

النمط القيادي وظاهرة الصراع في المؤسسة الصناعية

"علاقة ظاهرة الصراع

بين العمال المنفذين والمشرفين المباشرين بالقيادة المتسلطة"

د.رحالي حجيبة

استاذة مساعدة صنف أ - جامعة محمد خيضر بسكرة

المخلص:

لا تستطيع أي منظمة إن تعمل بنجاح وان تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، والتعاون، والتشاور، والتسيق وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون أو الصراع والتعارض، فالصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف مثل شيوع التعاون والتماسك، بل وأكثر.

لكن ما هي العوامل المؤدية للصراع في المنظمات؟، ومنه جاء مقالنا للإجابة على هذا التساؤل لإبراز مدى علاقة ظاهرة الصراع بين العمال المنفذين والمشرفين المباشرين بالقيادة المتسلطة في المؤسسة الصناعية.

الكلمات الدالة:

الصراع، القيادة المتسلطة، العمال المنفذين، المشرفين المباشرين، المؤسسة الصناعية.

Résumé:

Aucune organisation ne peut fonctionner avec succès et atteindre leurs objectifs et l'efficacité de Bkivop sans interaction permanente entre les individus et les groupes de différents niveaux et dans différentes unités organisationnelles. Les individus et les groupes dépendent les uns des autres à des fins diverses, telles que l'échange d'informations, la coopération, de consultation, de coordination et d'autres. La fiabilité et la cohérence ne peut conduire à une coopération ou de conflit, conflit, de conflit entre individus et groupes dans les organisations est une affection fréquente et familière, tels que la prévalence de la coopération et la cohésion, et même plus.

Mais quels sont les facteurs qui mènent au conflit dans les organisations?, Et de notre article était de répondre à cette question afin de souligner la pertinence du phénomène de conflit entre les travailleurs et leurs superviseurs immédiats la mise en œuvre de leadership autoritaire dans la société industrielle.

Mots clés:

Conflit de leadership autoritaire, les travailleurs d'exécution des superviseurs immédiats, la création industrielle.

مقدمة:

لا تقتصر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على علاقات الود والصداقة والتعاون، تلك التي تحقق في النهاية التوازن والاستقرار والتكامل بينهم، بل ينتج من المواقف المتباينة فرصة ظهور علاقات اجتماعية لها طبيعة العداء والصراع في المستويات المختلفة، والاختلاف بين هذه العلاقات اختلاف في الدرجة وليس اختلاف في النوع.

وتعكس العلاقات من هذا النوع علاقات الصراع والعداء التي توجد في المجتمع الأكبر، باعتبار المصنع نسقا اجتماعيا فرعيا بداخله أو المنظمة والمؤسسة بصفة عامة، فهي كذلك تشهد نوعا من هذه العلاقة الاجتماعية وهي الصراع، وهنا اعتبر البعض حديثا علاقات الصراع سمة تميز التنظيمات.

وموضوع الصراع عني باهتمام واسع وكبير، وبالدراسة والبحث منذ فترة طويلة باعتباره ظاهرة معقدة تستدعي ذلك، وأيضا تتشابه وتتعدد فيها الأسباب، والمجالات، الأنواع، والحلول المقترحة له، وتتوع الأساليب لإدارته خاصة في المنظمات والمؤسسات.

وانطلاقا مما سبق نود في مقالنا تبيان أهم عامل من عوامل نشوء الصراع في المؤسسة الصناعية خاصة الصراع الذي يدور بين المشرف المباشر والعمال المنفذين، ألا وهو عامل القيادة، وأهمها القيادة المتسلطة.

أولا : حول مفهوم الصراع

حينما يسمع البعض كلمة نزاع أو صراع يتصور وجود حالة عراك أو فوضى أو حرب أو اضطراب، تلك هي حالات نزاع وتعارض متطرفة جدا، وهي قليلة، ولكن تبرز في العمل يوميا حالات كثيرة من عدم الاتفاق، سوء الفهم، الجدل والنقد وغيرها، والتي تعتبر صورا وأشكالا من الصراع.

وبالرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع، إلا أن محاولة تحديد تعريف للصراع بصورة دقيقة، من المهام العسيرة، لأنه غالبا ما يكون نابعا من الاتجاهات الشخصية للمفكرين، ومن إيديولوجياتهم، وعقائدهم المختلفة، وتخصصاتهم العلمية، شأنه في ذلك شأن كل ظاهرة ناشئة من سلوك أو نشاط إنساني في تنظيم اجتماعي معين.

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية "هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق"⁽¹⁾. (عبابنة، سالم. 1995) وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflit التي تعني "التطاحن معاً باستخدام القوة"، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التسافر أو التعارض أو الخلاف. وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض وتتناقض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض، مما يؤدي إلى إثارة الصراع.⁽²⁾ (المحطاني، سعيد بن سالم. بدون سنة نشر)

وفي نفس السياق يعتبر محمد حسن العميرة الصراع على أنه "حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق والاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينها."⁽³⁾ (العميرة، حسن محمد. 1999)

وتضيف ماجدة العطية على أن الصراع "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول."⁽⁴⁾ (العطية، ماجدة. 2007)

أما ليلي عبد الحليم قطيشات فتري بأن الصراع عبارة عن "بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من أشكال العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الآخر، وتثبيطه عن تحقيق أهدافه"⁽⁵⁾ (قطيشات، عبد الحليم ليلي. 2006)

ومما سبق يتضح أن لاستخدام مفهوم الصراع معاني عديدة تتمثل بما يلي:

- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل.
- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.
- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وأفرادها.
- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات.

