

جامعة وهـران

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

عملية الإتصال بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه و ردود أفعالهم السلوكية

## دراسة تحليلية في (GL4/Z) مجمع سونطراك الوطني مركب تميع الغاز بأرزيو

(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم)

: إعداد الطالب

بن موسى سمير

: إشراف الأستاذ الدكتور

منصوري مصطفى

: أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أ.د مزيان محمد

مشرفا و مقررا

د. منصوري مصطفى

عضوا

د. فسيان حسين

السنة الجامعية 2007-2008

## ملخص البحث :

تناول الباحث موضوع عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه وما تُثيره من ردود أفعال داخل مركب تمبيع الغاز بـ رزيو بشركة سونطراك - دراسة تحليلية - ؛ و كان الهدف من وراء ذلك معرفة نوعية الاتصال بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه و آثار ذلك على الجو النفسي - الاجتماعي ، و الوظيفي داخل التنظيم ، و ذلك من خلال معرفة معايير وصف سلوك الرئيس المتسلط داخل المركب ، و معرفة ما يترتب عن تلك العلاقة بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه من استجابات كضغط العمل . و عدم الرضا الوظيفي و المواجهة العنيفة لدى المرؤوسين كردود أفعال سلوكية و للوصول إلى الهدف طبق الباحث ثلاثة مقاييس نفسية وهي مقياس الاتصال داخل التنظيم ، و مقياس وصف سلوك القائد لمعرفة اتجاه الرئيس المتسلط داخل المركب ، و مقياس ردود الأفعال السلوكية للعمال نحو رئيسهم ، على عينة عشوائية قوامها 200 عاملاً من مركب تمبيع الغاز بـ رزيو (GL4/Z).

و للتعامل مع نتائج الدراسة ، استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل ارتباط بيرسون ، و معامل ألفا كرومباخ ، و اختبار ت<sup>٢</sup> ، و التي كشفت عن :

التسلطي للرئيس و مَعوّقات الإِتصال - وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين الإِتجاه السلوكية للمرؤوسين .

بينه و بين مرؤوسيه داخل مركب تمبيع الغاز بـ رزيو .

وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرئيس ذو الإِتجاه التسلطي و ردود الأفعال - السلوكية للمرؤوسين .

وجود علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الإِتجاه التسلطي و بين عدم رضا المرؤوسين عن عملهم - السلوكية للمرؤوسين .

وجود علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين - السلوكية للمرؤوسين .

## محتويات البحث

أ	الإهداء
ب	كلمة الشكر
1	ملخص البحث
2	محتويات البحث
5	قائمة الأشكال
6	قائمة الجداول
7	مقدمة البحث
<b>الفصل الأول : المدخل إلى الدراسة</b>	

1- 11	إشكالية البحث
2- 12	فرضيات البحث
3- 13	دواعي إختيار الموضوع
4- 14	□ أهداف البحث
5- 14	حدود البحث
6- 15	المفاهيم الإجرائية لموضوع البحث

## **الفصل الثاني : □ اتصال**

18	تمهيد
1- 19	تعريف □ اتصال
2- 21	مكونات و وظائف □ اتصال
3- 27	أنواع □ اتصال
4- 30	أهداف و فعالية □ اتصال
5- 34	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه

6- 48	مُعوقات □ اتصال
60	خلاصة الفصل

## **الفصل الثالث : □ اتجاهات**

63	تمهيد
1- 64	تعريف □ اتجاه

2- 66	مكونات و خصائص الاتجاه
3- 69	العلاقة بين الاتجاه والسلوك
4- 71	أنواع الاتجاهات : المتفتح والمتسلط
86	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية</b>
89	تمهيد
89	أولا – المجال الجغرافي للدراسة
90	ثانيا : مدة الدراسة
91	ثالثا : حجم العينة و مواصفاتها
1- 91	حجم العينة
2- 91	مواصفات العينة
94	رابعا – أدوات القياس و خصائصها السيكومترية

## **الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية**

105	تمهيد
105	أولا – المجال الجغرافي للدراسة الأساسية
105	ثانيا – مدة التطبيق
1- 106	حجم العينة
2- 106	اختيار العينة
107	ثالثا - عينة الدراسة الأساسية و خصائصها
118	رابعا - وصف أدوات القياس

خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ..... 122

## الفصل السادس : عرض و تفسير نتائج الدراسة

تفسير نتائج الدراسة الأساسية ..... 124

الخلاصة عامة ..... 172

إقتراحات و توصيات ..... 176

قائمة المراجع ..... 178

قائمة الملاحق ..... 191

## قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات الـ□تصال داخل التنظيم	25
2	وظائف الـ□تصال داخل المنظمة	27
3	القنوات الرسمية بين الرئيس و مرؤوسيه	29
4	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم	35
5	أثر العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم	47
6	مُعوقات الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه	58
7	نموذج مُتكامل للـ□تصال داخل التنظيم	59
8	مُكونات الإتجاهات داخل التنظيم	67
9	العلاقة بين الإتجاه والسلوك داخل التنظيم	70
10	خصائص الرئيس المُتسلط و نتائجها على مرؤوسيه	77

85	خصائص الرئيس المُتفتح و نتائجها على مرؤوسيه	11
108	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس داخل المركب	12
110	توزيع عينة الدراسة حسب السن داخل المركب	13
111	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية داخل المركب	14
113	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	15
114	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية الوظيفية	16
116	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	17
117	توزيع عينة الدراسة حسب النظام الوظيفي	18

### : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس و السن	1
91	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية الوظيفية	2
92	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي	3
93	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السلم الوظيفي	4
93	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب نظام العمل	5
97	قبول المحكمين الفقرات التي تقيس موضوع الإتصال	6
100	معاملات الارتباط و الثبات لقياس إستمارة وصف سلوك الرئيس	7

102	قبول المحكمين للفقرات التي تقيس ردود الأفعال	8
105	توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المركب (GL4/Z)	9
108	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و المصلحة التي تعمل بها	10
109	توزيع عينة الدراسة حسب السن و المصلحة التي تعمل بها	11
111	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية و المصلحة	12
112	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي و المصلحة	13
113	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية و المصلحة التي تعمل بها	14
114	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية و المصلحة	15
116	توزيع عينة الدراسة حسب النظام الوظيفي و المصلحة	16
124	إستجابات عينة الدراسة على مقياس الإتصال داخل المركب	17
125	إستجابات المرؤوسين في وصف سلوك رئيسهم – إتجاهه	18
152	ردود أفعال العمال الناتجة عن العلاقة مع رئيس المصلحة	19
207	مصفوفة الإرتباطات لمتغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة	20

## مقدمة البحث :

إننا نعيش عصرًا يُطلق عليه العديد من المُسميات ، فهو عصر اللاإستمرارية عند دروكر Drucker , P و عصر عدم التأكد عند عالم الإقتصاد جالبريت Galbraith , J و عصر القرية الصغيرة عند الباحث ، ماك لوهان Mc Luhan ,M بيار بورديو عند عالم الإجتماع العُقول ، و عصر بناء Bourdieu , P و من ، جهتنا نُطلق عليه عصر الإتصال ، حيث يرى الكثير من السيكولوجيين من أمثال كيرت ليفين Lewin , K و ميكيلي Mucchielli و روجرز ، Rogers, C و يَعْتَبِرُ الميثاق ، أن الإتصال أساس التفاعل البشري ، التأسيسي لليُونسكو أن الإتصال وسيلة أساسية لنشر المعرفة والقيم ، إذ يُمكن للمواطن أن يُعبر عن رأيه بحرية و إسماع صوته لإثبات وجوده و تأكيد ذاته ، و يكون تأثيره حاسمًا على الأحداث المختلفة .

و تُعتبر المؤسسة جزء يُؤثر و يتأثر بتلك الظروف و الأحداث، لذا فهي بحاجة إلى تطوير قدراتها و كفاءاتها خاصة أمام التغيرات الحاصلة في ظل العولمة ، مما يتطلب عليها تفعيل و تنشيط تلك القدرات بتقوية و تدعيم قنوات الإتصال بإعتبارها سيرورة متواصلة تجسد التفاعل بين مختلف الفاعلين ، ومن هنا لا يُمكن الفصل بين الـتصال و التسيير، فالفعل التسييري لا يُمكن تصوّره كمجموعة من الـجاءات التنظيمية و القرارات الرسمية... الخ . و إنما بـإعتباره عملية تفاعل ، بمعنى تحديد شبكة العلاقات الـاجتماعية ما بين أعضاء التنظيم (بوطمين ، ص : 24 )

و لتفعيل العلاقة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية يتطلب أن يقضي الرئيس ما بين إلى 90 ٪ من الوقت اللازم لأداء فعال و ناجع و للنجاح في تحقيق الغايات المنشودة داخل التنظيم 75 ٪ و قد أثبتت دراسة نشرتها مجلة الشرق الأوسط ( 2007 ) أن نجاح 90 ٪ من المؤسسات . ( حفي ، ص : 49 ) العالمية كانت بفضل الإنفتاح على لغة الصراحة و المكاشفة - الفضفضة - . و ما يُلاحظ في واقع مؤسساتنا الـاقتصادية العمومية عجزاً في فتح قنوات الـتصال ، و يعود ذلك إلى ذهنية المسيرين الذين ما زالوا مُتمس

بنفس الممارسات التقليدية من تصلب قنوات الـتصال و المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات الهامة و هذا ما يُعيق الـتصال الفعال ما بين الرئيس و مرؤوسيه الذي يرى فيهم مُنفذين لا مُشاركين فينعكس هذا على توافقهم النفسي و الإجماعي و الصحي ، و في غالب الأحيان تكون ردود أفعال المرؤوسين أكثر سلبية و قوية نحو هذا الإتجاه التسلطي للرئيس المُتصلب المواقف و الذي يُعيق أي مبادرة بناءة هادفة التي تحقق الأهداف المخطط لها في الوقت المناسب ، و تهيء جو من إنعدام الثقة المتبادلة التي بدورها تعزز فكرة عدم الإنتماء و الولاء للتنظيم و بهذا يتم إرساء ثقافة المنافسة بدل المشاركة من طرف جميع أعضاء : التنظيم ، و عليه ، قام الباحث بهذه الدراسة التي قسمها إلى ستة فصول و هي

**الفصل الأول :** كان عبارة عن مدخل للدراسة ، تناول فيه الباحث إشكالية البحث ، و دواعي إختيار

. الموضوع ، و صاغ فرضيات البحث ، و أهداف الدراسة و حدودها ، ثم حدّد المفاهيم الإجرائية للدراسة .

**الفصل الثاني :** خصّصه الباحث لتحليل عملية الإتصال بين الرئيس ومرؤوسيه ، بداية بمفهوم الإتصال

و مكوناته ووظائفه ، ومدى فعاليته داخل التنظيم ، ومعرفة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ثم إنتقل الباحث

إلى إبراز معوّقات الإتصال و ما تفرزه من ضطرابات سلوكية كالعنوانية والضغط النفسي ، و مضاعفات

. صحية كضغط الدم ، و ضطرابات وظيفية كإزدياد الشكاوي والصراعات والأستقلالات داخل التنظيم

**الفصل الثالث :** تناول فيه الباحث مفهوم الإتجاهات بإبراز مكوناتها ، وخصائصها ، ثم عمد الباحث على

توضيح تلك العلاقة بين الإتجاهات و السلوك ، و تسليط الضوء بشكل أساسي على أهم أنواع الإتجاهات

مركزين على أصحاب الإتجاه المتسلط ، وأصحاب الإتجاه المتفتح ؛ و الإشارة إلى تلك الدراسات التي

. تناولت خصائص الإتجاه الرئيس و ما تُثيره من ردود أفعال سلوكية لمرؤوسيه داخل التنظيم

**الفصل الرابع :** جاء مدخلاً للجانب الميداني ، خصّصه الباحث للدراسة الإستطلاعية التي قام بها في

مركب تميمع الغاز بأرزيو (GL4/Z) على عينة قوامها 50 عاملاً ، و التي ركّز فيها الباحث على حساب

. الخصائص السيكومترية من ثبات و صدق للمقاييس المطبقة

**الفصل الخامس :** تناول فيه الدراسة الأساسية ، حيث بيّن فيه مكان و مدة الدراسة ، و حجم و مواصفات

عينة الدراسة و نوعها ؛ كما وصف فيه أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية التي إستعان بها الباحث لتحليل

. نتائجها و التعامل مع معطيات الدراسة الأساسية

**الفصل السادس :** عرض فيه نتائج الدراسة ، و التفسيرات الخاصة بنتائج كل فرضية ، حيث ربط بين

. نتائج الدراسة وواقع العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه و مواصفات العينة . ثم قدّم ملخصاً عامّاً للدراسة

و ختم الباحث رسالته بمجموعة من الإقتراحات و التوصيات ، و إتبعها بالملاحق و المصادر التي إعتد

