

أزمة التسيير والعلاقات بين العمال في المؤسسة الجزائرية

**The Crisis of Management and the Relations between Workers in the
Algerian Enterprise**بوزياني زبيدة^{*1}

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، zoubida.bouziani@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2023/12/30

تاريخ القبول: 2023/09/02

تاريخ الاستلام: 2022/10/02

ملخص: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية من المنظور الاجتماعي، وهذا يحيلنا إلى بحث كيفية تسيير المشكلات التي تواجهها وأساليب التعامل معها مع تحديد دور المورد البشري في حلها. وقد كشفت الدراسة على وجود أزمة قيمية بصمت المؤسسات الجزائرية والتي كانت سببا في ظهور سلوكيات تأخذ بالاعتبار المصلحة الفردية دون مصلحة المؤسسة، إضافة إلى افتقاد الإدارة إلى القدرة على اختيار أساليب التسيير المناسبة لإدارة العمل الجماعي.

كلمات مفتاحية: أساليب التسيير، المؤسسة، العمال، الفعالية، القيم. الثقافية.

Abstract:

The study aims to shed light on the reality of management in Algerian institutions from a social perspective, and this leads us to discuss how to manage the problems they face and the methods of dealing with them while determining the role of the human resource in solving them. The study revealed the existence of value crisis in the silence of the Algerian institutions, which was the cause of the emergence of behaviors that take into account the individual interest rather than the interest of the institution itself, in addition to the management's lack of the ability to choose appropriate methods to manage collective work.

Keywords: Management methods; institution; workers ; effectiveness

* المؤلف المرسل

1. مقدمة :

لقد اكتسبت أهمية التسيير أهمية بالغة في ترجمة التوجه المستقبلي للمؤسسة إلى مستويات أداء محددة، ويتطلب ذلك إدارة قادرة على اختيار أساليب التسيير المناسبة وتحفيز الآخرين وتهيئة مناخ إيجابي قادر على تقديم الدعم والتوجيه المطلوب لأفراد التنظيم، والمزج الفعال بين موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المرغوبة (رايس، 2020، صفحة 12). وهدفت طرق التسيير الفعال إلى تنمية السلوك العمالي والقيادي لتحسين أداء العمال، فالمؤسسات الناجحة هي التي تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري وكيفية التحكم فيه وتسييره. ومن هنا فإن أهمية الدراسة تأخذ مكانها من أهمية موضوع أزمة التسيير في المؤسسة الجزائرية.

تتوفر حصيلة معرفة قيِّمة حول إشكالية التسيير في المؤسسة الجزائرية لباحثين جزائريين منذ مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية الى يومنا هذا من أمثال (دراسة محمد صغير بعلي بعنوان تنظيم القطاع العام في الجزائر: استقلالية المؤسسات) و (Necib REDJEM في دراسة الموسومة ب **L'entreprise publique Algérienne : Socialisme et Participation** (و) عبد الطيف بن اشهبو في دراسته حول التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط: 1962-1980) وغيرهم. فالدراسات الميدانية كثيرة ونتائجها مهمة ونحن بحاجة الى جمعها وفرزها ومناقشتها وتحليلها.

وتشبر نتائج الدراسات أن اعتماد أسلوب ناجع وفعال في التسيير يعتمد بشكل جوهري على كسب ثقة العمال للرفع من معنوياتهم، ويقع على عاتق القادة والمسيرين القيام بهذا الدور. والملاحظ أن سوء التسيير في المؤسسة الجزائرية راجع الى غياب قيادة تمتلك المهارات والكفاءات اللازمة للبحث عن الحلول المناسبة واتخاذ القرارات السليمة وإدارة العمل الجماعي بفعالية حتى تتمكن من مواجهة المشكلات التي تؤثر على العمال والمؤسسة على حد سواء من مثل صراعات العمل وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال وضعف الأداء، ما جعلها تعاني من أزمة تسيير .

ويجدر بنا الإشارة الى أننا وظفنا مفهوم أزمة التسيير كمفهوم نشير به الى درجة المشكلات الناتجة عن سوء التسيير والتي كانت من بين الأسباب التي يمكن استخدامها لتفسير الفشل المتوالي للمؤسسات الجزائرية.

وقد أجمعت أغلب الدراسات والبحوث التي اتخذت من المؤسسة الجزائرية موضوعا لدراستها أنها قد بُصمت بمجموعة من المشكلات والعراقيل كانت لها تأثيراتها على نجاعة وفعالية التسيير في المؤسسة وكانت تقف وراء هذا الفشل المتوالي رغم الإصلاحات المتعاقبة عليها. مما استدعى منا ضرورة حصرها لفهم مشكلة وأزمة تسيير المؤسسة الجزائرية وأثرها على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ونحن نوردتها في الآتي:

- عانت المؤسسة الجزائرية عبر مراحل تطورها من مشكلة الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة التي ترجع أساسا إلى جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي، إضافة إلى بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال. وأيضا إلى تأثر المسؤولين والمسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد (بالكبير، تقييم الأبعاد الثقافية للتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، 25 ديسمبر 2013، الصفحات 830-850).