مما سبق يمكن استنتاج تعريف للصراع، حيث أنه يعد ظاهرة اجتماعية، وناتج عن التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر، وتبدأ تلك العملية حينما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر اتخذ بعض الإجراءات والتصرفات التي سوف تؤثر سلبا على مصالحه، وتعيق تحقيق أهدافه، ويحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول قضية أو موضوع معين.

ثانيا: حول مفهوم القيادة

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزا محيرا وموضوعا غامضا، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، ولا حتى على أهمية عملية القيادة، ويمكن القول بوجود تعاريف لعدد من الكتاب، وسنتطرق إلى بعض التعاريف فقط، لأنه لا يمكن حصرها جميعا.

حيث أن كل من حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام وبلال محمد يعتبرون أن القيادة هي "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص."⁽⁶⁾ (حنفي، عبد الغفار، أبو قحف، عبد السلام، بلال، محمد. 2002)

أما العمري خالد فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات، وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل."⁽⁷⁾ (العمري، خالد. 2001)

نلاحظ من التعريفات السابقة أنها أكدت على أن القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد، للقيام بعملهم، وتعظيم الروح المعنوية، وبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أن القيادة عبارة عن عملية تأثير الرئيس على المرؤوسين، وتوجيه جهودهم وسلوكهم بأسلوب معين، والموازنة بين الدوافع وحاجاتهم، وحفزهم عن العمل، يتسنى من خلاله قيامهم بأداء النشاط التعاوني في سبيل تحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية وفاعلية.

لكن قبل توضيح علاقة القيادة المتسلطة بحدوث الصراع، نود الإشارة في هذا المطاف إلى أهم أنماطها.

ثالثاً : أنماط القيادة

وما هو واضح فإن أساليب القيادة وأنماطها تتعدد وتختلف حسب تصنيف الباحثين والعلماء لها، لكن المتفق عليه من طرف أغلبية الباحثين والعلماء والكتاب فإن هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة والمسؤولون لقيادة مرؤوسيه وحضرهم وهي:

❖ القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:

وفيهما تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو حتى المنافسة وإبداء الرأي، ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه، وهو يتدخل في معظم الأمور وشئ الأعمال وتفاصيل الأشياء وأدق التفاصيل.

وبطبيعة الحال فإنه وفي ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلياً، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، فتتخفف الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم، وقد يؤدي ذلك إلى احتمال انتشار المنافسة غير الشريفة والصراع وضعف الروح المعنوية والتعاون والإخاء بينهم.

كذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد، هذا وقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة، فهو يرغب مرؤوسيه على طاعته بسلطته ومركزيته.

❖ القيادة الديمقراطية:

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأول حيث يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تبرز مهارة القائد الديمقراطي في تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وفي تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وتفهمه لمشكلاتهم، والعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، وذلك لتحفيزهم مما يدفعهم للقيام بالعمل برغبة ويدفعهم لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية، كما تعتمد القيادة الديمقراطية على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، فالقائد يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته وممارسة مهماته، ويستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم بخاصة فيما يتعلق بإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة، ومهما كانت درجة المشاركة فإن تبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات حول حلها تتيح للقائد فرص إطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور وتزويدهم بالمعلومات المهمة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل.

إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف ووضع الحلول للمشكلات، يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على القيادة أداء مهماتها على أفضل نحو،

كما أن المشاركة تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، وتؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، كما أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار ولوائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره، حيث يشعرون بأن القرار قرارهم فيقبلون على تنفيذه برغبة وحماس.

إن إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات أوجب على القائد عدم تركيز السلطة في يده وتأمين أكبر قدر ممكن من

تفويض السلطة حيث تمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال التي فوضهم لها واختيار الطريقة التي يرونها ملائمة لتحقيق الهدف.

❖ القيادة الحرة أو الفوضوية:

يختلف الأسلوب الحر في القيادة عن الأسلوبين السابقين، حيث يترك القائد للمرؤوسين الحرية في ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها ملائمة، وهو يكتفي بالتوجيه العام من خلال التعليمات العامة ويترك

جميع المسؤوليات لمرؤوسيه في إنجاز الأعمال، ولا يتدخل القائد حسب هذا الأسلوب في شؤون أداء الأفراد، حيث يملك العامل المبادأة في أداء العمل دون مساعدة أو مشاركة من القائد، إلا إذا طلب منه ذلك. كما يتجه القائد حسب هذا الأسلوب إلى إعطاء مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم فهو يفوضهم السلطة ويترك لهم حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل حيث يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على أنفسهم. كما يتبع القائد في الأسلوب الحر سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فهو يسهل سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار عن طريق التوجيهات العامة دون الشرح بالتفصيل لأنه لو فعل ذلك لأغفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وتضيع بذلك الفائدة المرجوة في أسلوب الحرية "لكن هذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته." (8) (عكاشة، فتحي محمد. 2000)

وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم. وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالأفراد على حد سواء، لأن الاهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، كالتعبير عن التذمر والشكوى والتأخر عن العمل والغياب وعدم الرضا الوظيفي ودوران العمل، كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.

رابعاً: أهم أبعاد القيادة المتسلطة بنشوء ظاهرة الصراع : وهي

❖ اهتمامات المشرف المباشر بين العمال والعمل :

نعلم أن هناك نوعين من المشرفين: المشرف الذي يهتم بالعامل، والمشرف الذي يوجه كل عنايته للعمل، فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هي إرضاء العامل، وبحث مشكلاته وإزالة العوائق التي تقف في سبيل رضائه، لذلك فهو ينفق كثيراً من وقته في الحديث مع العمال، وتفقد أحوالهم وبحث الصلات بينهم، وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وأما المشرف الذي يهتم بالعمل، فهو يعتبر أن مهمته الرئيسية هي أداء العمل فقط، وبلوغ المستويات المقررة للإنتاج والتشدد في رقابة العاملين وحسابهم على أخطائهم، لذلك فهو لا يضع في اعتباره رغبات الأفراد أو ميولهم، ولا يصغي لشكاويهم، ولا ينفق وقته في الحديث معهم، أو بحث مشكلاتهم أو نواحي عدم رضاهم. هذا بصفة عامة.