. عليها لكتابة هذه الرسالة

## تحديد الإشكالية -1

تشهد مؤسساتنا الوطنية تحولات و تغييرات في بنيتها الاقتصادية من اقتصاد مُوجه إلى اقتصاد حُرّ ، و هذا ما يُغيّر في وسائل و طرق التعامل و العلاقات بين أعضاء التنظيم خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه بحيث وُجِب تفعيل الكفاءات ليتطور التنظيم ، كما وُجِب تغيّر في محتوى و نمط الإتصال الرئيس ، مما يفرض عليه تنمية مهارات الإنصات و الإصغاء التعاضدي و التركيز خاصة عند و العقل الراجح لتحديد أطر العلاقات الاجتماعية للوصول إلى الأهداف الشخصية و التنظيمية التي تتمثل في التفاعل و روح المبادرة و المشاركة و الثقة داخل التنظيم و تنمية القدرات و الكفاءات الشخصية و تحقيق الذات و الوجود و تكريس مبدأ روح الإنتماء و الولاء للتنظيم ، و تحقيق التوافق النفسي - الاجتماعي و الصحي و المهني ، و لكن إذا لم يتطور العنصر البشري و لم يستفد من التكوين داخل أو خارج المؤسسة ، ستبقى عقلية التسيير كما هي ، و يكون من نتائجها بقاء المشاكل التنظيمية كما هي عليه بل سنتفاقم ، و ذلك لإهمال الجانب الإنساني - العلائقي لبروز الفروق الفردية بين الرئيس و مرؤوسيه حتى و إن بدت للغير أنها تغيّرت ، و من هذه المشاكل عوائق الإتصال ما بين أعضاء التنظيم ، و ينتج عن هاته المُعوقات ردود أفعال سلوكية للعمال تنعكس سلبًا على التنظيم ككل ، بحيث لا تتحقق الأهداف المخطط لها من طرف الإدارة العليا ، و لا يكون بمقدورها الإستجابة للحاجات و إهتمامات كل أعضاء التنظيم ، و لا تستطيع التكيف مع مختلف المُتطلبات و الظروف المُحيطة داخل و خارج التنظيم بسبب هذا الجو العلائقي المُضطرب بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه ، هذا ما دفع الباحث إلى طرح التساؤلات التالية :

كيف تكون عملية الإتصال بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه داخل مركب - (GL4/Z) ؟

هل هناك علاقة بين الإتجاه التسلطي للرئيس و مُعوقات الإتصال ( ضمن الفروق الفردية ) حسب -

المتغيرات الفردية لعينة الدراسة ؟

ماهي مُعَوَّقات الإِِتصال داخل المركب ؟ و هل هذه المُعَوَّقات ناتجة عن الإِتجاه التسلطي للرئيس في -  
علاقاته مع مرؤوسيه ؟

- ما هي ردود أفعال المرؤوسين الناتجة عن عملية الإِِتصال بينهم و بين رئيسهم المُتسلط ؟ -
- هل ردود الأفعال تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة ؟ -
- هل علاقة الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه ينتج عنها عدم رضاهم عن عملهم داخل المركب ؟ -
- هل علاقة الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه ينتج عنها ضغطهم المهني ( عن العمل ) ؟ -
- هل علاقة الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه ينتج عنها مواجهتهم العنيفة مع رئيسهم داخل العمل ؟ -

## صياغة الفرضيات -2:

بعد طرح مجموعة من التساؤلات ، و بناءً على نتائج الدراسة الأولية و ما □ستخلصه الباحث بعد

: دراسته □سنطالعية تمت صياغة الفرضيات التالية

### : الفرضية الرئيسية الأولى

. تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الإِتجاه التسلطي للرئيس و مُعَوَّقات الإِِتصال -1

### : الفرضية الرئيسية الثانية

. تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الإِتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية للمرؤوسين -2

### : الفرضية الفرعية الأولى

أ- تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الإِتجاه التسلطي و بين رضا المرؤوسين عن عملهم 2

### : الفرضية الفرعية الثانية

ب - تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الإِتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين 2

### : الفرضية الفرعية الثالثة

. ج- تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الـ □ اتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين 2

### : دواعي إختيار الموضوع -3

يُعتبر الإتصال قلب العلاقات الإجتماعية ، فلا تستمر الحياة بدون لغة الحوار و التفاعل و بالأخص داخل التنظيم ، و الذي بدوره يُشكّل مُجتمع مُصغر يُؤثر و يتأثر بالمُجتمع ككل ، و هذا ما دفع الباحث

إلى إختيار هذا الموضوع الحساس ، و في أحد أهم مركبات شركة سونطراك و هو مركب تميع الغاز

(GL4/Z) : بأرزيو ؛ و من بين أهم دواعي إختيار هذا الموضوع نُدرج ما يلي

□ هتمامات الباحث بموضوع الإتصال من خلال قراءته لأدبيات البحث ، فتكونت لديه فكرة حول -

الموضوع قصد تناوله و تشخيصه ميدانياً ، و الذي يُعتبر مفتاحاً لتطور المجتمع ، فلو تم تفعيل الإتصال لأصبح عاملاً صحياً و وقائياً خاصة في المنظمة قبل أن يكون وظيفة حساسة تخدم أعضاء التنظيم .

يُعتبر موضوع الإتصال من المواضيع الهامة في مؤسساتنا من حيث التناول لأنه يهتم بالبُعد الإنساني -

داخل المنظمة ، خاصة و □ أن عامل الرغبة و □ هتمام يجعل الباحث يريد تحليل و تشخيص عملية الإتصال

. خاصة بعد دراسة أولية تبين درجة التفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه بالمؤسسة المراد دراستها ميدانياً

و يُعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي لها علاقة بمشروع الماجستير الذي يندرج في إطار -

. تخصص الإتصال و علاقات العمل و تطور المؤسسة

## 4- أهداف الدراسة :

تهدف أية دراسة كانت إلى معرفة سبب المشكلة و نتيجتها عبر وسائل علمية منهجية و إحصائية

: و تحليلية و دراستنا هاته تهدف إلى

التعرف عن واقع الإتصال في مؤسساتنا الوطنية ، و بالأخص بمجمع سونطراك ، وفي مركب 1- (GL4/Z)

بُغية معرفة درجة الوعي عند الرؤساء و المرؤوسين حول قيمة الإتصال كإستثمار يخدم أهداف الشركة

. و ما يلعبه من دور هام في تطوير و تفعيل القدرات و الكفاءات المهنية و تهيئة جو من الإستقرار التنظيمي

، معرفة عملية الإتصال بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه ، كيف تُكون هذه العملية ، ماهي مؤشراتها 2-

و أين حُدودها العلائقية ، و بالأخص معرفة تلك المُعوقات التي تُعيق السير الحسن لعملية الإتصال داخل

. التنظيم

معرفة ردود أفعال العمال نحو الـ تجاه التسلطي للرئيس كعائق للإتصال ما بين أعضاء التنظيم و إنعكاس 3-

. تلك الإستجابات على الجو النفسي - الإجتماعي و المهني و الصحي للعمال ( المرؤوسين ) داخل التنظيم

، تحاول هذه الدراسة الكشف عن حقيقة تلك العلاقة بين ردود الأفعال السلوكية من عدم الرضا الوظيفي 4-

و ضغط العمل ، و المواجهة العنيفة للمرؤوسين كإنعكاس لعلاقتهم مع رئيسهم المُتسلط خاصة من حيث

. دلالتها الإحصائية

## 5- حدود الدراسة :

□ قنصرت هذه الدراسة على عينة من المُنفذين و الإطارات داخل مركب تميمع الغاز بـ رزيو □ حد

مجمع سونطراك ، بحيث تمت معرفة نوعية الـ اتصال بين الرئيس و مرؤوسيه و مستوى مركبات

التفاعل بينهما ، و قد تمَّ معرفة درجة التفاعل بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه بعد ضبطه بـ استخدام

مقياس وصف سلوك الرئيس إما ذو اتجاه مُتسلط أو صاحب اتجاه متفتح - قل تسلطاً - ، و هو ما كشفت

. عنه الدراسة الأستطلاعية

كما اقتصرَت الدراسة على ردود أفعال المرؤوسين لتعكس درجة التفاعل و نوعية الأتصال مع - الرئيس

. المُتسلط ، و منها : ضغط العمل ، و عدم الرضا المهني ، و المواجهة العنيفة كردود أفعال سلوكية

## المفاهيم الإجرائية للدراسة -6

الأتصال : هو فعل و رد فعل سلوكي يهدف إلى تبادل الآراء والأتجاهات والمشاعر بالكلمات أو -1 الرموز

بالقول أو الفعل أو بالكتابة لبناء العلاقات التفاعلية ما بين الرئيس و مرؤوسيه و العمال فيما بينهم داخل

. التنظيم ، و هو ما عبّر عنه العمال من خلال تقديراتهم الذاتية للإستبيان الإتصال مع رئيسهم المُوجه إليهم

أ- مُعوقات الأتصال : هي مجموعة من المُعوقات التي تُؤثر على عملية الإتصال داخل التنظيم 1

و تكمن في التباين و الإختلاف ما بين الرئيس و مرؤوسيه من حيث إتجاهاتهم و إدراكهم للمحيط

. و إهتماماتهم و طموحاتهم و رؤيتهم للبنية التنظيمية و إختلافهم الثقافي و التعليمي

الأتجاه : هو ذلك الأستعداد النفسي و العصبي للرئيس الذي يُثير ردود أفعال سلوكية لمرؤوسيه -2

فيستجيبون لمختلف المواقف والوضعيات ، و الأخذ بعين الأعتبار عوامل الخبرة و القدرات العقلية

. و النفسية داخل محيط العمل خصوصاً

أ- الأتجاه المُتسلط : هو نوع من العدوان حيث أن الرئيس المُتسلط يُلغي مرؤوسيه و يعتبرهم □دنى 2

. منه فيُحبط قدراتهم □بداعية . و هو ما يقيسه مقياس وصف سلوك الرئيس المُطبق في دراستنا هذه

الرئيس : هو المسؤول عن إدارته لعملية الإتصال و ضمان تشكيل شبكة من التفاعلات ، بتحفيز -3

مرؤوسيه و حشد طاقاتهم بتقدير كفاءاتهم و تقييم أدائهم بموضوعية ، و يُحدد الأدوار و المكانة داخل

التنظيم ، و بهذا يُقدم صورة تعكس واقع التنظيم . مع العلم أن رئيس المصلحة في نظام العمل العادي يُسمى داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو (Chef Service) و يطلق عليه في نظام ورديات العمل (Chef de Quart) ؛  
. و السُّلم أو الرتبة الهرمية - الوظيفية لرئيس المصلحة ما بين (23-29) ( أنظر الملحق رقم 6)

، السلوك : هو فهم لشخصية العاملين في المنظمة و يشمُل على : أسلوب تفكير و إدراك العاملين -4  
و دوافعهم للعمل ، و رضاهم الوظيفي ، و إتجاهاتهم وقيمهم ، و كذلك ممارستهم كأفراد أو مجموعات  
و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة ، و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت  
. و التكيف مع الوضعيات المختلفة و تهيئة جو من التوافق النفسي - الإجتماعي و الصحي

أ- عدم الرضا الوظيفي : هي حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس العامل بعدم الارتياح النفسي إتجاه 4  
عمله و خاصة في إطار علاقاته مع رئيسه ، و التي تكون ناتجة عن الفرق بين ما يُقدمه العامل و بين  
الطُموحات و الحاجات التي يرغب في تحقيقها و بين ما جلبته له وظيفته ، و هو ما عبرُ عنه العاملون  
من خلال تقديراتهم الذاتية للإستبيان الرضا المهني المُوجه إليهم

ب- ضغط العمل : هي إدراك العامل لعدم قدرته على التكيف مع متطلبات وأعباء العمل بسبب 4

. ضعف التواصل مع الرئيس ، و هو ما يقيسه مقياس ضغوط العمل المُطبق في دراستنا هذه

ج- المواجهة العنيفة : هو رد فعل و إستراتيجية دفاعية يستخدمها العامل ليُحقق أهدافه على 4

حساب أهداف الآخرين ، فأساس علاقاته في التنظيم مبنية على الصراع و المواجهة العنيفة

. و المجابهة مع الرئيس ، و هي إستجابات يقيسها مقياس المواجهة العنيفة المُطبق في دراستنا هذه

## تمهيد

يُعتبر الاتصال عصب حياة المنظمة وهو عنصرًا أساسيًا لبناء تنظيم فعال و هادف ؛ فبواسطته يتم تهيئة جو من التنسيق في العمل و تفعيل الطاقات بالتحفيز و تنمية روح المبادرة ، و رساء ثقافة الاتصال التي تُعتبر أحد أهم الرهانات الإستراتيجية لتطوير المؤسسة ، باعتبارها شخص معنوي لها

هويتها و تاريخها و قيمها التي تتفاعل و تتأثر بالخصائص الشخصية للعاملين فيها، فيتم تدعيم فكرة الإنتماء و الولاء للتنظيم ، و تتحدد أطر العلاقات التفاعلية - المتجانسة لضمان تطور هاته المؤسسة (Soualhia, p : 69) .