- وجدنا أن الأسلوب الأبوي كان ولا يزال يطغى ويسيطر على أسلوب تسيير المسيرين وأن المسيرين يسعون إلى تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة قبل هدف ومصالح المؤسسة وهو ما يفسر التعسف في استخدام السلطة الذي يعتبر من بين إشكاليات التسيير في المؤسسة الجزائرية. وهذا يجعلنا أمام مفاهيم جديدة للسلطة والاتصال والمشاركة وهي تُدعمها وجهة نظر فريد مرحوم الذي لاحظ "سيطرة نظرة أبوية السلطة وتصادم الأنا مع الآخر، وهذا عندما يتعلق الأمر بتحديد المكانات والصلاحيات بين الأمر والمنفذ وبين الرئيس والمرؤوس وبين السيد والعبد، نتج عنه تطوير استراتيجيات مختلفة للفاعلين حول امتلاك السلطة وهوامش حرية الفعل، وخلق مناطق للشك داخل السلوك التنظيمي: المشاركة الاندماج، المواجهة، الانعزال، أخذ الحيطة والحذر، فقدان الثقة" (مرحوم، 2008، صفحة 9). وهذا يفسر إلى حد ما سعي الإدارة الوسطى إلى مساندة وتوسيع دائرة النفوذ والتأثير في القرار وتخفيض أعبائهم ومهامهم بما ينعكس سلبا على الكفاءة والفعالية. وأيضا قيام المركز الفاعل بتحمل الضغوطات التنظيمية والاقتصادية

التي تحدث في المؤسسة، الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن امتيازات بطرق منحرفة لمواجهة الظروف الصعبة (زواتني، 2020، صفحة 55) التي يرى (زواتني) بأنها ظروف لا يمكن أن تتغير.

- غياب ثقافة تنظيمية تقوم على الولاء والانتماء والالتزام والحضور القوي للثقافة المعاكسة المضادة التي تقوم على الانحراف والقيم الضيقة خدمة للمصالح الشخصية (زواتني، 2020، صفحة 55). وهو ما أكدته بالكبير بومدين عند تقييمه لفشل الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية فانتقال مسؤولية التسيير من أجهزة الدولة إلى إدارة المؤسسات بعد إصلاحات 1993 "يحتم عليها الاعتماد على قدراتها الذاتية لضمان نموها واستمراريتها، وهو ما يعطي المسير - من خلال عملية التسيير - دورا مميزا ويضعه أمام قضايا متحديّة يأتي على رأسها إعادة بناء النسق الثقافي للمؤسسة، لأن المسير هو الممثل الفاعل ومصدر السلطة والقادر على تجسيد كل تغيير مطلوب على مستواها" (بالكبير، 2019، صفحة 134). ويظهر جليا أثر البيئة الثقافية التي كان ولا يزال لها الأثر العميق في توجيه سلوك العمال وتصرفاتهم فهي تبقى الأطار المرجعي الذي يستمد منها العامل قيمه ومعايره ويحاول تطبيقها في ميدان العمل وهنا نطرح مسألة مدى إمكانية استحداث ودعم منظور جديد للتسيير يقوم على أساس تشجيع العمال على بلورة قيم جديدة تساهم في خلق توازن بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف الفاعلين بها (النقابة، العمال، الرؤساء) عن طريق تبني سلوك اتصالي يعزز العلاقات بين العمال ويقلل من الخلافات والصراعات في المؤسسة.

- الملاحظ من خلال تطور تنظيم القطاع العام في الجزائر أن إحدى الصعوبات التي اعترضت فعالية تسيير المؤسسة الجزائرية هي المركزية المفرطة داخلها التي عملت على الحد من الاتصالات الصاعدة والاقتصار فقط على الاتصالات الهابطة. كما تميزت القيادة باحتكار السلطة في يد المدراء الذين لم يعملوا على إشراك العمال وممثلهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة مما أضعف الاتصالات الصاعدة وكانت المركزية داخل المؤسسة تمثل أصعب مشكلة، لأنه إذا تم التخلص من المركزية الخارجية (ونقصد بها علاقة المؤسسة بالجهة الوصية عليها) في إطار استقلالية المؤسسات فإن المركزية داخل

المؤسسة متوقفة على الأسلوب الذي يتبعه المسيرين في التعامل مع العمال. وكان من نتائجها السلبية ضعف الاتصالات الصاعدة والقضاء على روح المبادرة والحد من المشاركة في اتخاذ القرارات. وفي هذا الصدد يجب أن نشير الى بروز ظاهرة احتجاز المعلومات الارادي واللاإرادي وهي ظاهرة خطيرة جدا ونعتقد أن لها علاقة بمركزية اتخاذ القرارات واحتكار السلطة. هذه الظاهرة التي يقول عنها عبد الحق لعميري بأنها « ظاهرة تبقى موجودة وحاضرة في مؤسساتنا حتى لو أكد المسيرون على قيامهم بنشر المعلومات " (LAMIRI, 1993). وهذا يفضي بنا الى التفكير حول:

- وجود خلل في الاتصال ناتج عن أسلوب التسيير المتبع من جهة
- ومن جهة أخرى نعتقد أن عقلية المسيرين لازالت تقوم على أساس التسيير باستخدام أساليب الاتصال الهابط وأن لا حاجة لتعزيز الاتصال الصاعد.
- لجوء المدراء والرؤساء الى احتجاز المعلومات يشير الى احتكار المعلومات الذي قد يكون وسيلة من وسائل بسط القوة وفرض السيطرة والتحكم في السلطة من أجل الحفاظ على المكانة.