لكن ما يلاحظ أن أغلب المشرفين المباشرين، تتركز اهتماماتهم حول العمل، وتحديد الأدوار والمهام لغرض إنجاز الأهداف، أي أن الرئيس المباشر يميل نحو المهمة وتعريفها بوضوح، فضلاً عن تركيزه على عمل المرؤوسين، فبذلك فهو يحدد مهام مرؤوسيه والدور الذي يتوقعه من كل عضو في مجموعته، ويضع الخطط مسبقاً، ويقدم طرقاً لكيفية إنجاز المهام ويدفعهم للإنتاج، وهذا تماشياً مع الوضعية الضعيفة التي تمر بها المؤسسة الصناعية الجزائرية في وقتنا الحالي.

"إلا أن القيادة الجيدة تستلزم أخذ حل وسيط بين الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل في نفس الوقت، والشيء الذي يسيطر على القائد هو الحل الوسط بين متطلبات العمل والناس منطقياً وعقلياً، وهو يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن تتعارض مع احتياجات الناس الشخصية، وهو يحل هذه المشكلة بأن يخطط وينظم العمل ويوجه ويراقبه بإحكام مطلوب، وفي نفس الوقت يسعى لإشباع الحاجات الشخصية للأفراد عند مستوى معقول⁽⁹⁾". (علي، محمد جمال. 2007)

❖ ضعف ثقة المشرف المباشر بالعمال المنفذين:

الثقة أو انعدام الثقة، أصبحت قضية اليوم، وبشكل متزايد في منظمات المعاصرة. ونلاحظ في المؤسسات الصناعية أن ثقة الرئيس المباشر بالمرؤوسين قليلة، والأصل أنه يجب أن يسود جو من الثقة والتفاهم المتبادل بين الرئيس المباشر والمرؤوسين في

المنظمة، حتى تتحصل المنظمة على الفوائد المرجوة، ومع ذلك فقد حل محلها الشك في نفوس العاملين المنفذين بالمنظمة أيضا، وهذا ما سيؤثر سلبا على سلوكهم، ويعود هذا إلى عدة أسباب: تتمثل أولها في الفوارق الطبيعية بين الرؤساء المباشرين والعاملين المنفذين، إذ تميل كل طبقة إلى التقوقع على نفسها، وإقامة حواجز بينها، وبمرور الزمن تتحول هذه الحواجز إلى حواجز نفسية وسلوكية بينها في المنظمة، ومن ناحية أخرى، قد ترجع إلى الرئيس الذي يضيق اتصالات المرؤوسين معه، ويفلق أبواب المناقشة في وجههم، فسيؤدي إلى خلق الشعور بالتباعد، وإلى رفضهم عن الاتصال به، أو طلب استفسار عن غموض مضمون الأوامر والتعليمات الصادرة منه.

وإذا ساد مناخ انعدام الثقة أو قلة الثقة، والخشية والخوف من الرؤساء منهم، فستكون النتيجة ذلك تقشي روح التهرب من المسؤولية لدى المرؤوسين وانتشار عدم الدقة في العمل، وفي إعطاء البيانات والمعلومات، وسيادة التمسك بالشكليات والإجراءات المعقدة في إجراء الاتصالات...

ومما لا شك فيه أن المسؤولية الأساسية ترجع إلى الرئيس في قدرته على كسب ثقة المرؤوسين، ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الحاضر بسبب حاجة المنظمات اليوم لإدخال التعديلات المختلفة، أي أنه يجب إظهار ثقته بزمعارف وكفاءة مرؤوسيه، وبأنه يمكن الاستعانة بهم في حل المشكلات التي يواجهها في تنفيذ العمل ولو شكليا.

❖ عدم وجود مناقشات حول العمل بين المشرف المباشر والعامل المنفذين.

من خلال ما سبق، يمكن القول أنه هناك العديد من الرؤساء المباشرين الذي يخشون ترك بعض المهام التي من الممكن أن يقوم بتنفيذها المرؤوسين متصورين أنهم الوحيدون الذين يستطيعوا إنجازها، وهذا الاتجاه من أغلبية الرؤساء المباشرين في مقاومة تفويض بعض السلطات قد تعكس رغبة في السيطرة وتمركز السلطة والاعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين، وفي بعض الأحيان قد يشعر الرئيس بعدم الارتياح إذا لم يقوم بالتدخل في تنفيذ الأعمال المطلوبة رغبة منه في معرفة كل دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، لكن يجب على المشرفين المباشرين تفويض السلطة، أو القيام بعمله بمناقشته مع مرؤوسيه حول العمل طالما كان ذلك ممكنا، وذلك كوسيلة لتحقيق الفاعلية في إنجاز الأنشطة والمهام، وطالما كانت هناك إمكانية أو فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع

والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة، ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الحاجات للأفراد المتصلين بهذه الأوضاع، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات. ومما لا شك فيه أن الإخفاق في تفويض السلطة يرجع إلى المستوى الأعلى ويمتد إلى مختلف أجزاء التنظيم وهذا هو الحال في المؤسسة الجزائرية وهي نفس فكرة ميشال كروزيه في دراسته الميدانية والتي تعتبر العلاقة بين المشرف المباشر والعمال المنفذين عبارة عن أوامر وتوجيهات، وعلاقة سلطة فقط.

❖ طبيعة المناقشات حول العمل بين الفئتين إن وجدت.:

تقوم فكرة المناقشة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد العمل (ولو شكليا وبصفة بسيطة)، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الرئيس المباشر، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب المناقشة، يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشر الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك القواعد والأسس والقرارات.