و يُعتبر الاتصال ما بين الأشخاص روح التنظيم بحيث يُساهم في رتقاء أعضائه ، بإيجاد جو

من الراحة النفسية ، وإدراك المهام المُعقدة لضبط المشاكل النفسية و الاجتماعية و المهنية في وضعيات الحوار و جهًا لوجه في المقابلات و الاجتماعات داخل التنظيم ، و بإثارة الأفكار لإثراء المعلومات و تحفيز الأشخاص للوصول إلى الرضا الوظيفي خدمة لمصلحة المنظمة ؛ فالرئيس مثلاً مُطالب بجمع و تصنيف و تقييم المعلومة ، و بصياغتها حسب سياق الأهداف المنشودة ، و بمعرفة حاجات و اتجاهات

مرؤوسيه ، و يقوم بتقدير النتائج المُتوقعة بأسلوب عقلائي و موضوعي ، و طرح البدائل لتحقيق الغايات من أهمها ضبط العلاقات التفاعلية بين الرئيس و مرؤوسيه بحيث يكون نوع من الترابط و التآزر التي لتشكيل فريق عمل يُحقق الأهداف المُسطرة (Hellriegel, Slocum et Woodman, p : 216).

و لأهميته في حياة المنظمة ، و بإعتباره أحد أهم مُتغيرات الدراسة ، سنتناول في هذا الفصل

موضوع الاتصال من حيث مفهومه ، و مكوناته و وظائفه ، و مدى فعاليته داخل التنظيم ، و معرفة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس وما إذا كان هناك أي عائق و خلل في تلك العلاقة كالفروق الفردية أو نعدام الثقة المتبادلة مما تتعكس سلبيًا على عملية الاتصال ، حيث تظهر اضطرابات نفسية كالمواجهة العنيفة

و الإحباط والضغط النفسي ، و أمراض صحية كضغط الدم ، و اختلالات نفسية - اجتماعية . كإزدياد الشكاوي وعدم الرضا الوظيفي و الصراعات داخل التنظيم .

## : أولاً - تعريف الاتصال

الاتصال لغة : متصل فلان بفلان بمعنى نتمى و ينتسب ، و بمعنى وصل ، و جمع ، و ربط

. (عبد الباقي ، ص : 250)

. و في القاموس الفرنسي فالإتصال هو الفعل ، و يعني بناء علاقة و مشاركة الآخر

و قد تطور معناه فأصبح يُعرف بما يسمى تبادل الأفكار ما بين الأشخاص (Deslierres, p : 24-25) .

ثم أصبح يُعرف الإتصال على أنه إرسال المعلومة للطرف الآخر ، و بهذا أصبح له معنى علمي بحث

. (Soualhia, p : 67)

و في اللغة الاتصال إنجليزية فالإتصال مُشتق من الكلمة (Communare التي تعني مفاصلة المعنى اللاتينية

بين شخصين أو مجموعة أو جماعات (حجازي ص: 18) . و جعله عامًا و مُشتركا

و تعرّف جمعية الإدارة الأمريكية - (AMA) «الاتصال بأنه : « سلوك يُؤدي إلى تبادل المعنى

. (عبد الباقي ، ص : 250)

و يُعرّف الاتصال من منظور علماء اللغة على أنه : « رموز تُفك بربط العلاقة بين الصور -

السمعية و المفاهيم التعبيرية » (J.Beaudichon, p : 31).

و من منظور علوم الاتصال يُعرّف على أنه : « الأنباء أو الإعلام ، كنشر الأخبار أو إذاعة -

. برنامج تلفزيوني أو مُلصق .... الخ » (حجازي ، ص: 19)

و من منظور علم الاجتماع يُعرّف الإتصال على أنه : « عبارة عن تفاعل داخل شبكة من -

» التبادلات و التداخلات لتكوين تلك التمثلات الجماعية (Beaudichon, p : 31).

و يُعرّف الاتصال إداريًا على أنه : « تجميع المعلومات ، و أنه وسيلة التأثير في الآخرين أي - عمليات التوجيه و التحفيز ، و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و تعزيزها » (حجازي ، ص: 20)

أما الاتصال في المؤسسة : « فهو يتوجه إلى فتح قنوات الإعلام ، من إرسال و استقبال المعلومة - لإعطاء قيمة لكل عضو داخل التنظيم ، و يكون هذا الإعلام بشكل رسمي أو غير رسمي » ؛ و بهذا فالإعلام يُعتبر جزء من عملية الاتصال ، و هو يعني مجموعة عمليات تكون نقطة الأساس لبناء

العلاقة ما بين الأشخاص ، أما الاتصال فهو قناة لإيصال (Sekiou, L. Blondin, p : 12) .  
المعلومة

و يُركز المُختصون في علم النفس المعرفي على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في عملية

الاتصال و من ضمن هذه العمليات التقدير و الحكم و التفسير و الربط و التذكر و إضافة  
معلومات

وعلى ذلك ، فالإتصال هو « استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل البيانات » .

أما المُختصون في التحليل التفاعلي (L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE) فيؤكدون

، على العلاقات والتفاعلات التي تحدث في عملية الاتصال على اعتبارها محور التركيز عندهم

فهو عبارة عن وضع أفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة ، بحيث يُمكن أن يتفهمها الطرف

. الآخر، و يتصرف بالشكل المطلوب (ماهر ، ص : 340-341)

و يرى المُختصون في دراسة السلوك أن الاتصال : « هي عملية سلوكية يُتبادل من خلالها مختلف

. المشاعر و الاتجاهات بين الرئيس و العمال و بين العمال فيما بينهم » (عبد الباقي ، ص: 250)

وعليه ، و بعد طرحنا لوجهات نظر مختلفة ، يُمكننا تعريف الإتصال على أنه : « فعل و رد

فعل سلوكي يهدف إلى تبادل الآراء والاتجاهات و المشاعر بالكلمات أو الرموز بالقول أو الفعل

. » أو بالكتابة لبناء العلاقات التفاعلية ما بين الرئيس و مرؤوسيه و العمال فيما بينهم داخل التنظيم

## ثانيا - مكونات الاتصال و وظائفه

### مكونات الاتصال I-

: يتكون الاتصال من عدة عناصر التي تشكل العملية الاتصالية و هي كالآتي

الراسل : الذي لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يُودُّ أن ينقلها إلى الطرف الآخر ، و يتأثر -1

ذلك بفهمه و إدراكه للأمور ، و كذلك بخبراته السابقة ، كما تؤثر حاجاته و اتجاهه النفسي و ميوله

و قيمه و نفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها قصد إثارة سلوك محدد لدى الطرف المُستقبل

للمرسلة . و يتم ذلك كله من خلال مجموعة من العمليات العقلية و الوجدانية كالتقييم و التذكر

. و الحكم و الإضافة و الربط ... و غيرها (ماهر ، ص : 342)

المُستقبل أو (المُرسل إليه) : هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل لأنه أساس - 2  
عملية

. التواصل ، بحيث أن المرسل يرغب في إثارة سلوك أو اتجاه عند المرسل إليه (حجازي ، ص: 25)

و تتأثر عملية استقبال الرسالة بالخصائص الشخصية للمستقبل من حيث إدراكه و دوافعه و اتجاهاته

. النفسية و حالته النفسية - الإجتماعية مما يؤثر ذلك في تفسيره لمعاني الرسالة (عبد الباقي ، ص: 253)

الرسالة : هي مجموعة من المعاني و الرموز التي تحمل أفكار و معلومات و اتجاهات يُرسلها -3

الرسائل إلى المستقبل والتي تأخذ عدة أشكال : مكتوبة ككتابة تقرير أو مرسوم ، لفظية مثل المحادثة في المقابلات أو الاجتماعات ، أو غير لفظية مثل حركات العينين و إيماءات الوجه....الخ ، وعندما تُصاغ بطريقة جيّدة وواضحة يتم إدراك المعنى المقصود من الرسالة ؛ و تتخذ الرسالة عدّة أنواع أهمها :

أ- **الرسائل الوظيفية** : هي التي تنقل معلومات عقلانية - فنية أو علمية أو قانونية أو إدارية أو اجتماعية

أو اقتصادية....الخ ، أي أن الرسائل الوظيفية تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات حول العمل أساساً .

ب- **الرسائل العاطفية** : وهي التي تُعبّر عن المشاعر و الأفعالات و تتوجّه إلى العلاقات أساساً

و تختلف وظيفة هاتين الفئتين ، فالرسائل الأولى وظيفتها إنتاجية أما الرسائل العاطفية فوظيفتها .  
ستهلاكية ، و الإفراط في الرسائل الستهلاكية يُسيئ إلى الرسائل الإنتاجية

**القناة** : تنقل الرسالة عبر عدة قنوات منها : اللفظية حيث يتم نقل المعان في رموز صوتية وجهاً 4-

لوجه أو مباشرة ، و في إطار الحوار اللغوي اللفظي تتدرج لغة الصمت التي تلعب دوراً هاماً :  
و مبدئياً للإنصات و الفهم الجيد للأخر أثناء الحوار، و يتفرع الصمت إلى نوعين

أ- الصمت الإيجابي : يتميز بتنشيط لقدرات الإنصات و التفكير و الصبر و التريث بالمُتابعة و أخذ

وقتهاً كافيّاً لفهم الأخر أثناء الحوار و هذا ما يُشير إليه M. Maurice بقوله أن « مهارة (2004)

الاستماع تتطلب مهارة الصمت « في الوقت و الظرف المناسب أثناء الحوار، و كل ما تطورت

هذه المهارة كل ما ارتفعت درجة الوعي مما تُثير ردود أفعال نفسية و سلوكية أكثر إيجابية

. بحيث تُتَمي مهارة الحوار البناء

و في الحديث النبوي الشريف عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم

. قال : «..... من كان يؤمن بالله و اليوم الآخر فليقل خيراً أو ليسكت » متفق عليه

و أسكت عن شرّ و يقول عبد الله بن عمر رضي الله عنه أخذاً بلسانه : « يا لسان ، قل خيراً تغنم

. تسلم من قبل أن تتدم « ؛ و الأصل أن يتصف سلوك المسلم من قول و فعل بالوسطية و الاعتدال

ب- الصمت السلبي : بحيث لا يستطيع الشخص الإصغاء للأخر ، بسبب صمته الطويل و تردده ، و

. عدم صبره للإصغارات للشخص المتحاور معه

، بالإضافة إلى القناة اللفظية توجد القناة الكتابية وذلك حين يتم نقل معلومات كتابية مثل : كتابة تقرير

: وهناك قنوات تقنية أشهرها التلفون، الراديو، التلكس ، الإنترنت ، كما أن هناك قنوات تصويرية مثل

الكتابة على الحائط واللوحات و الملصقات والإعلانات ، و توجد اللغة الغير لفظية التي تضم أشكالاً

متعددة منها لغة الحركات الفيزيولوجية من إيماءات الوجه ، و إشارات كحركة الأصابع واليدين، وشكل

. الجلسة على المقعد ، و شكل المشي و الوقوف و المسافة في وضعية الحوار

كما توجد الإيماءات الفسيولوجية من ملامح الوجه والنظرات و تقطب الحاجبين ، و الحزن أو

، الإبتسامة ، و تلون الوجه و الإرتجاف و تصيب العرق ، و نبرات الصوت ، وحتى طريقة اللباس

. لمعرفة مدى الإندماج و الإندماء للتنظيم (حجازي ، ص : 28-31)

و يُشير الباحثان A. Bergman et B. Uwamungu, (1999) أن اللغة الغير لفظية تشكل نسبة 55

من حجم الإلتصال ، و بهذا يُمكن فهم الرسالة و يكون الإلتصال و التكامل مع اللغة اللفظية لبناء عملية

الإلتصال (Bergman et Uwamungu , p: 233) .

و نقلًا عن S. Moscovici (1984) يرى Birdwhistell (1970) أن المختصين في دراسة اللغة

% الغير لفظية ، أن الشخص لا يحتاج إلى التفاعل مع محيطه عن طريق اللغة اللفظية إلا بنسبة 30

إلى 35 % ؛ وهذا ما يُبين أن اللغة اللفظية وظيفتها في الغالب و ليست في كل الحالات إرسال و نقل

المعلومات و المعرفة ، أما اللغة الغير لفظية فوظيفتها تحديد طرالعلاقات التفاعلية ، و المبدأ العام

: في استخدام مختلف أنواع قنوات الإلتصال هو ما يلي

أنه كلما كانت الرسالة المنقولة ذات طابع شخصي كان الإلتصال اللفظي أو الغير لفظي هو الأنسب ؛ وكلما

كانت الرسالة ذات طابع عملي و مُحدّد بدقة كلما كانت القناة الكتابية هي الأنسب (حجازي ، ص : 33 )

**التغذية الرجعية :** هي ترجمة لمصطلح □نكليزي (5- FEED BACK) الذي تم إكتشافه بعد الحرب ( )

العالمية الثانية من طرف كل من شانون و وينر و نيومان ؛ Shannon , Wiener et Van Neumann

و يُعتبر هذا المُصطلح أساس نظرية ال□تصال ، خصوصًا من حيث التعبير عن التفاعل الدينامي في هذه العملية بين أطراف مُتواصلة ، فالمُستقبل عندما يستجيب لرسالة جوابية يتحول إلى مُرسل في دائرة تفاعلية ، و لهذا يتطلب منه فهم الإشارة و السير نحو الغاية من خلال التريث و الإنضاج اللفظي و الغير اللفظي للمعنى المقصود و الربط برغبات و إهتمامات المُستمع للرسالة ، و مُتابعة صدى الرسالة و مدى فهمها و تقبلها ، و التغذية الرجعية تطرح كل مهارات ال□نصات و قراءة اللغة الغير لفظية التي يستجيب بها من نتوجه إليه و ذلك لفهم أحاسيس و مشاعر الآخر ، و من هنا فأى رسالة جوابية هي تغذية رجعية من الناحية الفنية الصرفة ، أما على المستوى الإنساني فهي ترتبط بالمُستوى ال□نفعالي لأن هناك عاملا - الإحساس و العاطفة - يُؤثران بشكل أساسي في إرجاع المعلومة في المقام الأول كالتحية ، و ال□ستحسان ، و الموافقة أو التحفظ ، والغضب و التوتر ، و الرفض ...الخ

و بهذا يُضبط السلوك و يُعدّل الإتجاه النفسي لدى المُرسل ، و تُساعده في فهم المحيط ، و تُحفزه

. على تنمية مهارة الحوار البناء (حجازي ، ص : 38 و 170)

و نقلًا عن R.Mucchielli أكدت دراسة ليفيت Leavitt حول التغذية الرجعية أن (1993)

هذه الأخيرة أداة لتطوير فعالية ال□تصال ، بحيث أن تعدّد فرص وتكرار تبادل المعلومات تجعل التغذية

الرجعية أداة فعالة لتنمية مهارات ال□تصال ، إذ لاحظ الباحث □نه رغم إرسال المعلومة في الوقت

المناسب و للشخص المناسب ، إلا أن عملية ال□تصال لم تكتمل لعدم إرجاع المعلومة بشكل مُحدد

و دقيق و فعال أما إذا كان إرسال مع □ستقبال للمعلومة - التغذية الرجعية - بحيث يُكون هناك رد

فعل لفظي أو غير لفظي فسيكون هناك نجاح في تفعيل عملية الإتصال (R. Mucchielli, p : 10-11).