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بحث إشكالية التسيير في المؤسسات الجزائرية من المنظور الاجتماعي سيما ما هو متعلق بمجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على كيفية تسيير المشكلات التي تواجهها الادارة وأساليب التعامل معها مع تحديد أثر القيم الثقافية على فعالية التسيير.
- وباعتبار الاتصال أداة من أدوات المسير الناجح فإننا نهدف أيضا في هذه الدراسة الى فحص مدى نجاعة الاتصال في تسيير المؤسسات والكشف عن أهميته ومكانته من خلال تجارب الإصلاحات المتعاقبة على المؤسسة الجزائرية.

الإشكالية

وتتمثل إشكالية بحثنا في طرح السؤال الرئيسي الاتي: ما هو تأثير أساليب الإدارة والتسيير على العمال؟

وتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تمتلك المؤسسة الجزائرية إدارة قادرة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها واتخاذ القرارات المناسبة؟ وفي هذه الوضعيات كيف تتعامل مع المورد البشري؟
- وماهي أثر أساليب الإدارة على فعالية الاتصال؟

تحديد المفاهيم:

• مفهوم التسيير

يرى (بارجرون) ان التسيير هو " العملية التي يتم بها التخطيط ، التنظيم، الإدارة والرقابة على موارد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة " (رايس، 2020، صفحة 13).

أما (كونتز وأدونال) فقد أشارا إلى التسيير على أنه " توفير البيئة المناسبة لعمل الافراد في التنظيمات الرسمية" (رايس، 2020، صفحة 13).

ويعرف (دالتون ماكفرلاند Dalton Macforland) الإدارة: " بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه و كذلك التسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمتسقة والمتعاونة " (بهجت جاد الله كشك، 1999، صفحة 5).

ويشير مفهوم الإدارة عند (وليام مورو William Morrow) " إلى جميع العمليات التي تساهم في الإنجاز الفعال للأهداف والسياسة المحددة سلفا. وهذا يعني ان الإدارة تضع تركيزها واهتمامها الأساسي بالكيفية التي يؤدي بها العمل. فالإدارة تهتم بشكل أساسي باختيار أفضل الطرق لإنجاز الأهداف التي سبق تحديدها. ومن المسلم به أن أفضل الإجراءات هي التي تكون فعالة والتي تتضمن أداء العمل بأقل قدر من النفقات وفي أقصر وقت، وبدون تعديل أو تغيير في السياسة الأصلية " (بهجت جاد الله كشك، 1999، صفحة 6).

• مفهوم الاتصال

يشير مفهوم الاتصال الى درجة معينة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات يستهدف تحديد مجرى السلوك أو الفعل، والفعل هنا هو استجابة قد تتخذ صورة اتجاه وقبول فكرة أو الاحجام عن القيام بسلوك معين بالذات (محمد علي، 1982).

من أجل الإجابة على إشكالية البحث قمنا بدراسة مشكلات التسيير في المؤسسات الجزائرية من خلال جمع واستعراض أهم نتائج الدراسات والبحوث التي اتخذت من المؤسسة الجزائرية موضوعا لدراستها والتي تركت لنا حصيلة معرفة ضخمة يمكن للباحث الاستفادة منها. وأول ما صادفني في إنجاز هذا البحث هو كثرة نتائج الدراسات الميدانية لكنها تبقى نتائج مبعثرة. ورغم أهميتها التي لا يمكن لأي باحث انكارها فهي تبقى نسبية لمحدودية تميمها على جميع المؤسسات. وحتى تكتسي أهمية أكبر وجدت أننا بحاجة الى جمعها وفرزها ومناقشتها وتحليلها للوصول الى تعميم النتائج.

ولمعالجة موضوع أزمة التسيير والعلاقات بين العمال في المؤسسة الجزائرية، قسمنا الدراسة إلى محورين:

• أثر أساليب الإدارة على شبكات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة.

• مشكلات التسيير في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على العمال.

2 أثر أساليب الإدارة على شبكات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة

1.2 شبكات الاتصال وتأثيرها على العلاقات بين العمال في المؤسسة:

يقصد بشبكة الاتصال "الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة" (محمد عبد الباقي، 2002، صفحة 261). وهي تعبر عن نمط الاتصالات السارية بين المراكز المختلفة التي لها حق إصدار القرارات في المؤسسة، لذا فإن الاتجاه الحديث الذي أولى هذا النمط أهمية خاصة لبناء العلاقات وسرعة اتخاذ القرارات أعطى أيضا أهمية مميزة لتصميم شبكات

الاتصال والوسائل التي تستخدمها في نقل التوجيهات والتعليمات والتقارير إلى تلك المراكز بهدف رفع كفاءة الأداء التنظيمي (بربر، 1996، صفحة 126).

وتوصل Leavitt إلى أن شكل الشبكة يُبرز سلوك المشاركين فيما يخص الدقة في العمل وتحديد المواقف وأيضاً الرضا. أما على مستوى المجموعة، فإن شكل الشبكة يحدّد دور القائد وتنظيم الجماعة (Muchielli, 1984, p. 58). وبذلك فقد عرف شبكة الاتصال بأنها مجموعة قنوات الاتصال التي توجد في جماعة منظمة بمعنى آخر هي الجانب التنظيمي المنظم للعلاقات بين أفراد جماعة ما (Muchielli, 1984, p. 53).

تؤثر شبكات الاتصال على درجة فعالية المجموعة وأهداف التنظيم وهي تتحدد حسب أنماط القيادة وهي: القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة، وهو ما سنوضحه في هذا الجزء من الدراسة.

