلبهم يصرحون أو مسؤوليهم يهتمون بالعمل أكثر من أمورهم الشخصية فيما تأتي العلاقات الإنسانية في الصف الثاني والتي في المؤسسات الحديثة تأتي في المرتبة الأولى قبل القيام بالأعمال والمهام، فكلما كان هناك اهتمام بتوضيح العمل وتشجيع الأداء الجيد والتفاهم المتبادل مع العمال كان سير العمل في أحسن ظروف، فعدم توفير الظروف المناسبة للعامل وعدم معاملته كشخص يحتاج عناية، فإنه سوف يؤثر على العملية الاتصالية، وهو ما يجعلنا نجزم أن شخصية المسؤول وطريقته في التعامل واعتباره القائد والحرك الرئيسي للمؤسسة يجعل العمال أكثر تحفيزاً إذا كان ديمقراطياً ودبلوماسياً في التعامل مع العمال وجعل الجو السائد يكون فيه تفاعل إيجابي ومحفز على تبادل الآراء والاقتراحات والعكس في حال استبداد المسؤول ما يجعل العمال يفرعون منه ويتمردون على النظام الداخلي من خلال العمل اليومي لهذا العامل بحيث لا ينجز العمل كما ينبغي ويتناسى المهام الموكلة إليه لكي يثير انتباه رئيسه.

وهو ما يجزم أن هناك علاقة وظيفية في الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حيث يؤدي الاتصال إلى محاصرة الإشاعات وإزالة سوء الفهم وبالتالي تخفيف أسباب التحفظ والحد من الحوافز السيكلوجية كما يؤدي التفاعل بين مختلف الأطراف وفي كل الأمور الشخصية العائلية أو الخاصة بالعمل، إلى تصحيح المعلومات وإلى بناء المعاني حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم 8: تمييز المسؤول بين العمال وأثر ذلك على سير العمل

أساس التمييز	منصب العمل	القراءة	علاقات شخصية	المجموع	أثره
يحدث تنافر بين الجماعة	08	09	05	22	40.74
عدم الثقة بينهم	04	05	07	16	29.62
التهاون في العداوة بينهم	04	04	08	16	29.62
المجموع	16	18	20	54	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام هو 40.74% من العمال يؤكدون أن التمييز بين العمال يحدث التنافر بينهم، مدعمة بنسبة 50% من العمال يؤكدون أن ذلك التمييز راجع لمناصب عملهم وللقراءة التي تجمعهم بالمسؤول، تليها نسبة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يحدث التهاون والحديث بينهم مدعمة بنسبة 40% منهم يؤكدون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمسؤول، ومع نفس النسبة السابقة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يؤدي لعدم الثقة بينهم، مدعمة بنسبة 35% منهم يرجعون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية مع المسؤول.

نستنتج مما سبق أن هناك اختلاف في آراء العمال حول التمييز بينهم فمنهم ما يرد التمييز لنوع المنصب الذي يحتله العامل، فالإطار حسبهم ليس كعكون التنفيذ، وكذا بحسب القراءة التي تجمعهم بالمسؤول والقدم داخل المؤسسة فالعامل القلدم في العمل يعرفه المسؤول بشكل جيد أما العامل الجديد فيها به لأنه لا يعرف عنه شيء وكذلك إذا كان يعمل معه احد

من أقربائه أو ابن منطلقته ما يؤدي إلى التنافر بين المسؤول والعامل وحتى بين العمال أنفسهم، وكذا العلاقات الشخصية الضيقة، فلكل أقرانه يساعده ويتكل عليهم في كل شيء مما يظهر التمييز بينهم الذي بدوره يؤدي إلى التهاون والعداوة، لذلك فاهتمام المسؤول له أثر كبير في رفع مستوى الأداء والتحفيز على العمل أكثر من خلال العلاقة بينه وبين العمال وأن الاختلاف في طريق التعامل مع العمال يؤدي إلى اختلاف النتائج في الأداء من حيث النوعية والكمية، وهو ما يفرض البعد عن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الإنسانية المميزة والجيدة معهم.

جدول رقم 9: توزيع العمال حسب العوامل التي تدفعهم أكثر للعمل

العوامل	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الاتصال الجيد	26	62.20	10	18.51	20.99
العلاقات الجيدة مع الزملاء	40	34.72	21	38.88	35.35
المشاركة في اتخاذ القرارات	32	27.82	14	25.92	27.62
الأجر	17	14.78	09	16.66	16.02
المجموع	115	100	54	100	181

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له في نسبة 35.35% من العمال يؤكدون أن الشيء الذي يدفعهم للعمل هي العلاقات الجيدة مع الزملاء، منهم 38.88% من أعوان التنسيق، تليها نسبة 27.62% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو المشاركة في اتخاذ القرارات، مدعمة بنسبة 33.33% من أعوان التنفيذ، في حين 20.99% من العمال يؤكدون أمم ما يدفعهم للعمل هو الاتصال الجيد، منهم 22.60% من الإطارات، أما أضعف نسبة هي 16.02% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو الأجر منهم 25% من أعوان التنفيذ.