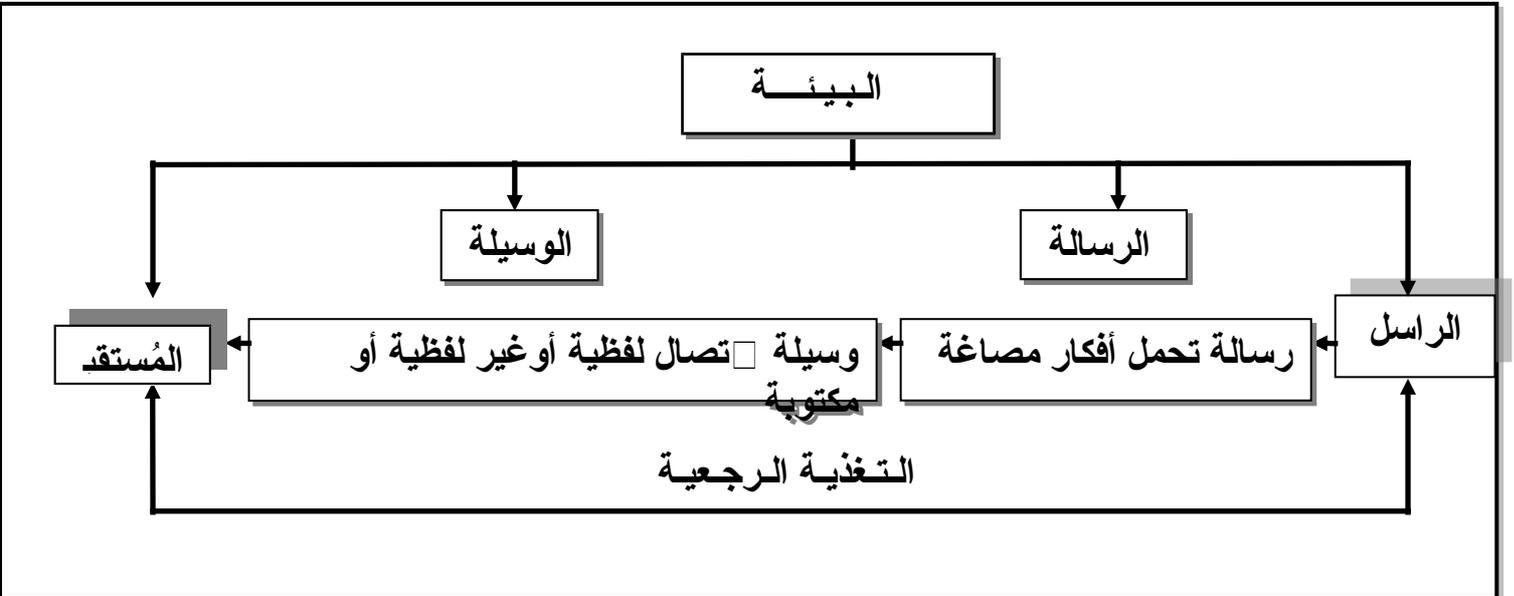
، البيئة : و تتمثل البيئة في مجموعة من العناصر الموقفية مثل طبيعة العمل ، و المنظمة -6

و الإجراءات و الأطراف المحيطة بالـ اتصال مثل الرؤساء و المرؤوسين ، و قد تُسهّل البيئة عملية

الـ اتصال و قد تُعيقها كالضوضاء و ارتفاع الحرارة و التشويش على عملية الـ اتصال ، كما أن سوء

الـ اتصالات تُعقد عملية الـ اتصال و تُعيقه (ماهر، ص : 341). و هذا ما نُوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : يُبين مكونات الـ اتصال حسب أحمد ماهر



وظائف الـ اتصال -2:

يُقصد بها تهيئة جو من التنسيق و التفاعل بحيث تُساعد على التدوير و الإشراف على كل المهام

و المسؤوليات و تسيير المنظمة ، و تحفيز أعضاء التنظيم بالمشاركة البناءة في تحديد الأهداف و اتخاذ

القرارات و إيضاحها ، و إتاحة الفرص للطاقات و تفعيلها لإثراء و تنمية الكفاءات داخل التنظيم ، لمواكبة

التطلعات والغايات المنشودة (Citeau, p :146) و قد حَددَ الباحثان ويليام سكوت و تيرنس ميتشل .  
Scott And Michel : بعد مجموعة من الدراسات قاما بها مهام و وظائف الإتصال التالية

أ- الجانب العاطفي : تتكون شبكات الاتصال اتصال عادة من الأفراد ، و غالب ما يتبادلله و يتناقله أفراد التنظيم

الجوانب العاطفية للحاجة إلى التفاعل الإجتماعي مع الآخرين كأحد العوامل المحفزة للعاملين، فالأشخاص اتصال

سواءً كان رسميًا أو غير رسمي فهو تعبير عن حالات الشعور بالرضا أو الإحباط بين الرئيس ومرؤوسيه

و زيادة على ذلك يُوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات و إيضاح الغموض أو الالتباس المرتبط

بوظائفهم و أدوارهم و ضبط مجالات الصراع بين المجموعات و الأفراد ، فإذا كان هناك عامل غير

راض عن سياسة الترقية الوظيفية على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية ليُحدد

. ما إذا كانت هناك مُبررات لتلك الأحاسيس أم لا

ب- الدافعية : تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع و توجيه و تقويم أداء العاملين في

: المنظمة ، فالقيادة هي عملية تأثير يُحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك و أداء المرؤوسين مثل

إصدار الأوامر و العلاوات ، و مراجعة و تقييم الأداء ، و تخصيص المهام و الوظائف و التدريب

و تنمية مهارات المرؤوسين ، و العمل بمبدأ نظرية التعزيز لتزداد رسوخًا بحيث أن للأشخاص القدرة

على تلقي و استيعاب المعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة و التصرف بشكل مناسب

. يُساعد في تثبيت السلوك أو تغييره و تعديله بصورة فعالة

ج- المعلومات : إلى جانب الوظائف العاطفية و الدافعية للاتصال ، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية وهي

توفير و تسيير المعلومات بالنسبة لعملية □ اتخاذ القرارات السليمة ، بتحسين قنوات الـ □ اتصال  
ومعرفة

مدى دقتها و معالجتها تقنيًا ليتم نقل المعلومات المطلوبة بين الرئيس و مرؤوسيه ، و بين المرؤوسين  
داخل التنظيم .

د- الرقابة : هناك علاقة بين الـ □ اتصال و البنية التنظيمية خاصة و أن □ اتخاذ القرار يتم عن طريق

قنوات الـ □ اتصال الرسمية التي تعتبر وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات

. (سيزلاقي و والاس ، ص: 320 )

: و في الجدول التالي نُوضح وظائف الإتصال داخل المنظمة

الوظيفة	التوجه	الأهداف	النتائج المتوقعة نفسيًا و مهنيًا
---------	--------	---------	----------------------------------

الـنفعال ( العاطفة )	المشاعر	زيادة درجة قبول للأدوار التنظيمية	الرضا و معالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر و تحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	لتزام بأهداف تنظيمية	النفوذ و السلطة و تعزيز نظرية التوقع و تعديل السلوك و التعلم
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لـتخاذ القرار	تخاذ قرار معالجة المعلومات و نظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطة	التصميم الوظيفي والتنظيمي

الجدول رقم (2) : يبيّن وظائف الـتصال داخل المنظمة حسب دي سيزلاقي و جي والاس

### ثالثا - أنواع الـتصال

يُمكن النظر إلى الـتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كالأـتصالات الهابطة و الصاعدة و الأفقية . و الجانبية ، كما يُمكن النظر إليها باعتبارها الـتصالات رسمية و غير رسمية

#### الـتصالات الرسمية -1

: و هو الـتصال مباشر بين المرسل للرسالة و المُستقبل لها و يتخذ عدة أنواع و هي

أ- الـتصالات الهابطة : و هي الـتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل داخل المنظمة

من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم ، و هي الـتصالات من الأعلى إلى الأسفل ، و تستخدم بكثرة من جانب الإدارة

العليا و تتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية و التعليمات التي تُنقل من الرئيس إلى المرؤوسين ، و هي

تعتبر العمود الفقري لكل منظمة (عبد الباقي ، ص: 261) . و يُوضح الـحمد ماهر (2003) أن هذا النوع

من الإتصالات يُساهم في تدريب المرؤوسين و الرفع من معنوياتهم و إعطائهم معلومات عن أسلوب

و طريقة أداء المهام و تحديد الأهداف و السياسات و توضيحها ، و نُصح المرؤوسين و مُساعدتهم في حل مشاكلهم (ماهر، ص: 345) ، و هذا لتقادي ظهور الإشاعة و شيوها (bouche a l'oreille) و لحماية ،

أعضاء التنظيم من الصراعات و الخلافات ، و ما يُلاحظ من نقص الـتصال لـن الرئيس لا يهتم لجو

العمل و لدرجة التحفيز ، و حتى المرؤوسين لا ينقلون كل المعلومات إلى رئيسهم ، و تُعتبر تلك المُخلفات

المذكورة من بين أهم الأخطاء التسييرية الخطيرة على حياة التنظيم (R.Mucchielli, p : 25) .

**ب- الـتصالات الصاعدة :** تهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى ، و تأتي مُكملة للـتصالات الهابطة

حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المُستويات القدرة على الـتقبال المعلومات و القدرة على تصعيدها

إلى الأعلى ، و تتضمن الـتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المُتعلقة بطريقة تنفيذ العمل

و الآراء و الـتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيّد ، و هي تُساعد الإدارة على التأكد من أن

المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً ، و أنه تم فهمها و الـتعباها ، و أنها قد الـتطاعت تحريك سلوكهم

في الـتجاه المرغوب فيه ، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو

عدم الرضا (عبد الباقي ، ص: 261) ، و التعبير عن الـتحتياجاتهم خاصة عن وضعيات العمل و الإنتاج

و المُعوقات التي تواجه المرؤوسين لتطوير الإنتاج بتمية روح الجماعة في العمل بالتنسيق و معرفة

حاجاتهم و طموحاتهم و هناك بعض الرؤساء من يُحبذون أن يُدلي كل عضو بالتنظيم برأيه و أفكاره و هذا

لتنمية فكرة الحوار الهادف و لرفع درجة تحمّل المسؤولية داخل التنظيم (Citeau, p : 149) .