القيادة الديمقراطية: إن الرئيس الديمقراطي لا يقتصر في اتصاله بأعضاء فريقه على مجرد توجيه الأسئلة وعرض الاقتراحات ونقل المعلومات، بل إنه يجعل اتصال أعضاء فريقه به ممكناً (يوريس، فن القيادة والتوجيه، دت، صفحة 170). ويعتمد هذا الأسلوب على سيادة روح التفاهم والتعاون في العمل بمختلف مراحل وخطواته (عبد الرزاق هاشم، 2019، صفحة 40).

القيادة الأوتوقراطية: وفيها تكون "أوامر وتعليمات الرئيس ليست محل مناقشة من رؤوسيه، وفي هذا الأسلوب يتجه نحو مركزية الاشراف الدقيق حيث يحدّد الرئيس الإداري كافة تفاصيل المهمة المطلوبة ويشرف بدقة على طريقة تنفيذها، ويوضح دور كل فرد في العملية الإنتاجية وطريقة أداءه (عادل، 1998، صفحة 46)، وبذلك فهي تؤدي إلى الشعور بالاستياء. أما العمل فقد يكون مُرضياً أو غير مُرض، ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية للرئيس (محمد عبد الباقي، 2002، صفحة 266).

ويتميز نمط القيادة الأوتوقراطية باجتماع السلطة المطلقة بيد الرئيس وهو كثيراً ما يلجأ إلى استخدام القوة والتخويف بإصدار الأوامر (محمود عياصرة و محمد بني أحمد، 2008، صفحة 153). ويعمل المشرف الأوتوقراطي دائماً على إحكام سيطرته على المرؤوسين والاستبداد بالرأي،

كما أنه يستعمل أسلوب التهديد والتخويف ويطبق الجزاء بتعسف، كما أنه ينفرد باتخاذ القرارات بالنسبة للسلطة فهي تتركز بيد القائد وهو لا يتيح إلا القدر اليسير من الحرية لمؤوسيه، وتكون لعملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الأوتوقراطية آثار سلبية نظرا لعدم مشاركة العاملين فيه، كما يفقد العاملين الشعور بالرضا، وهو يعرقل تحقيق التعاون بين العاملين وتنمية ولائهم (عبد الرؤوف عامر و عيسى المصري، 2013، صفحة 32).

القيادة الحرة: يميل الرئيس الإداري في هذا النوع من القيادة "إلى إعطاء أفراد المجموعة التي تعمل معه تعليمات عامة، ويترك لكل فرد منهم حرية اتخاذ وتنفيذ القرارات مادامت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية أي تكون رقابة وتأثير الرئيس الإداري على تصرفاتهم في أضيق نطاق" (عادل، 1998، صفحة 46). ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد (عبد الرؤوف عامر و عيسى المصري، 2013، صفحة 35)، ويشعر العاملين في ظل هذه القيادة بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب الافتقار إلى التوجيه مما يؤدي إلى علاقات سلبية بالنسبة لعلاقات الأفراد ومعنوياتهم (فوزي مطير العزام، 2017، صفحة 21).

2.2 أساليب الإدارة وفعالية الاتصال

هناك دراسات عديدة اهتمت بدراسة تأثير أساليب الإدارة على فعالية الاتصال وهي توضح كيف يمكن للقائد الإداري أن يساهم في تشكيل الخصوصيات الاتصالية للفريق الذي يترأسه وهذا من خلال طرق تعامله معهم. ونذكر في هذا الصدد احدي أشهر الدراسات عن أبعاد الإدارة وهي الدراسة التي قام بها Blake et Mouto ((Black & Mouton, 1987) وحسب هذين الباحثين فإن لكل أسلوب قيادة تأثير خاص على الجو السائد في العمل وتصرفات التابعين وقد حددها في الآتي:

تصرفات القائد الموجه اهتمامه للإنتاج: في هذا النوع من أساليب القيادة، ينظم ويوجه ويراقب الرئيس بنفسه كل شيء، إنه بعيدا نفسيا عن مؤوسيه ويذكرهم دوماً بنفوذه وسلطته. ويظهر ضمنا من تصرفاته أنه يؤمن بقيم: الرشادة أو العقلانية، المهنية، الفعالية والمثابرة في العمل.

تصرفات القائد "العاطفي": يهتم هذا النوع من القادة بإشباع حاجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى ويعمل على خلق علاقات متبادلة معهم، كما انه يراعي كثيرا الجو السائد في العمل. وعندما يعجز الرئيس على حل مشاكلهم فانهم يقللون من احترامهم له لأنه في نظرهم غير قادر على الإدارة.

تصرفات القائد من النوع «الوسيط»: يهتم الرئيس بمرؤوسيه أكثر من اهتمامه بالإنتاج، وتحمل اغلب تصرفاته معايير من مثل "تصرف تصرفا محايدا"، وهو يحثهم على الابتعاد وعدم التورط كثيرا. يؤدي هذا الأسلوب من القيادة الى عدم الدافعية لأنه توجد لديه معايير عدة لتقييم فعل ما، ولا يجد منها ما يصلح كما يؤدي أيضا الى الشك حيث توجد لديه عدة معايير للتقييم ولا يدري أي معيار يستخدمه "للمفاوضة" حتى تلقى تعليماته القبول.