من هذا الجدول نستنتج أن ثلاث أشياء تبعث في العمال عامل التحفيز والرضا وزيادة في الأداء ولا يختلف حولها كل العمال وهي الاتصال الجيد والعلاقات بين الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات والحفاظ على الأجور والمنح، غير أن أغلبهم يؤكدون على العلاقات بين الزملاء كعامل محفز يأتي في الأول، لاعتبار المصير الواحد والمعيشة الواحدة والطبقة الواحدة، والمنصب الواحد، يليها حب العمال للمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، لأنهم جزء من التنظيم السائد فلا بد من إعطاء رأيهم واستشارتهم والتخطيط والتنظيم وأغلب هؤلاء من عمال التنفيذ لإبقائهم غالباً في المشاركة وإبداء الآراء حول العديد من القضايا، والاتصال الجيد الذي يجب أن يدعم بالوسائل التقنية الجديدة وتصميمها خاصة وسيلة الانترنت مما يجعل الشبكة الاتصالية مرنة وبسيطة ويأتي في الأخير الأجر كدافع للتحفيز فلا بد المؤسسة بمراعاة والاهتمام به وهذا بزيادة الأمر القاعدي والمنح المختلفة فالأجر كان في القلم يعتقد أنه الأول والأخير في دفع العامل للزيادة في عمله ولكن الحديث التنظيم الحديث يظهر أن العلاقات الجيدة والمشاركة في القرارات والاتصال هو الأول والأخير وهو ما تعرضت له مدرسة العلاقات الإنسانية.

الاستنتاج العام :

تعتبر المؤسسة هيئة معقدة تضم عناصر متفاعلة فيما بينها وهي البنية التحتية أي البنية التكنولوجية للنشاطات الإنتاجية والبنية السوسولوجية للعلاقات بين الأفراد والجماعات وأخيرا البنية العلوية للقيم، توافق البنية التحتية الارتباطات التكنولوجية والتنافسية التي تواجهها المؤسسة من اجل الحفاظ على كيانها وتطوير نشاطاتها، ويقصد بها مجموعة الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج، أما البنية السوسولوجية فإنها تشمل التنظيم الإداري وهندسة العلاقات بين أفرادها فهي في نفس الوقت تقسم المهام وتجمعها في وحدات ودوائر متخصصة وقد تكون أنظمة مراقبة رسمية موجهة لتنسيق النشاطات أو أن تكون شبكة العلاقات الاجتماعية الناجحة عن الصلات المتعلقة بتوزيع السلطة بين الأفراد وبين الجماعات، في حين البنية العلوية البعد الرمزي للمؤسسة فهي مجموعة التمثيلات أو التكتلات والتأويلات للحياة الجماعية التي يجزئها القادة والمسؤولين ومن ثم كانت المصدر الحقيقي لتحقيق الأهداف العامة.

فالمسؤولين (القادة) عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية، فتمتع القائد أو المسؤول بذهنية التحفيز والتشجيع على الأداء يجعل تابعيه يحرصون عليها.

وبذلك فإن التعامل والمعاملة له مكانة خاصة وحساسة للغاية لدى العمال بالخصوص الإبداع واستخراج أحسن ما عندهم إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء استغلال لمهارات العاملين وإخماد قدراتهم الاتصالية المحترمة للفرد ومنصبه وإبداعاته وأرائهم في التسيير والمشاركة في الأهداف وعدم التمييز ووجود التكتلات وسياسة الإغلاق التي ليست في صالح التنظيم.

وتعد استراتيجياتهم الخاصة وأهدافهم الشخصية تهديدا واضحا لهم، وما ضعف نسبة الحرية والوصول إلى المعلومات إلا دليل على ذلك بحيث يظهر رفض الأعوان (التنسيق، التنفيذ) لوضعيتهم في تأخر وصول المعلومات وفي إظهارها للمسؤولين أنهم بحاجة إليهم رغم مركزية السلطة التي يتبعونها.