لكن من خلال الدراسات النظرية والميدانية التي قمنا بها نلاحظ أن الأعمال التي يقوم بها العمال المنفذون بسيطة لا تحتاج كثيرا إلى المناقشة حولها، وتنفذ عادة عن طريق أوامر الرؤساء المباشرين، غير أن هذا لا يمنع من سماع آراء ومقترحات العاملين المنفذين بشأنها، إذ قد يقترح أحد العاملين طريقة أفضل لإنتاجا وأيسر أداء للقيام بعمل يدوي بسيط.

أما الأعمال الصعبة التي تتطلب على مشاكل معقدة، ومسائل مركبة يصعب الاتفاق عليها فتحتاج إلى تفكير وبحث وتمحيص وتعاون وتبادل وجهات النظر للوصول إلى أفضل حل للتعامل معها.

❖ عدم استشارة المشرف المباشر للعمال المنفذين في تنظيم العمل الذي يهم منصب عملهم:

يعتبر المشرف المباشر (المستوى الإداري الأول)، فريدا من نوعه داخل المنظمة، إذ أنه يعتبر الرئيس الوحيد الذي يقوم بالإشراف على أعمال أفراد غير المديرين، أي العمالة غير الإدارية، وعلى اعتبار أن أهداف المنظمة يتوقف تحقيقها على حد كبير

على ما يحدث في مستوى العمالة غير الإدارية، فإن عمل المشرف المباشر في الخط الإشرافي الأول له أهمية كبيرة، لأن نجاح تنفيذ الخطط الموضوعة يتوقف على مدى قدرة المشرف المباشر على شرح هذه الخطط وترجمتها إلى واقع عملي عند أدنى مستوى إداري في المنظمة، إذ تعد وظيفة المشرف المباشر بمثابة النقطة التي تتجمع عندها كافة التعليمات والقرارات القادمة من المستويات الإدارية الأعلى، ليضعها المشرف المباشر حيز التطبيق، وذلك بدون استشارة العمال المنفذين في تنظيم العمل الذي يهم منصب عملهم، لأن الهدف الرئيسي والأساسي والجوهري هو تنفيذ الأوامر للوصول إلى تحقيق مستوى الإنتاج المطلوب وفي بعض الأحيان تحتّم ظروف العمل أن يزيد المشرف المباشر من ضغطه على العمال المنفذين معه للحصول على المزيد من الجهد، بغرض الإسراع في إنهاء المهام الموكلة إليهم. في هذه الحالة على المشرف المباشر أن يدرك مسبقاً ما لضغط العمل من آثار سلبية على الأفراد، وعليه أن يوازن ما بين فائدة الإسراع في إنجاز المهام، والآثار السلبية المتوقعة حدوثها من جراء زيادة الضغط.

- فالضغط الزائد يؤدي إلى حالة توتر الأعصاب ويقلل من الإنتاجية.
- الضغط الزائد يؤدي إلى التغيب عن العمل وبالتالي انخفاض الإنتاجية.
- فالضغط الزائد يؤدي إلى تدهور العلاقة بين المشرف المباشر والعاملين معه.
- إضافة إلى الإرهاق والتعب... وهذا ما وجدناه ولاحظناه في مؤسساتنا الصناعية.

أي فيما يتعلق بشرط (سرعة الآلات) فإن كل عامل يهدف إلى التحكم بإيقاع عمله، فهو يحاول إفشال كل محاولة تبذلها الإدارة لزيادة إنتاجه، لأنه يرى أن مثل هذه الجهود تهدف في نهاية إلى زيادة إنتاج العامل مقابل نفس الأجر، أي الصراعات فيما يتعلق بإيقاع وسرعة العمل تنشأ بسبب التغييرات في ظروف سوق العمل واتفاقات المساواة الجماعية⁽¹⁰⁾ (الموسوي، مجيد ضياء. 2007). وهذا الضغط يؤدي إلى تجريد كل علاقة بين المشرف والعمال من الإنسانية، ويساعد على انتشار وظهور مظاهر سلبية كالصراع وهذا ما بينها ميشال كروزي

❖ عدم إشراك المشرف المباشر للعمال المنفذين أثناء حدوث مشاكل في العمل:

بدأ الرؤساء المباشرين بإدراك أن إعطاء الوزن لآراء ومقترحات العاملين تحت قيادتهم له دوره الفعال في خلق جو إنتاج إيجابي، والإيجابية في الإنتاج لها أثرها في نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة الصناعية، فالرئيس المباشر الذي يشجع العمال المنفذين على المشاركة وإبداء الرأي في القرارات لحل المشكلات التي تهم كل من له علاقة بالمؤسسة، ويفتح المجال لمن يعملون تحت قيادته للمشاركة الإيجابية يساهم بطريقة غير مباشرة في خلق جو ومناخ عمل صحي يعمل فيه العاملون كوحدة اجتماعية مترابطة، أي أن إتاحة الفرص للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، فإعطاء نصيب عادل للمشاركين للمساهمة في القرارات لحل المشكلات التي من شأنها تعزيز ظروف عملهم.