تصرفات القائد من النوع "المتجاهل": يتجنب الرئيس الالتزام بمسئوليته ولا يتصرف على الفور، وعندما يكون عليه اتخاذ قرار ما فإنه يتحجج بالعادات والإجراءات والقوانين، كما يترك لمرؤوسيه حرية التنظيم دون تدخل منه شريطة ان يتسم بالوضوح، إضافة الى انه يتجنب العقاب والمسئولية قدر الإمكان. إن المبدأ الأساسي الذي يحكم أفعاله وتصرفاته يمكن تمثيله ب "لا اريد أي نوع من المشاكل، عليكم التصرف".

تصرفات القائد من النوع "المدرّب": يمكن تشبيه المعيار الذي يحكم أفعال وتصرفات الرئيس في هذا النوع من القيادة ب "يجب ان أوجه وأقود الفريق بنفسه لتحسين فعاليته الى أقصى ما يمكن" والمؤكد ان المرؤوسين سيتناقلون هذه الرسالة لا شعوريا. فتصرفاته تشجعهم على الالتزام بواجباتهم وتحمس كل فرد منهم لأن يقلد رئيسه، إضافة الى ذلك تظهر المبادرات والابداع طبيعيا اثناء المنافسة.

إن تأثير أساليب الإدارة على فعالية الاتصال في المؤسسة الجزائرية كانت أيضا محل اهتمام الباحثين الجزائريين. ونذكر في هذا الصدد دراسة (ناصر قاسيمي) التي نجدها تتفق كثيرا مع نتائج التي توصل اليها بلاك و موتون. فمن خلال تجربته في تسيير بعض المصالح الإدارية استطاع أن يلاحظ وجود ما أسماه "بعمليات ما وراء الاتصال"، ويرى بأن هذه العملية صادرة عن المرؤوسين الذين لا يريدون الإفصاح عن المعلومات، أو أنهم يفصحون عنها لكن بطريقة غير مباشرة أملين أن يتفطن إليها رئيسهم. وفسر الباحث لجوؤهم لهذا النوع من الاتصال إلى خوفهم من الدخول في حالة صراع مع زملاء العمل، لأجل ذلك يميل بعض المرؤوسين إلى معالجة مشاكلهم

فيما بينهم ويستنكرون من بعض الزملاء الذين يفضلون عرض ومناقشة المشاكل اليومية المتعلقة بالتسيير مع المسؤول المباشر، لأن ذلك يعطيه المزيد من المعلومات والتفاصيل عن السلوك التنظيمي للمرؤوسين ويرشده على مواطن العجز فيهم (قاسيمي، 2014، صفحة 132). ووصف سلوك المرؤوسين أثناء الاجتماع العام بأنه يتميز بالسلبية وعدم المشاركة بجدية في عرض مشاكل التسيير بالمصالح المختلفة وعدم التفكير العميق في تقديم الحلول الممكنة، ونحن نرى أن هذه التصرفات تنطبق أكثر على المرؤوسين في حالة القائد الموجه اهتمامه للإنتاج. أما في حالة الرئيس القريب من مرؤوسيه والذي استطاع كسب ثقتهم، فإنهم يقدمون له الكثير من المعلومات أثناء الاجتماعات العامة أين تتوفر الحرية أكثر ويكون المرؤوس في وضع جد مريح بعيدا عن ضغوطات زملاءه. وبهذه الطريقة يتمكن الرئيس من الاطلاع على كافة المشكلات التي كان يصعب معرفتها بالطرق التقليدية – أي المراسلات والاستفسارات الرسمية – وكذلك معرفة الأطراف المعرّقة للعمل والمتهالكة والتي ليست بمكانها المناسب. ويضيف الباحث أن المرؤوسين يقدمون هذا النوع من المعلومات بطريقة غير مباشرة عن طريق تلميحات ويتم فهم هذه الرسائل المبطنة لتسهيل بذلك عملية اتخاذ القرار لتصحيح الوضع (قاسيمي، 2014، صفحة 133). ونجد أن الباحث قد نفى اعتبار تلك التلميحات غير المباشرة على أنها وشاية بالزملاء وإنما كان يقصد اختيار طريقة اتصال تجعل المرؤوسين في موقف أكثر شجاعة في تقديم الملاحظات الموضوعية الخاصة بالتسيير خاصة فئة العمال المهمشة.

وأعتقد أن اعتماد هذا الأسلوب من الاتصال "عمليات ما وراء الاتصال" الذي تحدث عنه ناصر قاسيمي و التي لطالما نلمسها بفعل تعاملنا مع الإدارة وهي تبقى حاضرة مهما اختلف الزمان والمكان، ووجودها في حقيقة الامر إن دل على شيء فإنما يدل على قدرة المرؤوسين على ابتكار أساليب للاتصال تتماشى مع المواقف المحرّجة التي قد يتعرضون إليها مع الزملاء وتجنّبهم الدخول في خلافات معهم من جهة، ومن جهة أخرى فإننا نفسر سلوك المرؤوسين إلى اتخاذ هذا الأسلوب من الاتصال "التنبية بأخطاء الآخرين دون الوشاية بهم" لأنه في المجتمع الجزائري الوشاية بالآخرين هي سلوك يتعارض مع قيم الأسرة والمجتمع التي نشأ وتربى عليها العامل. وهنا نجد أن دراسة ناصر قاسيمي تتفق الى حد ما مع النتائج التي توصل إليها بلاك و موتون. فأسلوب القيادة الذي يتبعه الرئيس في قيادة مرؤوسيه فعلا كان له تأثير قوي على الجو السائد في العمل وعلى سلوك وتصرفات التابعين وأيضا على العلاقات فيما بينهم مع وجود فرق في طريقة التعامل مع الموقف وإيجاد الحلول التي تؤدي الى إنجاز الاعمال بطريقة سليمة وفي نفس الوقت ترضي زملاء العمل. إن هذا خلق دافعا قويا للمرؤوسين لابتكار أساليب اتصال تجنّبهم الإساءة الى زملاءهم من

جهة ومن جهة أخرى لتفادي العواقب الناتجة عن الأخطاء المرتكبة وإمكانية تصحيحها قبل أن تستفحل المشكلة ويصعب حلها.