إن الخوف السائد في البيئة الداخلية للمؤسسة والذي يواجهونه من خلال الاعتماد على الخبرة والأقدمية وليس الإبداع والتجديد الذي يظهر عند الإطارات الذين يتفوقون عن باقي العمال للمستوى العالي والخبرة والذين نجدهم نوعا ما أحرارا بالنسبة لغيرهم ولكنهم مرصودون بشدة فهم مراقبون، ويعاب عليهم سوء الاحتكاك والتفاوض الذي لا يشغلونه كما يجب ومن ثم يطالبون بإدراج العمال في إستراتيجية المؤسسة وهو عين الصواب ما يسمح بدوران العمل وإثراء المهام والجودة.

اعتماد المؤسسة على احتكار المسؤولية والبيروقراطية المشخصة وصلابة التنظيم الداخلي المعتمد على القاعدة التaylorية The one best way بعيد كل البعد عن العقلانية في التسيير، لما يوجب عليها إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للصدمات والتكيف لضمان استمراريتها بأقل الأخطار.

إن تقليص هامش الحرية للعمال الذي يقر بالطاعة والانصياع والاستقامة لا يبعث عامل التحفيز فيهم، لذلك على المؤسسة الاعتماد على ذكاء المورد الإنساني ورغباته فالعمال يطالبون دوماً بالامتثال ويعانون من صلابة القواعد والإجراءات الإدارية.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي:

- * وسائل اتصال كبيرة وهائلة داخل المؤسسة ولكن ليست في متناول الجميع مثل الانترنت.
- * الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقلص الانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.
- * العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتف بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائعهم وإنما هو أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.
- * الاتصال الأفقي في المؤسسة هو أسرع طرق الاتصال فهو يتم في إطار زملاء العمل الذين يشغلون نفس المناصب.
- * هناك نوعين ما المسؤولين (القادة) داخل المؤسسة، الأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الخاصة للعمال بفتح قنوات الاتصال أما مرؤوسيه ويسهل عملية تبادل المعلومات معهم ويحترم حاجاتهم والثاني لا يبالي بما يقدمه العمال ويكتف بالأوامر والتوجيهات وعدم التفهم للمشاكل الخاصة.
- * الاتصال يزيد من التعاون والثقة نحو المسؤول والإدارة وأغلبهم من الإطارات لمستواهم المهني وبحسب أقدميتهم وخبرتهم عكس أعوان التنفيذ والتنسيق الذين يجدون في الاتصال أنه غير مرضي لأنه لا توجد معاملة متساوية من طرف المسؤولين والإدارة غالباً (الإطارات أكثر استقلالية من باقي العمال).
- * احتكار كمية ونوعية المعلومات ووصولها في وقتها بالنسبة للإطارات من دون باقي العمال.
- * طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة من طرف المسؤولين الخالية من التمييز في المعاملة بين العمال والخالية من الاحتكار وغير المشجعة على الاستمرارية.
- * المسؤول لا يتيح الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال وإنما لطبيعة المناصب الوظائف ولنوعية القرار المتخذ (علاقة تناسبية طردية بين اتخاذ القرارات والصعود في السلم الهرمي).
- * العمال يلحون على الإدارة لإشراكهم في القرارات التي تخص الحوافز والشؤون المهنية ولا تبقى حكرًا على البعض للمكانة المرموقة التي يمتلكونها من الناحية الاستشارية والمعلوماتية.
- * التعاون يتم بطريقة أفقية ومرد ذلك أن التعاون يكون بين ذوي المنصب المماثل والذين يؤدون مهام متشابهة، وهذا ما يتوفر عن المدير ونائبيه الذين يمكن أن يتخذوا قرارات دون انتظار التعقيبات.