ومهما كانت درجة المشاركة في حل المشكلات، فإن الرئيس المباشر يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بلقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء والحلول بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات حول حلها، وهذه اللقاءات تتيح للرئيس فرصة لاطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات والبيانات فيما بينهم عن نشاطاتهم، وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، لكن هذا غير موجود في مؤسساتنا حسب دراساتنا النظرية والميدانية التي قمنا بها خلال مشوارنا العلمي والعملية، لأن طبيعة المشكلة المراد اتخاذ قرار فيها تضع قيوداً على مدى استعداد الرئيس لتفويض سلطة اتخاذ القرار، فمن ناحية قد تكون المشكلة خارج نطاق قدرة أو خبرة المرؤوسين، ومن ناحية أخرى لا معنى إطلاقاً لتفويض سلطة التصرف في مشكلة ما إلى مرؤوسين غير راغبين أصلاً في التعامل معها، وكلما تعقدت وتطلبت معلومات وخبرات لا تتوافر لدى المرؤوسين، يحجم الرئيس المباشر عن إشراك المرؤوسين في صنع القرار وإيجاد حلول للمشكلة. إضافة إلى هذا تعدد مدى كفاءة العامل متغير مهم يأخذ في الحسبان، فقبل أن يقرر الرئيس المباشر تفويض سلطة التصرف في أحد المشاكل، ينبغي أن يكون مؤمناً بقدرته على مواجهة المشاكل، وهذا الإيمان تعززه الخبرات السابقة للمرؤوسين، ومدى ثقة الرئيس المباشر فيهم.

❖ قسوة معاملة المشرف المباشر للعمال المنفذين في حالة وقوع مشكل معين:

يؤثر سلوك القادة بصورة مباشرة على سلوك وتصرفات المرؤوسين حتى ولو كان هذا السلوك أو التصرف من وجهة نظر الرئيس تافها، وليس ذو أهمية، فإن على الرئيس أن يدرك بأن أي تصرف يتصرفه أو كلام يقوله، يعتبر لدى المرؤوس ذو معنى، ويولد لديه استفسارا عن سبب ذلك، وهذا سوف يؤثر في سلوك المرؤوس، وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق لنفسه، وليس لمرؤوسيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي، والأهم من ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فإنه يحاول الاتصال من المسؤولية، وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالإنسان ميال إلى التهرب من خطئه، كما أنه ميال إلى تبرير أخطائه وإرجاعها لأسباب خارجية، لهذا فإن على المشرف المباشر أن لا يحاول إبراز أخطاء مرؤوسيه مباشرة وبشكل استفزازي وإنما عليه أن يحاول معاملتهم بهدوء ودبلوماسية حتى يقرأوا أخطائهم وهم آمنين، كما يجب تصحيح الخطأ لكل منهم بشكل فردي، وبعيدا عن الآخرين حتى لا يؤثر ذلك سلبا على شعور العامل بقيمته أمام الزملاء، وبهذا على المشرف المباشر أن يبتعد عن العنف والتعسف حتى لا يؤدي ذلك إلى تولد النزعة لدى العمال المنفذين في تجنب الاحتكاك به.⁽¹¹⁾ (حسن، إبراهيم محمد حسن. 2007).

❖ عدم وجود التعاون بين المشرف المباشر والعمال المنفذين في العمل:

لا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بين أفراد فريق العمل، وحتى يتحقق هذا يجب تبيان الواجبات والأعمال الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل وبأسلوب الأنسب لأدائه، فالرئيس الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم، وتحقيقا لأهدافهم الشخصية، وفي معظم الحالات فإن التعاون بين الأعضاء هو القاعدة وليس الاستثناء، ويبدو أن ذلك عائد إلى العضو (الفرد)، الذي يستطيع وحده المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومادام العمال مرتبطين أو مكلفين هم بدورهم - بتحقيق ذات الأهداف فإنهم سيتعاونون مع بعضهم البعض - أساس تبادل المنفعة - أو نظرا لأن تحقيق أهداف المؤسسة سيعود على كل واحد منهم بفوائد ربما تكون على شكل مكافأة، وهذه حالة من الحالات التي تعاون فيها المشرف المباشر مع

مرؤوسيه، لأن العمل البسيط غير المعقد، لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون من طرف المشرف المباشر، وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة مرؤوسيه، فهي محدودة في مضمونها، كأن يكون عاملا على آلة في خط تجميع...، عكس العمل المعقد الذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل بين الرئيس المباشر والعمال المنفذين، وهذا غير موجود في معظم مؤسساتنا الصناعية.

❖ عدم مراعاة المشرف المباشر للظروف النفسية والصحية للعمال المنفذين أثناء أدائهم للعمل:

إن التعامل الإنساني، وهو مراعاة الرئيس للاعتبارات الإنسانية لمرؤوسيه ذو أهمية، وعليه أن يأخذ في اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الإنسانية لهم في الحياة جانب هام من المسؤولية الإشرافية، إذ يرتبط بقدرة الرئيس على تفهم الاتجاهات والاحتياجات والآمال المرجوة من الآخرين، وهذا يفرض عليه المحاولة المستمرة لإرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التي تحقق القوى بينهما لتحقيق أهداف أبعد من أهدافهم الشخصية. وهي حاجات عديدة منها الحاجة إلى الإحساس بالاحترام والتقدير الذاتي، والحاجة إلى تحقيق الذات والإحساس بالأمن والطمأنينة في العمل، فهو يريد دائما أن يشعر بالاستقرار في العمل...