3. مشكلات التسيير في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على العمال

1.3 بحث العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة الجزائرية:

إن بحث ودراسة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كان محل اهتمام الباحثين ومن بينهم دراسة ليكارت (LIKERT. R (Claude Sheid, 1980, p. 184)، الذي اهتم بدراسة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وطور مبدأ العلاقات المدمجة كمبدأ أساسي للتنظيم. ويراد بهذا المبدأ أن كل العلاقات بين الأعضاء تُدمج القيم الشخصية لكل شخص. على كل واحد منهم أن يشعر أنه مُهم داخل التنظيم. ولا يستطيع أيُّ أحد منهم أن يعمل بفعالية إذا لم يعي أنه من غير الممكن أن تستغني عنه المؤسسة.

والجدير بالذكر أن ناصر دادي عدون قد توصل إلى نتيجة مهمة وهي تتفق مع النتائج التي توصل إليها ليكارت فحسبه "إن المؤسسة الجزائرية العمومية تعاني من ضعف وسوء العلاقات بين الافراد في الهرم الإداري، حيث يرى العمال التنفيذيون مثلاً في العديد منها أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم أو ليس لهم من مهام غير الضغط والأمر دون فهم لحقيقة ما يفعلون، وما هو موجود في وضعية العمال التنفيذيين، أو أن هؤلاء لا يستفيدون من عملهم بقدر ما يستفيد منه رؤسائهم في مجال المكافآت (دادي عدون، دت، صفحة 143).

نتج عن سوء العلاقات بين العمال نتائج خطيرة أفضت الى خلافات بين الإدارة والعمال وأن تعزيز عملية التشاور في مؤسساتنا هي ضرورية لتقوية العلاقات بينهم للحد من هذه الخلافات والصراعات التي تحدث بداخلها. لذلك يجب أن تقوم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على أساس التفاهم وتبادل الآراء والاحترام المتبادل بينهم الذي يخلق الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وأنهم جزء منها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال سعي الإدارة إلى كسب ثقة العمال وضمن تعاونهم معها. وقد أكد ليكارت على تطبيق الأسلوب الاستشاري في القيادة الذي يجعل منها قيادة فعالة وناجحة "ذلك أن الإدارة الوسطى تعد بمثابة همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار" (العلاق، 2020، صفحة 43)، ولأن الإطارات المتوسطة تتوسط عملية نقل الأوامر

من المستويات العليا الى الدنيا، فعلى الإدارة الحريضة على إقامة علاقات جيدة مع العمال أن تدعم دور الإطارات المتوسطة في تحقيق ذلك. والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن ضمان مشاركة العمال في التسيير وتفعيلها ؟

على القادة في المؤسسة الجزائرية تبني شروط تفعيل عملية التشاور والتي يُراعى فيها مناقشة الأمور ذات الاهتمام المشترك ، وتشجيع العمال على ابداء الآراء والاقتراحات والاهتمام بغرس روح التعاون معهم وتعزيز الثقة بين الإدارة والعمال . وهذا لا يحدث إلا في إطار المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية ، التي ستسمح بخلق جو نفسي يحفز العاملين على إنجاز الأعمال بالطريقة المناسبة وتساهم في التوفيق بين مصالح العمال ومصالح المؤسسة وهو الهدف الذي يجب السعي لتحقيقه. وهذا لا يتحقق إلا عند التخلص من الفكرة السائدة لدى أغلب القادة بأن القيادة يجب أن تكون أمرية ، ناهية ، متسلطة. أما إذا وُجدت النية الخالصة والرغبة الصادقة من طرف القادة والمسيرين في التعامل مع العمال على أنهم قوة فاعلة ومسئولة وأيضاً إذا قبل العمال بالتعاون معهم وبإبداء الآراء وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض المؤسسة أمكننا الحديث هنا على قدرة القادة على اشراك العمال في تحقيق اهداف المؤسسة التي ستعمل على تقوية العلاقات بين القادة والعمال .

2.3 انعكاسات القيم الثقافية على أساليب التسيير والادارة:

تؤثر الثقافة العمالية على العمليات التنظيمية، حيث تسهل عملية الاتصالات بين أعضاء المؤسسة مما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون باختيار الأعضاء ودون الحاجة لفرض ذلك عليهم، ويؤدي هذا الى التزام الجميع بما لا يخالف قيم ومعتقدات المؤسسة. وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرارات أقل تعقيدا لان هناك مجموعة من الافتراضات تستند عليها القرارات (بالكبير، 2019، صفحة 134). فالثقافة التنظيمية إذا تؤثر على العمليات التنظيمية التي تحدد فعالية وكفاءة الأداء العمال. و أن أداء العمال سيتأثر بالقيم الثقافية ، فإذا كان أداء الفرد منسجما مع قيمه في هذه الحالة فإن الافراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل مثلا سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم من خلال

العمل فإن نوعية الأداء سوف تنخفض. وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أدائه لعمله. وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى بأنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائما يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، و بالتالي يسوء الأداء (خلف السكرانه، 2009، صفحة 99).