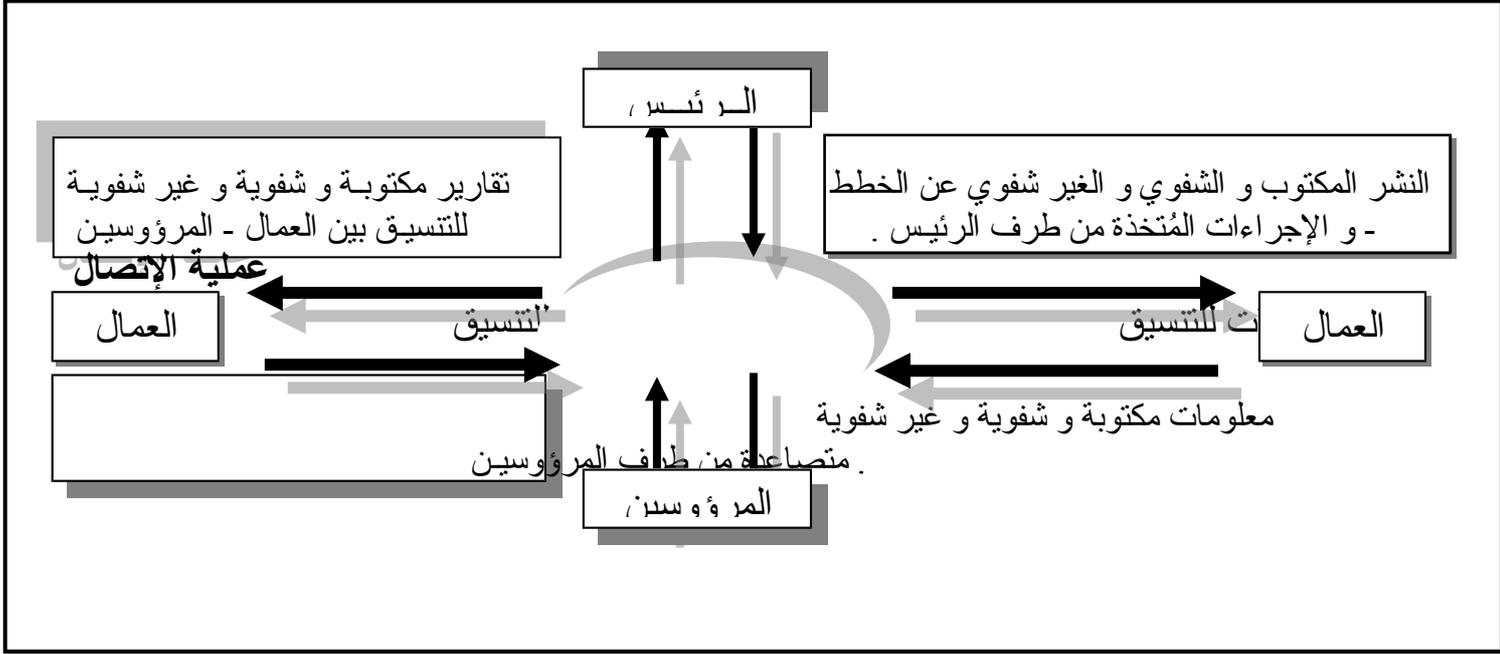
**ج - الـتصالات الأفقية أو الجانبية :** و تعني إرسال المعلومات و الـتعباها بين المستويات الإدارية

المختلفة مثل : المصالح و الأقسام و الأفراد ذات المستويات المتشابهة ، و تُعتبر الـتصالات الأفقية

. ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب و التناغم و الأقسام و المصالح داخل التنظيم .

: و الشكل التالي يُبيِّن القنوات الرسمية للاتصال داخل التنظيم

**الشكل رقم (3) :** يوضح القنوات الرسمية بين الرئيس و مرؤوسيه حسب عبد الباقي



: الاتصال الغير رسمي -2

ينتسم الاتصال الغير رسمي بين أعضاء التنظيم بالعلاقات التفاعلية فيما بينهم ، بحيث أنها مُستقلة

عن الأعمال الوظيفية و السلطة و عدم خضوعها لإجراءات رسمية مكتوبة و مُثبتة ، و بالرغم من أن هذا

النوع من الاتصالات غير مُرتبط بالتنظيم الرسمي إلا أنه يوجد داخل الهيكل التنظيمي فهو يمتد و ينتشر

. داخل التنظيم ، و يهدف إلى إشباع حاجات العمال النفسية - الإجتماعية و الوظيفية (حنفي ، ص : 496)

## رابعاً – أهداف و فاعلية الإتصال

### أهداف الإتصال -1

تتعدد أهداف الإتصال من وجهة نظر الرئيس ذو المسؤوليات المتعددة تجاه العاملين

: و المساهمين و العملاء ، و يُمكن أن نُدرجها فيما يلي

أ- أبعاد الإتصال : تتمثل في تكوين الإطارات و المساهمين في الإتصال ، لتهيئة جو من الثقة

المتبادلة و ترسيخ فكرة الهوية كثقافة مشتركة داخل المؤسسة ، و مساعدة الهيكل التنظيمي على إرسال

و استقبال المعلومات ، و المساهمة في القيام بالمهام داخل المؤسسة ، و السماح بإبداء كل شخص

في المؤسسة لرأيه و أفكاره ، و الإتصال عن الشؤون العامة داخل العمل يوميًا ، و بناء روح الجماعة

و تدعيمها و تعزيزها للتنسيق فيما بينها ، و الإستجابة لحاجات العمال بإعلامهم و الإستعلام منهم

. داخل المؤسسة

ب- أبعاد سياسية : مُساعدة الرئيس على تطوير فريق عمله ، و على إتياز المُعوقات في إدراك

الأدوار و المكانة الوظيفية، و تدعيم الإتصال المتبادل ما بين أعضاء التنظيم، و تقييم و متابعة حالة

. الإتصال الداخلي

ج- أبعاد تنظيمية : توعية فريق العمل حول التحديات التي تواجه المؤسسة ، بتفعيل الطاقات و جعله

دينامية و بناءة ، و تحديد المهام لخدمة المؤسسة ، و تهيئة العمال على أي تغيير تنظيمي متوقع أو حاصل

د- أبعاد إنسانية : إعلام الأشخاص داخل التنظيم قبل الإعلام خارجها ، فتصبح المؤسسة جزءاً من

هوية العمال ، و تدعيم روح المبادرة و الإتصال المستقلية ، و التدخل لضبط الصراعات و تجنب الإشاعات

داخل المؤسسة ، بحيث يتابع الرئيس المشاريع التنموية و الإعلام السريع للشركاء الإجتماعيين حول

الأوضاع داخل المؤسسة لأن إعلامهم يُعتبر واجباً أخلاقياً و مهنيًا ( Gherari et Benhadji , p : 52 ) .

، أما من وجهة نظر المرؤوسين إن هدفهم يشمل الوصول إلى المعلومات اللازمة أي الـستعلام فمثلا يُعلم الرئيس مرؤوسيه بشكل مباشر عن كل ما يجري داخل التنظيم من نظام تقويم الأداء و نظام الترقية و من مردودية الإنتاج و عن كل تغيير حاصل أو سيحصل داخل التنظيم ، و تزويد الآخرين بالمعلومات و تنمية و توسيع الفهم و المعرفة أي الإخبار مثلاً عن طريق التكوين المستمر و المُستديم و إبراز حاجاتهم و طموحاتهم و تدعيم إتجاهاتهم و تعديل سلوكهم ، و معرفة كيفية التصرف داخل التنظيم و ذلك بفضل الإنفتاح على نظام الإتصال عن طريق المقابلات و الإجتماعات لإدماج كل الفاعلين داخل التنظيم و بهذا ينجح التنظيم في تشكيل فريق العمل (حنفي ، ص : 492 ) ، و لا تتحقق الأهداف بفعالية إلا إذا كانت هناك درجة من التبعية (الأخذ و العطاء) الـيجابية التي تعتبر عامل مؤثر داخل التنظيم لتشكيل

فريق عمل مُندمج و مُتفاعل يُحقق الأهداف المسطرة (Hellriegel , Slocum et Woodman, p : 203).

## : فاعلية الـتصال -2

أساس أي عملية إنتاجية عنصرين هُما : المُنتج و المعلومات و إذا ما تم تبادل المعلومات فهذا يعني الـنه حدث الـتصال ، و دلت مختلف التقديرات أن ما يتراوح بين 75% إلى 90% من الوقت يسيّره الفرد في

الـستقبال و إرسال المعلومات ، لذا يتطلب الـتصال كفاءة عالية و إلى التعاون القائم بين أعضاء التنظيم .

و يتمثل دور الـتصال في بناء و تشغيل الهيكل التنظيمي لتشكيل فريق عمل من خلال الإدارة في

كل المستويات بين المديرين و التنفيذيين و أعضاء الإدارة العليا و الإستشاريين و الرؤساء و المرؤوسين

و المُلاحظين ، و تتم عملية الـتصال بصفة مُستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الـتجاهات و المشاعر

و الإحساسات و الـنطباعات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الجماعات ، لذلك يُشار إلى الـتصال على

□ أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم بعضا ، وفي مجال الـتصال المباشر بين الرئيس و مرؤوسيه

ينبغي على الرئيس نقل الأفكار المشاعر و الـتجاهات طالما □ أنه يُخطط و يُنظم و يُنشط و يُقرّر و يُراقب ،

، و يقوم بتوجيه المرؤوسين ومتابعة إنجازاتهم، و الوقوف على مدى تحقيق وتنفيذ البرامج المُخطط لها

و إعلامهم بالرسائل الكتابية ومقابلة طالبي العمل، والإخطار بالإجتماع والسماع إلى الشكاوي ، فكل هذه

الجوانب تتطلب عملية الـتصال (حنفي ، ص : 489-490) . و يجب أن تكون الرسالة واضحة و مُوجهة

بشكل تخدم الهدف المنشود ، و تتكيف مع الـتجاهات للمُستقبل بأسلوب يُنمي مهارات الحوار ما بين

الأشخاص فمثلاً يجب أن يكون للرئيس بعض الصفات التي يستطيع من خلالها بناء علاقات تفاعلية تخدم

مصالح المنظمة وتكون فعالة وهادفة منها : الإشراف على الـجتماعات وتسيير المقابلات بتقنيات علمية

و موضوعية و أسلوب فيه نوع من التبصر و التكيف مع الوضعيات الصعبة في عملية الـتصال بتحليل

و ضبط تلك التبادلات و العلاقات ما بين الأشخاص داخل التنظيم (Cabin , p : 17) .

و الرئيس الناجح حسب Mintzberg . يجب عليه قضاء 90% من وقته في الإتصال و التفاعل

و في دراسة قامت بها مؤسسة (Du pont) ببلجيكا حول الوقت المُخصص للـتصال داخل التنظيم خلص

الباحثون □ أنه يجب أن ينظم الرئيس أوقات الـتصال في وضعيات معينة ، فالـجتماعات والمقابلات الإدارية

، % و النفسية - التقنية تتطلب نحو 53% من وقت العمل ، أما قراءة المذكرات والملصقات تتطلب 16

و كتابة التقارير تتطلب 15% ، أما استخدام التلفون فينتطلب 8 % ، و بهذا فإن عملية الإتصال أصبحت

أداة تنظيمية فعالة لحل المشاكل ، وإستثمار الطاقات كقيمة مضافة لهذا التنظيم بواسطة هذا النوع من

الـتصال ما بين الأشخاص (Hellriegel,Slocum et Woodman , p : 196).

: و لفعالية الـتصال يتطلب شروط يجب إتباعها داخل التنظيم ، و هي كالتالي

. السرعة في نقل المعلومة و في الوقت المناسب لـتخاذ القرارات السليمة والصحيحة -

التغذية الرجعية كـستعمال الحوار في المقابلات و الـتجتماعات فيكون رد الفعل الـيجابي بين أعضاء

. التنظيم بدرجة كبيرة أفضل من الخطابات و التقارير البطيئة و الغير فعالة

. تسجيل كل التقارير و المذكرات و الـحفاظ الرسمي بها في ملفات و سجلات لمُتابعة العمل المُنجز -

تحقيق القيمة المُضافة بـستعمال وسائل الـتصال لتقادي التكلفة على التنظيم و بهذا تُحقق المنظمة -

. تطورًا كبيرًا بفضل نظام الـتصال فعال و ناجح (سيزلاقي ووالاس ، ص: 350)

و تكمن فعالية الإتصال حسب S. Schreiber في قدرات الرئيس على إستغلال الوقت و إستثماره (1983)

بشكل يجعله يُحسن التخطيط و التدبير السليم ، و تحدّي الإستراتيجيات المستقبلية ، و ذلك لتقادي المشاكل التي تُعيق عملية الإتصال داخل التنظيم كنتأجج الصراعات و إزدياد الشكاوي ، و لضبط ردود الـفعال

عند أعضاء التنظيم كالخوف ، و الضغط النفسي ، و العدوانية ... و غيرها ، و ضبط السلوك و تعديله

و الرفع من درجة الوعي ، و بهذا يضمن قيمة مادية و معنوية مُضافة للتنظيم ككل (Altrad, p : 47).