وشعور العامل بأنه محترم في مجال عمله شيء هام بالنسبة له، فبصفته إنسانا يحتاج دوما إلى الإحساس بأهميته في مجال عمله، وبأنه موضع احترام، فعلى الرئيس المباشر أن يدرك أهمية إشباع هذه الحاجة عند العاملين لديه، فيمتنع عن الإتيان بأعمال ماسة بكرامتهم كأن يتخذ إجراءات من شأنها خفض مكانة العامل، أو يأتي بعمل من شأنه رفع المكانة النسبية لأحد العاملين، وهو ما يترتب بطريقة غير مباشرة خفض مكانة هؤلاء العاملين الآخرين، أما عن حاجة العامل إلى التقدير الذاتي، فتعني ميله لأن يكون دائما في المكان الذي يتفق مع قدراته وكفاءاته وميوله بحيث يستطيع أن يظهر فيه هذه الكفاءة، ويمارس تخصصه الأصلي، ولذلك على الرئيس أن يمكنه من ممارسة العمل الذي ينجح فيه، وليس العمل الذي يستطيع أدائه بسهولة، أو العمل الذي يعجز على أدائه مع توفير ما يلزمه لأدائه من أدوات ومعلومات. أي أن المعاملة الإنسانية، هو الأخذ في الحسبان الظروف النفسية والصحية للعمال أثناء أدائه للعمل من طرف مشرفه المباشر، فهي موجودة نادرا في مؤسساتنا الصناعية الجزائرية وأن المشرف المباشر لا يعلم بالحقائق التالي:

- هو أن العمل الذي أنجز لم يكن ليتم إلا بالأفراد، فهم الذين أنجزوه، أما الآلات وطرق العمل، فهي أشياء مساعدة.
- الأفراد العاملين يختلفون بالطباع والتفكير، لذا يتحتم معاملة كل منهم بما يتفق مع صفاته الشخصية.
- مهمة المشرف الأساسية، مساعدة الفرد ليبدل أقصى طاقته في العمل وتشجيعه على ذلك.
- العدل، الصدق، الإخلاص، والحزم بنفس الوقت أساس في معاملة الأفراد.
- إعطاء الحرية في التعبير عن الرأي للعاملين.
- ألا يكون تقدم المشرف على حساب مرؤوسيه.

"لذا يستوجب أن يكون للرئيس المباشر ميل نحو العلاقات الإنسانية، أي انه يتعامل مع البشر وهم يشكلون العنصر الأساسي في كل عمل من الأعمال، وعن طريقهم يتم انجازها، ولذلك يجب أن تتوافر لدى المشرف روح إنسانية ومتعاونة، لكي يستطيع من خلالها إشاعة العلاقات الإنسانية والتعاون والعمل الجماعي، وحل المشاكل التي تواجه العمل، ليس فقط في إطار الإبعاد الفنية، وإنما كذلك في إطار العاملين للذين يعينهم الأمر، كما ينبغي أن تتوافر لدى المشرف المباشر الإمكانية على غرس وتنمية الاعتزاز بالنفس والمشاعر الطيبة المتبادلة بين العاملين." (12) (عبد الكريم، محمد اباد، المحياوي، زياد سعد. 2001)

❖ عدم منح المشرف المباشر للعامل المنفذ فرصة إظهار مهاراتهم الشخصية في العمل:

إن مهام الرئيس الأساسية هو التحرك بمنظمة إلى الأمام ويستلزم ذلك العمل الدائب للابتكار والإبداع، وتنمية المهارات للمرؤوسين وجعل المنظمة في تطور مستمر نحو الأفضل، ولكن هذا أيضا يتطلب حاجة العامل إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق في العمل، فهو حينما ينجز عملا على نحو ممتاز، يشعر بالفخر أمام رئيسه المباشر وزملائه، ويحتاج إلى من يقدر تفوقه وكفاءته، وهو ما يجب على الرئيس عمله من خلال زيادة الإحساس لدى العامل بالاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، ويقدم الإبداع في هذا المجال، ويظهر مهاراته الشخصية في العمل، لكن حسب دراساتنا الميدانية والنظرية

فهي غير موجودة إلا نادرا، لأن الأعمال تتميز بالبساطة والروتين، ولا تحتاج إلى إظهار المهارات الشخصية.

❖ اعتبار المشرف المباشر للعمال المنفذين كمجرد أداة لتحقيق أهداف العمل:

تعتبر عملية الإشراف هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم، فالمشرف الذي يعتمد إلى التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى، وينظر إليهم كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج ومصدر من مصادره، ويحاول استغلالهم للحصول منهم على أكبر قدر من الفائدة والإنتاج، بغض النظر عن كونهم مخلوقا اجتماعيا، يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية، لاشك هذا سوف يؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك فإن مثل هذا النمط المتسلط للمشرف كفيل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم إلى مقاومة كل ما يصبوا إليه المشرفون خاصة في حالات التغيير، وعلى النقيض من ذلك، فالمشرف الناجح هو الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني، ويتقهم الطبيعة البشرية، ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إزكاء روح العمل الجماعي، والشعور بالأهمية والمشاركة، إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية، يكون الأفراد فيه على الاستعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاح خطط المنظمة لاقتناعهم بالأهمية ما يشاركون به من جهد وإدراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة.

أي بصفة عامة، على المشرف المباشر معاملة العمال كبشر لهم أحاسيس ومشاعر وليسوا مجرد أدوات للعمل، وأن يكون حريصا على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل، وحل مشكلاتهم وبالطبع لا يتم ذلك على حساب العمل الرسمي. لأن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها العمل تتمثل في⁽¹³⁾: (غتربرغ، ايلي. 2000)

- أن تكون أجورهم كافية لتغطية حاجات أسرهم والتمتع بمستوى معيشي جيد.
- ضمان الاحتفاظ بعملهم والتمتع بمنافع ارتباطهم الطويل بمؤسساتهم.
- حصولهم على رضا المسؤولين في المؤسسات العاملين لديها عن جهودهم المبذولة خلال ساعات العمل الطويلة التي يقضونها في أماكن العمل.
- المعاملة الحسنة من المشرفين عليهم وعدم التعدي على حقوقهم كبشر وكمواطنين خاصة، فهي مسألة أخلاقية تتعلق بكرامة العامل واحترامه.

❖ سوء العلاقة بين المشرف المباشر والعمال المنفذين:

ومن الأمور والجوانب التي تلاحظ في المنظمة أن الرؤساء إذا كانوا يتصفون بالعنف والعدوانية، فسوف تؤدي هذه الصفات والسلوكات والتصرفات إلى الشعور بالخوف، وعدم الأمان لدى العاملين، والعمل دائما على الابتعاد عنه والاصطدام به.