وفيما يتعلق بأثر القيم الثقافية على فعالية التسيير نستعرض أهم نتائج الدراسة التي قام بها فريد مرحوم (مرحوم، 2008، الصفحات 9-10):

- يتعذر قيام المؤسسة كجسد أو بناء (نسق) اجتماعي متكامل نتيجة تضارب المصالح والاستراتيجيات النفعية وتجاذب مواقع القوة والتأثير، واستحواذ العمال على مكانة وسلطة رمزية، تحتمل تفسيرات اجتماعية ونفسية عديدة. ويعمل هؤلاء على تحقيق الاعتراف بها من طرف الآخر، في خضم فقدان السلطة للشرعية وتعتبر عمليات الاتصال والمثاقفة عموديا بين مختلف المستويات التنظيمية والسلطوية وطغيان العلاقات غير الرسمية.
 - إن التغيير على مستوى المحيط الخارجي يجد له ترجمة على المستوى الداخلي، لكنه يصطدم بالمرجعيات الأخلاقية والاستراتيجية التي تتدخل في التسيير مما يجعل التغيير يسير ببطء ويتعرض مساره إلى التقطعات والتحويلات والانحرافات.
 - إن الثقافة التسييرية الناشئة من خلال التغييرات الطارئة في المحيط السياسي والاقتصادي غير مستقر، يجعل من آلية الثقافة آلية خاملة عاجزة عن احداث التغيير الإيجابي في السلوك والتصورات إلا في النادر من الحالات، ويكون الإطار هنا ملزما بانتهاج استراتيجيات وتنفيذ مهام إضافية لتشييد نسق ثقافي جديد من القيم والمعايير.
- هذا يعني أن العلاقات بين المسيرين والعمال قد تأثرت بالثقافة المحلية والقيم التقليدية التي تربوا عليها في أسرهم وكانت هي المحدد الرئيس لعلاقاتهم في أماكن العمل. فالثقافة العمالية لها الأثر الكبير على استجابات العمال لمختلف أساليب التسيير. كما أن التفكير التقليدي كان ولا يزال هو المسيطر على العلاقات بين الأفراد وهو لا يتلاءم والأساليب الحديثة

للتسيير وهو أيضا أصل مشكلات التسيير التي تعيشها مؤسساتنا. فالأفكار المتراكمة التي تناقلها العمال جيل بعد جيل في ظل مجموعة تجارب الإصلاحات المتعاقبة على المؤسسات العمومية، والتي ترسخت في أذهانهم أنتج مجموعة من السلوكيات السلبية (سواء كانت فردية أو جماعية) أثرت على فعالية تسيير المؤسسات. وقد اهتم بعض الباحثين بإيجاد صيغة للتخلص من هذه العقليات التي لا تخدم أهداف المؤسسة، ونذكر في هذا الإطار بعض الأساليب للتعامل مع هذه الأشكالية:

- تكيف الواقع الثقافي والقيمي بصورة تماشى و متطلبات العصر ، حيث لا يمكن إحداث أي تغيير إلى الأفضل في حال تبني المؤسسة أساليب وطرق حديثة للتسيير مالم يرافق هذا التغيير، تغيير في ذهنيات وأفكار المسيرين والعمال ، ولتحقيق ذلك يمكن اعتماد الاقتراح الذي قدمه بوفلجة غيات ونحن ندعمه في هذه الدراسة لأهميته ، حيث اقترح الباحث القيام بعمليتين في نفس الوقت وهما: "التكيف والتكيف. أما الأولى فيقصد بها دراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والقيمي من اجل فهمه وتنظيمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي المعاصر. بينما العملية الثانية فتتمثل في تسهيل عملية تكيف اليد العاملة للواقع الصناعي وتحديث ثقافتهم واتجاههم نحو العمل. ويرى الباحث بأن العمليتين متكاملتين. فتكيف الواقع الثقافي والقيمي وقولبته في صورة عصرية تماشى مع متطلبات العصر، وبالتالي يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية وبالتالي سهولة التكيف معها" (غيات، 2015، صفحة 137).

- فهم العلاقات التي تجمع المدير ومرؤوسيه من خلال وضع " قائمة القيم الإدارية " واستعمالها كأداة لفهم أعمق لهذه العلاقة وفق أسلوب معين حيث أوضح مندل وجوردان بأن هذه القائمة " يمكن استخدامها كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المدراء والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أداءهم" (خلف السكرانه، 2009، صفحة 98).

3.3 نقص كفاءة المسيرين

إن ترقية عمال تقنيين ليس لديهم تكوين مناسب في العلوم الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية أدي إلى صعوبات في الاشراف والتعامل مع المرؤوسين. فالمشرفين التقنيين يحتاجون إلى تعديل في الاتجاهات وطرق المعاملات وهو ما يتطلب تكويننا مناسباً لتطوير القدرات الإشرافية (غياث، مبادئ التسيير البشري، دت، صفحة 80)، وفي ظل غياب تكوين القادة على إدارة وتسيير الموارد البشرية تزداد المشكلة حدة.. وعلى المؤسسة أن تقوم بإدراج التكوين لتساعد الرؤساء على تنمية كفاءتهم من خلال الاطلاع على الاساليب الحديثة للتسيير مما يمكنهم من تقليص المشكلات الناجمة عن سوء القيادة والتسيير.