### : مبادئ الـتصال الناجح -3

يقول أندري ريكارد: « طالما أن الـتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية إقناعه بشيء ما أو تعديل سلوكه

فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها ، بينما يصبح فشلها للتضارب بين المعنى الصريح

: و المعنى الضمني « ويتوقف نجاح إيصال الرسالة على حسن تخطيط عملية الإرسال و هذا ما يتلخص في

. لماذا : تعني تحديد الهدف من الـتصال -

ماذا : تحديد المضمون الأفضل للرسالة ، تقنيات التواصل ، أفكار مؤثرة و مُعبّرة للحالة مما يرفع -

. قدرة الإقناع

من : تحديد الجمهور الذي سنتوجه إليه - الفئة - ، من حيث مصالحه و قيمه و توقعاته ، نظام العلاقات

الذي يُحدده الرئيس الناجح الذي يطور إمكانياته بمعرفة حقائق دقيقة حول من يتوجه إليهم بالـ اتصال

. كيف : بعد تحديد الجمهور تكون الخطوة التالية وهي كيفية الوصول إلى عقله و قلبه و فهمه و موافقته

متى : تتلازم كيفية توصيل الرسالة مع وقت توصيلها أي أن أسلوب النفاذ إلى الآخر يتضمن دومًا -

. دراسة التوقيت

. التغذية الرجعية : إن سرُّ نجاح عملية الـ اتصال يكمن في تغذية رجعية فعالة و قد سبق الإشارة إليها -

### : خامسا - العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه

ليست هناك علاقة ذات أهمية لفعالية الأداء في المنظمات مثل العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه

كذلك فإن سلوك و أداء الأفراد و الجماعات و كل التنظيم بشكل أساسي يتوقف على مدى نجاح أسلوب

. التفاعل ، و مدى تحديد أطر العلاقات النفسية - الإجتماعية و المهنية بين أعضاء التنظيم

فمثلاً حيوية التنظيم تكمن في نوعية العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه ، و هذا ما يُساعد المرؤوسين

، على تنمية مهاراتهم المعرفية و الحسية - حركية و الـ مان و الرضا الوظيفي و الإرتياح النفسي

. و إستقرار و تطور التنظيم ككل

و قد توصلت عدة بحوث تجريبية إلى أن الـ اتصال عامل رئيسي لنجاح توجيه تلك العلاقة

خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التنظيمية ثم الأهداف الشخصية ، و كدت على نمط

التفاعل داخل التنظيم ، و الـ نفتاح نحو نظام الـ اتصال و تبادل المعلومات و العواطف بين

المرؤوسين

و رئيسهم ، بحيث يتم نقلها تصاعديًا و تنازليًا حسب التباين اللغوي في المعلومات أي الفجوة القائمة

بين الرئيس و المرؤوس وفي معرفة الخصائص الشخصية لناقل المعلومات الفعالة و دور التغذية الرجعية و الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه ، و قد توصل فرديك جابلين F. Jablin من خلال دراسته إلى وجود ثلاث عوامل رئيسية لها تأثير واضح على : نجاح عملية الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه وهي

أ- القوة والمركز : القوة هي التأثير على أفعال الآخرين، و تتمثل النتيجة الرئيسية في أن المرؤوسين أصبحوا يرون أن رئيسهم يؤثر عليهم بشكل إيجابي لإستشارته لهم في إتخاذ القرارات و بمرونته . في التحكم في سلطة القرار ، وهذا يهيئ لهم جو من التفاعل والرضا داخل التنظيم .

ب- الثقة : تشمل الاتصال بامكانية الاعتماد على الرؤساء ، و أنهم ينفذون ما يعدون به ، فالثقة عامل

وسيط بين الاتصال و فعاليته ، و لا يكون للاتصال نفثاح و فعاليتة ، و لا يكون للاتصال نفثاح و ثر على فعالية نظام الاتصال إلا حينما يتوافر . على قدر كبير من الثقة بين الرئيس و المرؤوس .

ج- التباين اللغوي في المعلومات : يُشير التباين اللغوي في نقل المعلومات ، إلى التفاوت بين الرئيس

و المرؤوس في فهم المعلومات التي تخص العمل ، بحيث أنه كلما قلت درجة التفاوت أصبح الاتصال

. أكثر فعالية بين الرئيس و مرؤوسيه (سيزلاقي و والاس ، ص:371)

: و في هذا النموذج سنُبين العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم و هي كالتالي

الشكل رقم (4) : يُوضح العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه حسب سيزلاقي و والاس

علاقة مباشرة بين سلطة الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، و ما مدى تكرار السلطة و المركز الاتصال بينهم ، مما يهيء جو من الرضا أو عدم رضا المرؤوس على نظام الاتصال	علاقة مباشرة بين سلطة الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، و ما مدى تكرار السلطة و المركز الاتصال بينهم ، مما يهيء جو من الرضا أو عدم رضا المرؤوس على نظام الاتصال
الثقة	علاقة معتدلة بين نفثاح نظام الاتصال و فعالية الاتصال
التباين في اللغة	علاقة متوازية الخطين مع فعالية الاتصال أو العكس

و قد تُؤدي العلاقة الإنسانية و المهنية و العاطفية بين الرئيس و المرؤوس إلى عدد من المتاعب في

الـتصال ، فأحيانًا يعمد المرؤوسين إلى تشويه المعلومات المرتدة - المرفوعة - إلى رؤسائهم لحماية

أغراضهم الشخصية ، و لإظهار الـنجازهم بالمظهر الحسن لرؤسائهم من أجل ترقيةهم وظيفيًا ، و بالرغم

من أن الـاعتراف بالخطأ يُريح الضمير و لكن لا يُؤدي إلى إصدار المنح و العلاوات ، و قد يميل

المرؤوسين إلى إزالة آلام الفشل بتحريف المعلومات بجعلها تتلاءم و رغبات الرئيس أي مُتبعين

القول « الـجعل الرئيس يرتاح حتى و لو أدى ذلك إلى تغيير الحقيقة قليلا أو كثيرًا ، فلا تُزعج توازنه

الشخصي بأخبار لا يُحب سماعها » ، و قاعدتهم في هذا أن الرئيس الجيد هو الذي يمنح المكافآت بينما

الرئيس السيء يُصدر الجزاءات و التغريمات . و لتهيئة الجو المناسب للعلاقة داخل المؤسسة يتطلب

وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس و مرؤوسيه ، إذ يجب على كل طرف فهم الظروف و المشاكل التي

يُمرُّ بها الآخر ، كما يجب أن ينظر إلى أن التفاهم عملية ذات الـتجاهين تشمل حُسن الحديث و الـاستماع ؛

إذ على الرئيس أن يُكون مُستعدًا للإصغاء لمشاكل مرؤوسيه ، و أن يُعطيهم الفرصة لعرض أفكارهم

و شعورهم ، فمثلًا هذا الـتجاه يُولد الشعور بالولاء الشخصي للرئيس وهو عامل مُهم ، إذ أن الـتصالات

. تتضمن نقل الشعور بالإضافة إلى نقل المعلومات ( نتو و البرز ، ص: 179 )

و في دراسة M. Maurice أكد فيها أن السبب الأول للـاستقالات بالمؤسسة يرجع إلى عدم \* ( 2004 )

لـ

وجود علاقة ما بين الأشخاص على مستوى السلم الهرمي ، و إذا كانت هناك علاقة عمل جيدة

فستكون مورد أساسي للتحفيز ( Maurice , p : 5 ) لـ . و في نفس السياق أكدت دراسة Mellinger من

مرؤوسيه تؤثر سلبًا على كفاءة الـتصال بينهم و ستؤدي بدورها أن قلة الثقة المتبادلة بين الرئيس و

. إلى تهيئة حالة من الضغط لدى الطرفين (هيجان ، ص: 189 )  
و يُشير الباحثان Larivière et Savoie أنه إذا لم يُحسن الرئيس الإشراف على شؤون التوظيف (2002)

و توزيع المهام بإنصاف و عدالة على مرؤوسيه حسب قدراتهم و كفاءاتهم المعرفية و الحسية - الحركية

و إذا لم يتم معالجة الصراعات و معرفة أسباب التغيرات المُتكررة عند مرؤوسيه و التكيف مع

التغيرات الحاصلة... و غيرها ، فسيحدث ذلك خلل يُضعف من توازن العمال النفسي - الإجتماعي

: و المهني ، و يُشير نفس الباحثان أن تشكيل فريق عمل مُنسجم يتم إذا تفاعلت العوامل الأربع وهي

أ - الشعور بالمُشاركة الجماعية في تحديد الأدوار و فهم المسؤوليات و بهذا تهيء جو من العقد

. النفسي - الإجتماعي من الثقة المتبادلة خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه

. ب - التفاهم الجماعي في تحديد الأهداف و إستعمال الوسائل المناسبة لبلوغ الأهداف المسطرة

. ج - إرساء القيم المُوجهة لأعضاء التنظيم ليصل أداء فريق العمل إلى معيار الإمتياز

د - تدعيم المُبادرة الخلاقة بين أعضاء المنظمة بحيث يكون ذلك التكافل والتآزر لحل المشاكل

و المُعوقات (C. Bonardi, N.Gregori, Et al , p : 186) .

---

\* Responsable du département Développement personnel du CEPIG Dès 1965 à liège, Belgique,  
intervient sur les thèmes comme affirmation de soi , la communication , L' autorité , et Leadership.

و يرى □ حمد ماهر ( 2003 ) بأن الرئيس يستخدم المعلومات كمصدر قوة يججها أو يقوم بإرسالها

حسب المصلحة الذاتية و لإبهار الآخرين بقدرته على تجميع و نشر المعلومات و التأثير على الآخرين

بصنع □ نطباعات معينة كالأ □ بتسام و المدح ، والأ □ اهتمام بحاجات المرؤوسين ليتم مدحه ، و لفت  
□ انتباه

الآخرين نحوه ، و بناء علاقات ، و تدعيم فكرة الترويج بالموقف والأ □ تفاق مع أراء بعض المرؤوسين

المُوالين له و الهجوم على الآخرين ، إضافة لـ □ استخدام السلطة لتلميع الذات و إخفاء الحقيقة و جعل  
الآخرين

مُنفذين لا مُشاركين ؛ أما الرئيس الناجح فهو من يتصف بسلوك القائد الذي يُدعم الآخرين بالتحفيز السلبي

أو الـ إيجابي ، المادي أو المعنوي ، و تحديد أهداف و أسلوب SMART و تهيئة الظروف المناسبة ، العمل

و إشراك الآخرين في اتخاذ القرار و الرفع من معنوياتهم (ماهر ، ص: 300) . و يُوضح هوفات

D. Hauvette (أنه لتفعيل و تحريك فريق عمل متناسق و متجانس داخل مؤسسة أو مصلحة ما ) 2004 و جب عليها تهيئة جو من الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، و بفضل هذا الجو المناسب يتم الإتصال المباشر

بكل فعالية بين أعضاء التنظيم ، فيتم تبادل المعلومات بين الرئيس مع مرؤوسيه الذي يصبح يُدير تقنيات

عملية الإتصال بفعالية من حيث إستقبال الرسالة و فهم الأحاسيس و المشاعر فتتم تغذيتها بإثارة الأفكار

فيعيد صياغة المعلومة فتتم التغذية الرجعية فتكون دائرة عملية التفاعل وتدعم الإتجاهات النفسية

و المواقف الإيجابية لتحفيز أعضاء التنظيم، لذا فتبادل المعلومات تعتبر أداة فعالة تساعد أعضاء التنظيم

على حل المشاكل و تجاوز المعوقات التي تؤثر في تطور المؤسسة (Hauvette, pp : 186-187) .

و يُشير R. Mucchielli بأن العلاقة بين الرئيس مع مرؤوسيه تتضح من خلال الإجتماعات ( 1978 )

بحيث تظهر تلك الإختلافات الفردية بين أعضاء التنظيم أثناء الحوار مثل : الإتجاه التسلطي عند

الرئيس الذي يُريد التحكم في مرؤوسيه فيُثير فيهم الإحباط و التخويف ، فيصبح الجو ثقلاً و تتعدم فيه الثقة

المُتبادلة بين أعضاء التنظيم ( R. Mucchielli, p : 6 ) و يُضيف Actouf. على أن نمط (996)

التسيير أصبح مبنياً على التسلُّط و المركزية و الرقابة الشديدة و غياب الإهتمام بتطوير و تحسين

. مستوى المستخدمين

و تُؤكد ليلي بوظمين (2005) أن إستغلال القدرات و الطاقات البشرية في كل المستويات داخل التنظيم

يُؤدي إلى تهيئة جو من الصراعات و النزاعات فيضعف روح الإنتماء و التعاون ، لذا فالرئيس مطالب

، اليوم بتبني نمط تسييري حديث يقوم على مُتغيرات و عوامل جديدة ، منها تعزيز الشعور الجماعي

و نمط قيادي ديمقراطي بسبب تأثيره القوي على السلوك و إنتاجية الجماعة العاملة و فتح المجال أمام

الإبداع ، و المبادرة ، والدافعية ، و مشاركة الإطارات و المستخدمين في عملية التسيير ، و تظهر هذه المتطلبات الجديدة بسبب التطورات الحاصلة على المستوى التقني ، مثل تطور أساليب العمل والتجهيزات و فتح الأسواق للمنافسة ... و غيرها ، هذه التحولات تُعدُّ في ذات الوقت فرص لرفع التحديات والرهانات السياسية والإقتصادية و التكنولوجية والتغلب عليها بشكل أساسي ، و و جب ، التقدير الأمتل و التقويم الإيجابي للطاقات الفعالة التي تمتلكها المؤسسة كأساس بقاء المؤسسة و إستمراريتها تقوم على إتباع معايير تفويض السلطة و إتباع إجراءات عملية تقوم على اللامركزية في إتخاذ القرارات ، و إعتماد سياسة إعلامية على جميع المستويات الهرمية لتحقيق الأهداف المُسطرة و تجنبًا لعمليات التهميش و التحريف في آن واحد ، فيكون أسلوب حديث في الإتصال الذي يُدعم المُشاركة في التسيير ، و في هذا الصدد يُمكن الإشارة إلى أمثلة عن مؤسسات فرنسية تتبع نظام تسيير الإدارة بالأهداف و من أهم خصائصه أنه نظام لامركزي ، يفتح قنوات الإعلام والإتصال ، و المشاركة في إتخاذ القرارات على جميع المستويات الهرمية ، وفي توفير الوسائل المادية و المعنوية لتحديد الأهداف و تحقيقها (بوظمين ، ص : 22-25)

و يُشير الباحث M.ALTRAD إلى دراسة أمريكية أجريت في السبعينات مع 300 رئيس (2004)

: مؤسسة بيّنت على أنه من أهم القدرات التي يجب أن يتميَّز بها الرئيس ما يلي

، في المقام الأولى : أن يتميَّز بروح إتخاذ القرار و أن يتَّصف بقدرات معرفية شخصية عالية و موضوعي في أداءه للمهام و حاجته إلى التطلع لتحقيق الذات ، بحيث يمتلك الثقة في النفس لتوجيه الآخرين و له القدرة على العطاء .