- * رهانات السلطة من بين أهم الركائز المؤدية إلى صياغة القرارات التي يصيغها المسؤول لتحقيق أغراضه الخاصة والبحث عن الفرصة المواتية لتميرها وهو ما لا يجب إدراجه دوماً لأنه يعيق تواصل المؤسسة.
- * العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالباً على التمييز والتفضيل سواء التفضيل المبني على أساس المنصب أو على أساس العلاقات القرابية والجهوية والأنثوية.
- * الحوافز غير المادية أثبتت بقوة دورها في تحفيز العمال سواء الاتصال المشاركة، اتخاذ القرارات، أو العلاقات الإنسانية.
- * وجود قوي للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة وأحسن دليل على ذلك التضامن والتعاون بين عمال المناصب والوظائف المتشابهة، فالعلاقة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي يجب أن يسوده التعاون من أجل تحسين القرارات والسير العام للمؤسسة.
- * طبيعة شخصية المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دوراً في تحفيز العمال.
- * العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال بينهم تشعرهم بالراحة والتضامن والتآخي فكل قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها.
- * يقوم المسؤول بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه ووفقاً لتطور الأحداث من حوله.
- * تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم وإمداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي.
- من خلال هذا يمكننا القول أن عامل التحفيز داخل المؤسسة من طرف المسؤولين والقادة يبقى تنقصه الدعم والتشجيع سواء الاتصال أو اتخاذ القرار أو العلاقات الإنسانية إذا أرادت مؤسسة بحجم سونلغاز من الوصول إلى مصاف المؤسسات والشركات العالمية فالخافز المعنوي يبقى المرتكز الأساسي لها عكس الخافز المادي التي تتحكم فيه القوانين وتضبطه ويدخل ضمن المضمون من الحوافز.
- وهذه بعض الأفكار والمطالب التي التمسناها من خلال احتكاكنا بالعمال والتي إذا استحسن استغلالها تزيد من عامل التحفيز والفعالية والتي هي:
- * تشجيع الاتصال بين كل العمال وإشعارهم بذلك لما له من قيمة على أدائهم.
- * تفضيل الاجتماعات لدعم عملية الاتصال والمواجهة وشرح الظروف والمطالب بدقة.
- * تطوير وسائل الاتصال المختلفة حتى تكون في مصاف الشركات الكبرى.
- * البعد عن تفضيل منصب عن منصب آخر.
- * تشجيع الإدارة للتشاور والمشاركة في القرارات لأنه وسيلة من وسائل إشباع الحاجة.
- * احترام آراء العمال في كل القرارات.
- * العمل بنظام الحوافز العالمي (المادي والمعنوي).
- * المطالبة بالمطالب المهنية والسوسيو مهنية (الحيط العام من ظروف عمل وعلاقات اجتماعية).
- * المطالبة بالزيادة في الأجر القاعدي كمطلب شرعي وقانوني.
- * دعم الإدارة للعلاقات وتشجيعها.

* التضامن أكثر بين كل العمال (التعاون والمساعدة).

* احترام المسؤول لمثل هذه العلاقات ودعمها من خلال التشاور والتعاون.

وختاما يمكن القول أننا بحاجة ماسة إلى إجراء المزيد من البحوث وإثرائها في مجال السلوك التنظيمي على أن تركز هذه البحوث اهتمامها على القيادة والتحفيز خاصة في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة:

لقد كان تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسيولوجية حاولنا فيها تقديم ما أمكن لموضوع القيادة والتحفيز التي تمحورت حوله الإشكالية الأساسية هل للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العاملين من خلال الاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، والتي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا لحالة مؤسسة سونلغاز، فوجدنا أن المؤسسة الجزائرية سونلغاز فتية في ميدان التحفيز مقارنة مع المؤسسات الغربية، لأن الأفراد في المؤسسة لم يصلوا إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية والمادية بالشكل الكافي، فحسب تصنيف الحاجات وفقا لسلم "ماسلو" نجد أن الحاجة الفيزيولوجية في المرتبة الأولى وتأخذ الاهتمام الأكبر، حيث يبقى تحقيقها للهدف الأساسي لدى أفراد المؤسسة، ثم حاجة الأمان والاستقرار في المنصب للحفاظ على المصدر الذي يسمح لمواجهة الحاجة الفيزيولوجية وهو ما ظهر جليا مع الإطارات الذين يسعون للحفاظ عليه ضمن الهرمية التنظيمية ومن خلال كسب ود المسؤولين والذي يمكنهم من تعزيز سلطتهم وأولوياتهم اتجاه الفئات العمالية الأخرى كأعوان التنفيذ والتنسيق، ثم الحاجة الاجتماعية والإنسانية التي تهدف من ورائها العمال إلى تعزيز الانتماء إلى المجموعة.

فالأفراد في المؤسسة تربطهم علاقات اجتماعية تتميز بالتفاهم والمساعدة المتبادلة خاصة ذوي المناصب والوظائف المتشابهة في مجموعة عملهم، بالإضافة إلى حاجة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة القرارات المصيرية غير المبنية على إستراتيجية العمال الشخصية ونظرتهم العامة للمؤسسة.

كما أن المسؤولين والقادة يختلفون حسب طبيعة العلاقة مع العمال فهم يتأرجحون بين الديناميكية والتشجيع والقساوة والانضباط.