وفي هذا المجال يجب أن نذكر أن العامل البسيط والذي يتواجد في بداية الطريق أو المراحل الأولى للحياة العملية في المؤسسة، لا يمكن أن يقوم بمواجهة المشرف المباشر ويخبره بأن العمل لا يسير بصورة جيدة ومقبولة، ولا يمكن أن يقوم هذا العامل بإخبار الرئيس المباشر بأن القرارات التي اتخذها ظالمة وغير منصفة، أو أنها قرارات متضاربة أو تؤدي إلى خلق المشاكل عند محاولة تنفيذها، ولذلك يتوجب على الرئيس المباشر الذي يهيمه الأمر أن يقوم بتنظيم وقته واستغلاله في عملية اتصال العاملين معه، وإيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه، وأن لا يمكن أن يتحقق الاطمئنان للفرد إلا إذا أحس أنه موضع رضا رئيسه المباشر في العمل، ويترتب على وجود من عدم الرضا، أن يفقد العامل الاطمئنان، ويحس بأنه مهدد وغير آمن في عمله، مما يجعله ينظر إلى تصرفات رئيسه نظرة شك، وقد يترتب على ذلك أن تتركز جهوده على مقاومة هذه التصرفات، فتبدو مظاهر المقاومة والعداء والعصيان واضحة لديه.

ومما سبق يمكن القول، أن المشرف الأوتوقراطي عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم، لعد تحملهم للمسؤولية، وهو يضغط على المرؤوسين وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته، ولا يفضي العامل المخطئ خطاه بسهولة، وأن الحصول على نتائج في العمل هو أول اعتبار يهيمه، مما يترتب عليه سلوك سلبي ألا وهو الصراع، وبالرغم من أن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع المنظمة الحديثة، إلا أنه مازال يمارس حتى الآن نظرا لوجود ظروف تقتضي تطبيقه، وأن يكون مجديا في مثل هذه الظروف والمواقف الصعبة والمتدهورة للمؤسسة أكثر من الأساليب الأخرى.

أما الأسلوب الديمقراطي للإشراف الذي يهتم بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكراماتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف، وتقديم المعلومات والإرشادات، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة، فإن هذه الصفات والمميزات الإيجابية تؤدي حتما إلى سلوك إيجابي من طرف العاملين وينقص من حدة المقاومة والصراع من طرفهم.

"فبهذا يصبح الصراع عملية التعبير عن عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو أهداف أو توقعات غير محققة ضمن المنظمة، وسيما نمط القيادة الرئيس⁽¹⁴⁾" (Cathy,) (G. 2000)

فبهذا لجوء المشرف المباشر إلى ممارسة الأسلوب التسلطي، وتضييق فرص مشاركة العمال، واتباعه سياسة التمييز والمفاصلة في التعامل يذكي روح الصراع، وينمي علل التنافر ويسود جو العداء والتشاحن الضار بمصالح المؤسسة وأهدافها.

أي أن القيادة تعتبر عنصر أساسي من عناصر البيئة الداخلية للتنظيم، وهي تؤثر على السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، وإن نجاح إدارة عملية الصراع بين أفراد التنظيم أو بأخص بين المسؤولين والمرؤوسين يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف، أي بتغيير نمط الإشراف من التركيز على الإنتاج إلى الإشراف الذي يركز على العاملين. إضافة إلى متغيرات أخرى تتمثل في:

- مدى ثقة المشرفين المباشرين في الأفراد والمرؤوسين.
- مدى ثقة المرؤوسين في الرؤساء المباشرين.
- درجة السلوك المؤيد الذي يبيده الرؤساء قبل الآخرين.
- كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الأمور الهامة عن العمل أمامهم.
- مدى سعي الرؤساء المباشرين للحصول على الأفكار وآراء المرؤوسين عن محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الأفكار والآراء

خاتمة:

أسلوب النمط الديمقراطي نجد فيه أن الرئيس يحرص على أن يقوم بالتفاعل مع العاملين ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام، وذلك بالإضافة إلى أن الرئيس في هذه الحالة يتوسع في تفويض السلطات لمؤوسيه، ولا يحتفظ لنفسه إلا بالسلطة في القضايا الأساسية، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يعمل على خلق جو من الثقة المتبادلة بينهما، كما أنه يساعد على تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، وخلق بيئة تساعد على الراحة والطمأنينة، وهذا ما سيقبل من حدوث نوع من الصراع بينهما، لكن نوع هذا الأسلوب من القيادة لا يوجد في مؤسساتنا الصناعية، وإن وجد فإنه استثنائي.

أما النمط الأوتوقراطي، فهو الأسلوب الذي يتضمن وصفا معاكسا للنمط السابق، حيث نجد الرئيس في هذه الحالة متمزمت وحذر وغير راغب في تفويض سلطاته أو مشاركة غيره في قراراته، ويعود ذلك في الغالب إلى حرصه على العمل، وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في نفسه، وربما يعود للبنية النفسية العامة له، وهذا ما سوف يؤدي حتما إلى حدوث الصراع بينهما.

وبشكل عام، فإن الديمقراطية أو الأوتوقراطية تطبق بدرجات متفاوتة، حتى أنه ليس من السهل الحديث عن رئيس ديمقراطي تماما أو رئيس أوتوقراطي تماما، فقد يوجد الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة العالية من قبل العاملين، في الوقت الذي يوجد آخر لا يسمح إلا بنسبة معتدلة حتى أن الرئيس نفسه قد يختلف في تساهله أو اعتداله وتشدده من موقف لآخر.