□ ما في المقام الثانية : يجب أن يُكون الرئيس قادرًا على تـطير العلاقات النفسية - العاطفية

مع العمال ، و بـمتلاكه لفكر إبداعي و بروح المبادرة ووعي شخصي لكل ما يدور في فلكه لضمان

. الأمن الوظيفي و تحقيق الربح المادي و هي خصائص تُؤثر إيجابًا على عملية الإتصال

أن الواقع يُثبت أن هناك إبطاء من سلوك الرؤساء في تسيير المؤسسة بحيث أنه و يُوضح ألتراد من المُستحيل منطقيًا تمرّكزهم في مراكز ليسوا أهلًا لها فإستعدادهم المعرفي و الحسي - الحركي و الوجداني لا يُناسب إحتياجات و مُتطلبات منصب العمل ، فوجدوا أنفسهم في هذه المناصب إما لظروف خاصة و إما للبيئة المحيطة أو لوضعياتهم الشخصية و بمركزهم هذا يتصرفون في تسيير شؤون المؤسسة بكل ذاتية (M. Altrad, p : 102) .

و عن الخصائص النفسية للعمال و علاقتها بالإتصال يُشير P. Jardillier إلى وجود (1978) علاقة بين الـتجاه النفسي و نقل المعلومة بحيث أن الشخص بحاجة لحماية نفسه و تأكيد ذاته و بحاجة لإدراك وجوده ، فالمعلومة هي إستراتيجية فردية ، و بـتجاهه النفسي يُحافظ على المعلومة لنفسه لحماية

أكبر وقت مُمكن ، خاصة إذا علمنا أن المؤسسة لا تتوفر على جو من الـتجاه مان ، لذا يستخدم العامل المعلومة لتحقيق أهدافه الذاتية ، و يستخدمها الرئيس للتحكم في سلطة الـتخاذ القرارات ، و أما المرؤوس فهو يستعمل بها لتفادي المراقبة الصارمة و التي تعرقل تطور التنظيم ككل ، و لتفاديها يجب أن يقوم رئيس التنظيم بـ : بتدعيم دور التغذية الرجعية عن طريق فتح قنوات الحوار عبر المقابلات و الـتجمعات و بهذا يتم تعديل الـتجاه النفسي السلبي ، فتحدد المهام و الأدوار و المكانة ، و يتم تحديد معايير السلم الوظيفي ، و بهذا تصبح المؤسسة متفتحة على فضاء الإعلام و الـتستعلام ، و تضمن حماية و تقدير كل عضو فاعل داخلها و تحقق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة (Jardillier, p : 7) .

و يُشير صالح الرشيد (2006) أن أغلب الرؤساء يستخدمون ملفات سرية لتقييم أداء مرؤوسيه و ذلك لمراقبتهم و التحكم في السلطة لإثارة الرعب و الفرع في نفوسهم ، و هذه السياسة قد تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى القصير لكن هذا سينعكس سلبيًا على المدى الطويل بحيث تُجمد الطاقات الإبداعية البناءة كما إستنتج الباحث أن أغلب رؤساء المؤسسات العربية يتعاملون مع مرؤوسيه

كجنود مُلزمون بأداء الخدمة العسكرية رغم التطور العالمي الملحوظ في النظريات والممارسات المتعلقة بالعنصر البشري ، بحيث ما زال الرئيس يرى أن سياسة العصا هي التي تحقق الغايات ، بغض النظر عن العواقب الوخيمة من جراء هذا الفعل ، منها القضاء على ملكة الإبداع عند مرؤوسيه ، و يُفقدون روح المبادرة ، ويصبحون خائفين من الوقوع في الخطأ خوفاً من تسلط الرئيس ، لذا وجب على الرئيس التعامل مع مرؤوسيه بإنسانية ، بحيث يستخدم طرق الإقناع و التحفيز و الترغيب فيجعل المرؤوس يعمل و يُبدع و يتعلم من أخطائه ، فالعيب ليس في الخطأ لكن العيب في عدم الإستفادة من الخطأ ، و بهذا يكتسب الفرد مهارة إدارة المواقف و الوضعيات الصعبة و بهذا تتحقق الأهداف المسطرة .

و في دراسة للباحثين A. Bergman et B. Uwamungu أجراها في مؤسسة التـمـين (1999) الأمريكية □ ستنتج أن هناك ضعف لنظام التـمـين داخل المؤسسة ، والسبب راجع إلى تزايد عدد . % الشكاوي التي تصل إلى 70

و في دراسة أخرى حول التـمـين اتصال في المؤسسات بـنـجـلـتـرا و الو.م. □ واليابان و جدا أن 70% من

الإطارات يشكون من مشاكل التـمـين اتصال و التي تعتبر عائقاً للأداء الفعال للمؤسسة . و في دراسة أجراها نفس الباحثين - في مؤسسات □ انجليزية أظهرت أن نحو 22% من العمال و 27% من الإطارات الذين - يؤكدون أنه يتم إعلامهم في غالب الأحيان ، أما الرؤساء فيؤكدون أنهم يتصلون بكل أعضاء التنظيم من

عمال و إطارات بنسبة 70 % ، مما يؤكد ضعف العلاقة التفاعلية التي من ركائزها الأساسية الإتصال

. الإيجابي المستمر بين الإطارات المشرفة و العمال

و في دراسة أخرى قاما بها نفس الباحثين في مؤسسات أمريكية تبين أن 85 % من الرؤساء

يعتقدون أن مرؤوسيهم يتكلمون بحرية و يُبدون □ تجاهاتهم و أرائهم و يُناقشون مشاكلهم فيما بينهم داخل

المؤسسة ، لكن حقيقة الاتصال داخل المؤسسة تصل إلى 51% ، و أن المرؤوسين يُؤكدون إلى أن حقيقة الاتصال تصل إلى نسبة 16% فقط داخل المؤسسة .

، و في دراسة حول الرضا المهني وعلاقته بالحوار و الحركية ما بين الأشخاص داخل التنظيم

أكد الباحثان Ulrich et La fasto على أنه يجب تبادل المعلومة لتكون هناك درجة من الوعي (1995) داخل التنظيم و هذا ما يؤثر على السلوك فيجعله حيوي وديناميكي (Ulrich et La fasto, p : 317) .

و في نفس الإتجاه قام كل من Guèrin , Wils et Lemire بدراسة حول عدم الإرتياح الوظيفي (1997) وعلاقته بالاتصال فاستنتجوا إلى أن عدم الإرتياح ليس ناجم عن نمط التسيير الغير ديناميكي فقط و لكن هو نتيجة لعدم وجود حوار داخل التنظيم ، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، و عدم القدرة على إيج

جو مناسب لحوار هادف تفاعلي بين الرئيس و مرؤوسيه (Guèrin , Wils et Lemire, p : 62) .

و قام كل من Wils, Tremblay, et Guèrin بدراسة الاتصال في المؤسسة ، بيّنوا من (1997) خلالها أنه يجب تنمية كفاءة الاتصال بالتكوين و التدريب المستمر ، وتحسين نوعية العمل بإتاحة فرص

للحوار و التفاعل و اتخاذ القرارات (Wils, Tremblay, et Guèrin , p : 165) .

و وجد الباحثان Lemelin, Rondeau أن الرئيس يجب أن يكون نموذجاً ليعكس صورة (1990) \* الاتصال الإيجابي داخل التنظيم ، بحيث يُشرك الآخرين في اتخاذ القرارات و التنبؤ بالإستراتيجيات

المُتخذة داخل التنظيم و تحديد الأهداف المنشودة (Lemelin, Rondeau, p : 721) .

و يُؤكد A. Mucchielli أن الرئيس الذي يتميز بحسن التفاعل الوجداني يُصبح محبوباً (1999)

في نظر مرؤوسيه ، و يستطيع إتخاذ القرارات المختلفة و ينجح في تسيير شؤون المؤسسة بتهيئة

جو من الطاقة الوجدانية التي تحرك فريق العمل من تفاهم و تقاسم أعباء العمل و نقل المعلومات

بكل دقة وسرعة ، و بتفصيل لكل ما يحدث في المؤسسة و ما سيتوقع حدوثه وضبط كل المشاكل داخل المؤسسة والمُعوقات ، بحيث يُمكن فهم سلوك أعضاء المؤسسة فيتم إرساء القيم العاطفية التي تؤسس الفِئَم المهنية ، لكن إذا كان الإفراط في التفاعل الوجداني عند الرئيس داخل المؤسسة فستكون هناك إنعكاسات سلبية كترديد عدد الشكاوي بسبب عدم إتخاذ قرارات صارمة وعقلانية و نقص التنظيم و بروز ميزة التحيز في الشخصية في إعطاء الإمتيازات مما يُهيء جو من الصراع ما بين الأشخاص (A. Mucchielli, p : 88-89) .

و قد أكدت دراسة مجلة العلوم الإجتماعية الأوروبية Cubiks أن 58 ٪ من الإطارات (2006) يُعانون من ضغط نفسي بسبب فتور علاقاتهم مع رئيسهم [نقص الاتصال] و أظهرت الدراسة أن نسبة 49 ٪ من الإطارات يشعرون بعدم الأمان الوظيفي بسبب سوء العلاقة مع الرئيس و في دراسة قامت بها الشركة الفرنسية (Inergie) عام (2000) في 158 مؤسسة و جُدت أنه من أهم الصعوبات التي تعرقل المؤسسة في تحقيق أهدافها و هو عدم تنظيم قنوات الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه ، بحيث يُعود ذلك إلى نُقص مستوى التحفيز و نقص التقدير ، الذي يُعتبر عنصراً مُدعماً لأداء المهام و الوظائف داخل المؤسسة ، و عدم وجود التفاعل الوجداني بين الرئيس و مرؤوسيه

---

خبيرا التسيير في مجال العلاقات ما بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسات بكندا \*

و عدم تبادل و توضيح نتائج العمل داخل المؤسسة (Dètrie et Broyez, p : 217-218) .

بُوديشان و من جهتها تُؤكّد Beaudichon أنه يتطلب من الرئيس الذي يُريد أن يكون (1999)

مشرفاً على فريق العمل داخل المؤسسة ، أن يمتلك القدرة على إيصال المعلومة و أن يكون مفاوضاً

قادراً على كسب الرهانات المستقبلية التي تواجه المؤسسة ، بحيث أن المفاوضات الراجح هو الذي يُحقق

، أهدافه فيقلص الفجوات و يُضبط الصراعات في وضعيات الحوار خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه

فيتم تقبل ما يعرضه الآخر من أفكار بناءة و تنمية روح المبادرة الفعالة خدمة للمصلحة العامة ، فنجد

أن المؤسسة في جميع مصالحتها و دوائرها تتنشق فيما بينها عن طريق جمع و إختيار و تحليل و إنتاج و نقل المعلومة من طرف أول شخص في السلم الهرمي وهو رئيس المؤسسة ، الذي يُمثل السلطة في إتخاذ القرارات و الإعلام و الإستعلام داخل و خارج المؤسسة ، و بهذا يتخطى المُعوقات التي تواجهه بكل مرونة و صرامة بتكيفه مع المواقف خاصة في وضعيات الحوار مع مرؤوسيه في الإجتماعات و المقابلات و التقارير المكتوبة ، فنتضح الإتجاهات النفسية و تُحدّد المُدركات الشخصية للأدوار و المكانة و يسهل التحكم في الآليات المعرفية - الإجتماعية فيُعَدّل السلوك و تُشكل القِيم الخاصة بالمؤسس مما يجعل ردود الأفعال السلوكية أكثر إيجابية ، فيها من التفاعل و الإتفاق حول المعلومة التي تجمع أعضاء التنظيم فيُحدث التكافل و التآزر النفسي - الإجتماعي و المهني (Beaudichon, pp : 141-145) .

و عن علاقة الفروق بين الجنسين في نمط التسيير بيّنت دراسة مصرية أجريت بأكاديمية السادات للعلوم (2005) أن المرأة تُفضل نمط الرئيس الذي يُركز على علاقات العمل بحيث أكدت تفوقها داخل المنشآت الإدارية لإمتلاكها مهارات إجتماعية كالتعبير بالمُجاملات في المواقف المختلفة خاصة علاقتها

، بالرئيس ، و أثبتت الدراسة أن المرأة تتفوق في القيادة الإدارية التي يغلب عليها طابع العلاقات الإنسانية ، بينما يُفضل الرجال الرئيس الذي يهتم بأداء المهام المختلفة و يتفوقون على ضبط المشاعر الحقيقية . و إخفائها تحت قناع يناسب الموقف .