عموما فإن موضوع القيادة والتحفيز في المؤسسة الجزائرية مازال ينقصه الاهتمام وهو ما يستوجب المتابعة الدائمة، خصوصا وأن العامل الجزائري مازال يعاني من نقص التحفيز في بعض المؤسسات والمسير والمسؤول الجزائري مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد، لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية لتحفيز الأفراد ودراسة كل عنصر من عناصر التحفيز كالأجور والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية بحكم أن كل عنصر من عناصر تسيير الأفراد يساهم في إثراء العملية التحفيزية.

وعليه يمكن أن نعتبر من تجربة حياة مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتفادي الأخطار والهفوات، واعتماد أسلوب ناجح وفعال في التسيير يحتكم إلى اعتماد الاتصال والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية الحقيقية بكل جوانبها وفي جميع المجالات لربح ثقة العمال وكسب مصداقيتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وجعلهم مرتاحون أكثر في ميدان العمل ويكون هدفهم الرئيسي الرفع من مجهودهم، ذلك بغية تحقيق التنمية والازدهار للمؤسسة وبالتالي التنمية الشاملة.

هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم وتحكمهم خاصة في ميدان عملهم.

لأن فهم الأطر الثقافية والجذور التاريخية للمجتمع الجزائري يؤدي حتما إلى فهم أخلاقيات التسيير والقيادة والمعاملة بين العمال في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، كما أن تأثير الأطر الثقافية والجذور التاريخية على أساليب وطرق المعاملة في المؤسسات من الناحية التنظيمية سوف يؤدي إلى إمكانية اعتماد وتبني قواعد عملية نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري لاستعمالها في رسم وتوجيه مسار المؤسسة الجزائرية نحو الطريق الصحيح الهادف إلى تحقيق الصورة العامة التي تخدم العمال والقادة في نفس الوقت وتشجيع حاجات كل الأطراف المكونة لها، وهذا لا يتم إلا من خلال إرساء أسس ومبادئ المشاركة العمالية في كل المجالات.

قائمة المراجع :

- . البكري فؤاده عبد المنعم(2002)، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، القاهرة، عالم الكتب.
- . الصحاف حبيب(1997)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بيروت، ط1، مكتبة لبنان.
- . الشماخ خليل محمد حسن وخفيرة كاظم محمود(1994)، نظريات المنظمة، عمان، ط1، دار المسير .
- . الشنواني صلاح (1994)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة .
- . الطنوبي محمد عمر(2001)، نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، مكتبة الشعاع، الإسكندرية .
- . أونيس عبد الحميد(2004)، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر،
- . بدوي أحمد زكي(1994)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مصر، بيروت، ط2، دار الكتاب المصري.
- . بربر كامل(2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، القاهرة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات .
- . درويش عبد الكريم وتكلا ليلي(1976)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، ط2، مكتبة الأنجلومصرية.
- . دادي عدون ناصر (2003)، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، الجزائر، دار المجموعة
- . ربحي محمد حسن(1976)، العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد، (1)، السنة الرابعة.
- . رشوان حسين عبد الحميد(1997)، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- . عبد الحفيظ مقدم(1992)، الثقافة وتسيير الأعمال، ملتقى دولي الجزائر 28-30 نوفمبر.
- . حجازي مصطفى(2000)، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات.
- . عبيدات فايز، الزغي محمد(1997)، أساليب الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل.
- . عابدين محمد عبد القادر(2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، القدس، دار الشروق .
- . عاطف غيث محمد(دون سنة)، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الاجتماعية.
- . ماهر محمد عليش (دون سنة)، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- . مطر الهيبي خالد(2003)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل.

- . سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2000.
- . شوقي طريف محمد فرج (2003) ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- . فتحي محمد (2003)، 766 مصطلح إداري، القاهرة، دار التوزيع الإسلامية.
- . فهمي منصور (1978) ، إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية.
- . كيت كينان (1995)، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة ناجي حداد، بيروت، الدار العربية للعلوم.
- . زواتيني عبد العزيز (2007/2006) الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البلدية، الجزائر.

LOUART (P) : Encyclopédie de la gestion et de management sans la déretion. LE DUFF. Ed tolloz paris 1999.

GRESLE (F)PERRIN (M) et autres : Dictionnaire des science Humaines Sociologie psychologie sociale. Anthropologie. Ed nothan. Paris 1999.

FREDERIC (M): Dictionary of sociology English. French. Arabica. Academia. Bierut 1998

GRAND DICTIONNAIRE: Encyclopédique la rousse. Librairie la rosse paris 1984

ENOIS (D) : Information communication Et darganisation. Paris 1992.

22 ALBOU (p) : Problèmes Humaines de l'entreprise paris donod 1981.

www.sonelgaz.dz