كما أن إسناد مسؤوليات الى افراد يفتقدون الى القدرة والكفاءة على الإدارة والتسيير كانت أيضاً من المشكلات الشائعة في المؤسسة الجزائرية. وهذا يدعونا إلى ضرورة فحص ومراجعة أسس اختيار القادة التي تقوم على أسس غير موضوعية في الحصول على الترقية كالعلاقات الشخصية والمصلحة الخاصة ووضع أنظمة مراقبة صارمة لضبط عملية اختيار وترقية القادة.

وفي نفس السياق كتب "بالكبير بومدين" حول صعوبة اندماج الإطارات في المجال التطبيقي أن نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتمهيش للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم ومؤهلاتهم الذهنية والمعرفية (بالكبير، تقييم الأبعاد الثقافية للتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، 25 ديسمبر 2013، الصفحات 830-850).

4. خاتمة:

تعتمد فعالية التسيير على أسلوب الادارة والقيادة المتبع في المؤسسة وقد أظهرت الدراسات أن كفاءة المسير مرتبطة بمهارته في الاتصال، والملاحظ أن الكثير من الرؤساء في مختلف المواقع الإدارية يفتقدون القدرة والمهارة في الاتصال، فالإتصال في نظرهم ليس أكثر من عملية نقل للمعلومات إلى الآخرين. وقد كشفت الدراسة على وجود أزمة قيمية في المؤسسات الجزائرية كان لها بالغ الأثر على ظهور سلوكيات تأخذ بالاعتبار المصلحة الفردية قبل مصلحة المؤسسة مما انعكس سلبا على الإدارة والتسيير الناجح والفعال.

إن التعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة والعمال بسطحية والابتعاد عن الحلول المبنية على المبادرة والابداع وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة، ساهم في حدوث خلافات وصراعات داخل المؤسسة سيما وأن الإدارة لم تولي اهتماما لاحتواء الصراع وتطويعه لمصلحة العمال.

التوصيات

- أن تتسم أساليب العمل بالتشاور لتشجيع التفاعل بين المدراء والعمال وتجنب المشكلات التي تعتبر مصدرا أساسيا لحدوث الصراع التنظيمي
- قيام المؤسسة بتكوين العمال الرؤساء على أساليب الإدارة والتسيير الناجحة لتنمية قدراتهم وزيادة وعيهم بأهمية العلاقات الإنسانية لمواجهة مشكلات العمل المرتبطة بالإدارة والتسيير
- اعتماد أساليب موضوعية للترقية

5. قائمة المراجع:

- أورين يوريس، (د.ت)، فن القيادة والتوجيه، (محمود نافع، المترجمون)، القاهرة، دار النهضة العربية.
- بشير العلاق، (2020)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- بلال خلف السكرانه، (2009)، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة.

- بوفلجة غياث، (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوفلجة غياث، (د.ت)، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر.
- بومدين بالكبير، (2019)، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية.
- بومدين بالكبير، (25 ديسمبر 2013)، تقييم الابعاد الثقافية للتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. المؤتمر الدولي الثاني حول موضوعات العلوم الاجتماعية والانسانية في العالم الإسلامي المنعقد أيام 25-28 فبراير 2013، المجلد 3، الصفحات 820-850. جامعة زايد دبي: منشورات مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية(لندن).
- تاريخ الاسترداد 25 سبتمبر 2022، من <https://www.nashiri.net/index.php/conferences/2015-08-10-19-35-52-2>
- حسن عادل، (1998)، الأفراد في الصناعة، مصر، مؤسسة شباب الجامعة.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري، (2013)، القيادة التربوية ومهارة التعلم (الإصدار 1)، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عادل عبد الرزاق هاشم. (2019)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن، دار اليازوري للنشر.
- عبد العزيز زواتني، (2020)، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- فريد مرحوم، (06 09، 2008)، الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي والاقتصادي: مؤسسة سبدو أنموذجا. مجلة إنسانيات (41 | 2008: Enfance Socialisation et)، الصفحات: 63-81. منشور على موقع: [doi:10.4000/insaniyat.2538](https://doi.org/10.4000/insaniyat.2538)

- كامل برب، (1996)، الادارة عملية ونظام، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- محمد بهجت جاد الله كشك. (1999)، المنظمات وأسس إدارتها، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، (2008)، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، الأردن، دار حامد للنشر.
- ميسم فوزي مطير العزام، (2017)، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أربد (نموذجا)، الأردن، دار الكتاب الثقافي.
- ناصر دادي عدون، (د.ت)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر.
- ناصر قاسيمي، (2014)، سوسيولوجيا المنظمات: دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- وفاء رايس. (2020). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار اليازوري العلمية.
- محمد علي محمد. (1982). مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيم). الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- Black, R., & Mouton, j, (1987), La Troisième Dimension Du Management. France.
- Claude Sheid, J, (1980), Les Grands Auteurs En Organisation, Paris, Bodas.
- Muchielli, R. (1984), Communication et Réseaux De Communication (éd. 6), Paris, Entreprise Moderne.
- LAMIRI, A (1993), Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Alger, restcomm édition.