كذلك نجد الأوتوقراطي السلبي الذي يعبر عن تزمته شديد، ولا يتعامل إلا بالتهديد والتخويف، وقد نجد الأوتوقراطي الخير قد يحتفظ بالسلطة بين يديه، إلا أنه يتعامل تعاملًا إنسانيا وإيجابيا مع العاملين. وقد نجد الأوتوقراطي المناور الذي يجعل العاملين يشعرون بأنهم مشاركون بدرجة أو بأخرى في الوقت الذي يقوم بمفرده باتخاذ القرارات، وهذا ما استتجنه من خلال مقابلتنا مع العمال المنفذين والمشرفين المباشرين في دراساتنا الميدانية التي قمنا بها أثناء مشوارنا العلمي.

إضافة إلى هذا، فالعامل الذي يبقى في مكان عمله طيلة ساعات الدوام، إنما يخضع لتوجيهات رئيسه، وهذا الوضع يحمل معه المضايقة والضغط والانتقاص من القيمة والمهابة التي يفرضها الرؤساء الذين غالبا ما يخضعون بدورهم لضغوط من هم أعلى منهم رتبة، فيتحكمون ويضغطون على من هم دونهم، وهذا حتما سوف يؤدي إلى حدوث صراعات بين العمال ورؤسائهم المباشر، وهذا حسب آراء العمل المنفذين وما صرحوا به الرؤساء المباشرين لنا أثناء تطلعنا على بعض مؤسساتنا الصناعية .

لذا يمكن القول في الأخير أن إذا راعت الجماعة بعض المبادئ العامة ضمنت التوفيق والنجاح في عملها، وابتعدت قدر الإمكان من حدوث صراعات بين الرؤساء والعمال المنفذين، منها ⁽¹⁵⁾: (أحمد، ابراهيم أحمد. 2002)

- يجب أن يكون جو الجماعة ديمقراطيا.
- إشراك كل فرد في المجموعة في العمل عن رغبة وطوعية.
- جميع الأعمال تسودها روح التعاون.
- هناك تداخل وتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل.
- المجموعة هي التي تحدد أهدافها وتسوغها.
- كل فرد في المجموعة يمكن أن يفيد غيره، وأن يستفيد منه.
- يشعر الجميع بأن العمل منسوب إليهم وأن نجاحه نجاح لهم جميعا.
- كل فرد في المجموعة يشعر بأنه قائد، وبأنه تابع في نفس الوقت، فالقيادة من عمل المجموعة.

فهذا القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف التنظيم، وتتضمن عملية القيادة الأبعاد الآتية والتي تتحكم في ظاهرة الصراع بين المشرفين المباشرين والعمال المنفذين وهي :

✓ تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التي يتخذها التنظيم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وإبداء الرأي في أحسن السبل لتطبيقها

✓ توضيح دور كل فرد أو جماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريق واحد يسعى إلى أهداف مشتركة.

✓ إقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم في النجاح والتقدم هو العمل على انجاز النتائج التي قام التنظيم من أجل الوصول إليها.

✓ توفير الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف.

✓ الإسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم في العمل.

✓ تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل.

✓ إن القيادة هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم، فالقائد الذي يعتمد على التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى لاشك سوف يؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن مثل هذا النمط المتسلط للقائد كفيل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم إلى مقاومة كل ما يصبو إليه التنظيم.

وعلى النقيض من ذلك، فالقائد الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويتفهم الطبيعة البشرية يعمل على تكوين مجموعة من الأفراد التعاونيين من خلال إزكاء روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة، إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاح خطط التنظيم، لاقتناعهم بأهمية ما يشاركون به من جهد وإدراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة.

وبشكل عام، فإن العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم بين المشرفين المباشرين والعمال المنفذين هي انعكاس لنمط القيادة المنتهج من طرف المشرف المباشر، ورد فعل الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم الإشرافية، ومن ثم فإن ترشيد الأساليب

الإشرافية وتطورها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية وبالتالي يسهم في تخفيض من حدة الصراع بينهما.

والعكس، يؤدي إلى العكس⁽¹⁶⁾ (القحاف، عبد المعطي. 2007)، بمعنى أن القيادة المتسلطة تؤدي إلى الصراع بين العمال المنفذين والمشرفين المباشرين وهي نفس النتيجة المتوصل إليها من طرف الدراسات السابقة وبالأخص لميشال كروزيه .

الهوامش:

- (1) سالم عبابنة، "أساليب إدارة الصراع دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن دراسة تطبيقية على محافظة أربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص21.
- (2) سالم بن سعيد القحطاني، يونس حلمي، "أساليب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية"، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، الرياض، مجلد 13، رقم 1، ص 153- 144.
- (3) محمد حسن العميرة، "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص24.
- (4) ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2007، ص261.
- (5) ليلى عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2006، ص62.
- (6) عبد الغفار حنفي، وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، ط1، 2002، ص60.
- (7) خالد العمري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التقليدية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص60.
- (8) محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص327.
- (9) للمزيد عد إلى المرجع التالي:
- جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2007، ص138.

(10) ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص71.

(11) حسن محمد إبراهيم حسن، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص284.

(12) للمزيد عد إلى الرجوع التالي:

إياد محمود عبد الكريم، سعد زناد المحيوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، القاهرة، ط1، 2001، ص74.

(13) إيلي غتريغ، الاقتصاد البشري، ترجمة عبد الكريم ناصيف، منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، سوريا، 2000، ص294.

(14) Cathy (G), Christina (M) ,Dergning conflict management , Jossey Bass Publishers ,San Francisco ,2000 ,P4

(15) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص344.

(16) وللتوضيح أكثر عد إلى: - عبد المعطي الحفاف، مبادئ الإدارة الحديثة- منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية- دار دجلة، الأردن، ط2، 2007، ص29.