و في دراسة هولندية نشرتها مجلة الغد الأردنية (2005) أنه بوجود رئيس مُتسلط داخل التنظيم فيزداد التوتر و التعب في العمل مما يضعف جهاز المناعة وتظهر أعراض □ لتهاجات القناة الهضمية و يزيد من إحتمال الإصابة بال□ أمراض الفيروسية مثل الأنفلونزا و الزكام، لذا فوجب التكيف بهدوء . مع مثل هذه الحالة لكي لا تُسبب ضغوط نفسية تكون عواقبها خطيرة (صافيناز ، مجلة الغد : 2005)

و في نفس السياق خلُصت Cott من أعمال الطبيب الألماني Hamer بعد دراسة على 40 ألف (2007)

شخص □ ن الأمراض البشرية تُمر عبر مرحلتين : المرحلة الأولى تتميز بصدمة نفسية - التوتر - تهيء

ظهور أعراض مرضية و لها تداعيات سلبية و خطيرة على الدماغ و إذا □ ستمر ذلك الموقف ، الضاغط ،  
فسيدخل ذلك الشخص في المرحلة الثانية بحيث تظهر عليه أعراض فيزيولوجية من □ نتفاخات و  
أورام  
سرطانية و يرجع السبب حسب Cott إلى عدم المواجهة و النقاش خاصة بين المرؤوس و رئيسه  
. للتخلص من التوتر ( الزبير ، 2007 )

و نقلاً عن مجلة ميدل إيست الأمريكية (2005) أظهرت دراسة قامت بها جامعة كليفورنيا أن  
التواصل بين الأشخاص يلعب دورًا هامًا في تقوية جهاز المناعة ، و حماية الجسم من البكتيريا  
و الجراثيم الفتاكة بحيث تجنبه الإصابة بجلطات دماغية ، و من القرحة المعدية و تحميه من النوبات  
القلبية المميتة ؛ و بهذا فالعلاقات التفاعلية بين الأشخاص خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه تُحصّن  
. أعضاء التنظيم و تحميهم

و في دراسة مقارنة قام بها كل من من نيلسون و باسترناك و فان نواي B. Pasternak, E. Van Nuys  
، G. Neilson مست 65000 عاملاً في أكبر الشركات الأمريكية لمعرفة سلوكيات العمال الأكثر (2005)  
تفتحاً و تفاعلاً و التي تستطيع تحديد أطر العلاقات داخل التنظيم خاصة مع الرئيس ، و بين منظمات  
تتميز سلوكيات عمالها بأعراض سلبية نفسية - □ اجتماعية مثل العدوانية و الإنسحاب ، و قد وجد  
الباحثون

أن الأعراض السلوكية السلبية يصعب ضبطها في المؤسسات الكبرى و في مدة قصيرة ، بل يجب متابعة  
و مراقبة تلك السلوكيات باستمرار لكي لا تنتشر و بالتالي تصبح عدوى مزمنة داخل التنظيم ، و ذلك لأن  
إدراك العمال بعدم قيمتهم و فقدان ثقتهم في قدراتهم كأعضاء فاعلين و مؤثرين داخل التنظيم يُشعرهم  
بالإحباط و ذلك لعدم وجود عدالة في تقدير لكفاءاتهم ، و لعدم توزيع العلاوات و الترقية على أسس عادلة  
و عدم إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية و النفسية و □ اجتماعية ، و ذلك بسبب البيروقراطية و عدم تحديد المهام  
و الوظائف و تسلط الرؤساء فتهيء ظروف عمل قاسية تجعل المعاش النفسي للعمال مُتوتر ، و يُلاحظ

ذلك عندما يتخذ العمال سلوكيات سلبية مثل المواجهة العنيفة كالإضرابات ، و يؤكد الباحثون أن أهم عوامل تزيد من حدة هاته الأخطار ضطرابات هي عدم التحفيز ، بحيث تكون المعلومة مُغيبية و فاقدة المفعول في البنية التنظيمية- الوظيفية و هذا ما يؤثر في آليات إتخاذ القرارات ، و تتأجج الصراعات و يصعب ، ضبطها و تعديلها لأنها ترسخت كقناعة و ثقافة تؤسس هوية العمال النفسية - الإجتماعية داخل التنظيم ، بحيث أن نسبة الأخطار تصل ما بين الرئيس و مرؤوسيه قدرت بـ 20 % فقط ، و يُلاحظ العكس في تنظيمات أخرى بحيث يتمتع المرؤوسين بمساحة من الحوار و التفاعل البناء مع رئيسهم و قد وصلت نسبة تبادل المعلومات المهنية حسب العمال إلى 81 % ، أما من حيث التدريب و التأهيل المهني - التعلم و ترك الخطأ فحسب التنظيمات السليمة وصلت نسبة التعلم إلى 73 % ، أما في التنظيمات المضطربة وصلت نسبة التعلم من الخطأ إلى 17 % ، أما من حيث روح المبادرة البناءة و المشاركة لمعالجة المشاكل و ضبطها في الوقت المناسب وصلت في التنظيمات السليمة 90 % ، أما في التنظيمات المضطربة قدرت النسبة بـ 10 % ، و في التنظيمات السليمة وصلت فيها نسبة الأداء المتقن إلى 96 % ، عكس التنظيمات المضطربة نسبة الأداء فيها قدرت بـ 4 % ، و حتى مستوى البيروقراطية و الغموض يزداد في التنظيمات المضطربة بنسبة عالية التي تقدر بـ 91 % ، و من الناحية النفسية ينعكس هذا المحيط الوظيفي من تثبيط الهمم على الجو النفسي - عدم التحفيز - داخل التنظيمات المضطربة بنسبة قدرت بـ 83 % ؛ و هذا ما يؤكد أن جوهر المشكلة يكمن في عدم التخطيط و التنظيم و التنشيط بواسطة الأخطار و التفاعل مما يشكل غياب ثقافة الإتفاق و المشاركة و عدم تأسيس فريق عمل مُتجانس و بهذا تتضح تلك الفروقات . و الإختلافات ما بين أعضاء التنظيم خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه

و قد توصل كل من Cabanac et M.B.Cabanac و زميلهم M. Ramirez رجل بدراسة تحليلية لـ 25

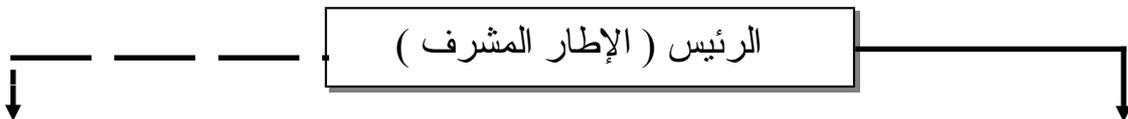
و 25 امرأة أعمارهم ما بين 20-80 سنة بطريقة عشوائية للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالسلوك العدواني

للمرؤوس مع رئيسه ، ومن النتائج المستخلصة هو الرضا بدرجة عالية لدى غالبية العمال إتجاه السلوك العدواني الذي يسلكه العامل مع رئيسه، و بتحليلهم وجدوا أن قلة التدعيم وعدم التحفيز و الضغط النفسي تؤثر على الشخص في □ ختياراته و إتجاهه نحو رئيسه ، و أن السلوك الغريزي - الفيزيولوجي لا يؤثر بشكل كبير في تكوين هذا السلوك العدواني بل هي إستراتيجية ترضي العامل لفترة محدودة فتحدث نوع من الإرتياح النفسي أفضل من السلوك الإنسحابي الأكثر سلبي من العدواني (Hamann , 2005) .

- و خلاصة لما سبق ذكره حول طبيعة العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه - الإطار المشرف والعمال

: داخل التنظيم يُمكننا تقديم الشكل التالي

الشكل رقم (5) : يُوضح أثر العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم حسب دراسات ذكرت سابقا



## العلاقة الإيجابية

تأثير العلاقة مهنيًا  
تطوير الكفاءات، تحقيق الأهداف  
الشخصية و التنظيمية و توفير الوسائل  
لتحقيقها في الوقت المناسب ، تعزيز  
روح الإنتماء للتنظيم، التنسيق في العمل  
و إتاحة الفرص للمبادرات الخلاقة، كسب  
الرهانات المستقبلية بالتكوين المستمر  
الفعال ، التخطيط والتنظيم والتنشيط  
والمراقبة السليمة (PDCA) وغيرها.....  
تأثير العلاقة نفسيًا  
الثقة المتبادلة، تأكيد الذات ، الإتران  
و الراحة النفسية ، الشعور بالحماية  
و الإستقرار، التحفيز، التفاعل الوجداني  
إيجابيا وارتفاع درجة الوعي.... وغيرها  
تأثير العلاقة نفسيًا- إجتماعيًا  
تحديد الأدوار و المكانة، تشكيل القيم و  
التكافل بين أعضاء التنظيم، ضبط السلوك  
و تعديله، إرساء فكرة الهوية الجماعية  
و العقد النفسي الإجتماعي.... الخ  
تأثير العلاقة صحيًا  
حماية الجسم من الإضطرابات الدماغية  
و القلبية و الصدرية و المعدية و تقوية  
جهاز المناعة.... الخ

## العلاقة السلبية

تأثير العلاقة مهنيًا  
تثبيط الهمم و هجرة الكفاءات ، عدم تحقيق  
الأهداف و تضييع الطاقات الإبداعية المبادرة  
تصلب المواقف ضعف الأداء و المردودية  
الإنتاجية، عدم ضبط المهام و عدم إتاحة الفرص  
للطاقات المبدعة تحريف المعلومة.... الخ  
تأثير العلاقة نفسيًا  
سوء التفاهم و إنعدام الثقة المتبادلة ، الشعور  
بالتهميش و الدونية ، ردود أفعال سلوكية  
سلبية كالعدوانية، الضغوطات ، الإنسحاب  
نقص الإحترام ، إحتقار الذات ، عدم الإرتياح  
الإحباط ، إختلال التوازن النفسي.... الخ  
تأثير العلاقة نفسيًا - إجتماعيًا  
الشكاوي ، الإستقالات ، التغيبات ، صراع  
الأدوار و المكانة ، عدم إرساء ثقافة الإتصال  
التنظيمية و القيم الجماعية ، التفاعل الوجداني  
السلبى ، عدم الولاء للتنظيم ، عدم الإندماج  
، و الإنتماء للتنظيم، عدم التنسيق الجماعي  
العقد النفسي - الإجتماعي التواطيء.... وغيرها  
تأثير العلاقة صحيًا  
إضعاف جهاز المناعة ، إضطرابات معدية  
و صدرية ، إرتفاع ضغط الدم ، إتهابات  
في القناة الهضمية، أورام سرطانية.... الخ

المروسين ( العمال )

## : سادسا - مَعَوِّقاتُ الـتَصَالِ

يُعتبرُ الإتصالُ وسيلةَ تحفيزٍ لإشباعِ الحاجاتِ و معرفةِ الإتجاهاتِ النفسيةِ و مُستوى طُموحِ

أعضاءِ التنظيمِ ، و بهذا يُلاحظُ أثرُ تلكِ العلاقةِ بينِ الرئيسِ و مرووسيه ، و العمالِ الذينِ لا يستطيعونَ

إبداءِ آرائهمِ خوفًا منِ العقوبةِ لصراحتهمِ و غالبًا ما تتسمُ تصرفاتهمِ بالتفوقِ علىِ الذاتِ و بالجُمودِ

لأفكارهمِ فيُشكلُ ذلكُ عائقًا للإتصالِ و التفاعلِ خاصةً معِ رئيسهمِ المُشرفِ عليهمِ ، و منِ أهمِ

: مُعَوِّقات الإتصال نذكر ما يلي

### : مُعَوِّقات تتعلق بالإختلافات الفردية -1

تُعتبر الاختلافات الفردية بين العاملين فيما بينهم وبين رؤسائهم من أهم المُعَوِّقات داخل التنظيم و التي تكمن في حاجاتهم و اتجاهاتهم وإدراكهم و طُموحهم و من ثم يتوقف تفسير الفرد و فهمه

لمضمون الاتصال على طريقة وأسلوب تفكيره ، وعلى حالته المزاجية و النفسية و المعنوية و على

توازنه النفسي - الإجتماعي ، فإذا كان هناك مثلاً تغير في منصب العمل فبطبيعة الحال يختلف

معنى المعلومات عند المرؤوس بـ اختلاف حاجاته و نوع إدراكه للمواقف من حوله في العمل ، وقد

يُفهم أمرين إما حدوث ترفقيات أو يكون رئيسه أقل رضا عن عمله و احتمال نقله إلى عمل آخر

و إلى جانب ذلك اختلاف بين العمال من حيث مستوى الإدراك و الفهم فقد يحدث أيضاً سوء

الفهم بسبب التفاوت في أنواع الدوافع التي تُضبط وتحكم السلوك و التصرفات بالإضافة إلى

الشعور بالخوف من فقدان الوظيفة وعدم الأطمئنان و عدم الاستقرار ، مما ينجُم عن ذلك فقدان الثقة

المتبادلة بين المرؤوسين و رؤسائهم ، كما أن افتقار الرئيس للمعلومات الكافية و السليمة

عن اتجاهات المرؤوسين ومشاكل العمل يُفقد القدرة على التخطيط و الرقابة ، و يؤدي افتقار

المرؤوسين إلى المعلومات الصحيحة و الكاملة عن أهداف وتطلعات الرئيس ، و هذا يُقلل

. من فاعلية الاتصال (عبد الباقي ، ص : 267)

و في هذا الصدد يُشير عبد الباقي (2002) إلى دراسة أجريت على أكثر من 750 عاملاً في شركات

: أمريكية حددت من خلالها أهم مُعَوِّقات عملية الإتصال وتم حصر ثلاث مُعَوِّقات أساسية وهي

1- مُعَوِّقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين و رؤسائهم و فيما بينهم ، و بين رؤسائهم

2- مُعَوِّقات مصدرها طبيعة التنظيم و ساليب العمل داخل التنظيم

3- . مُعَوَّقات بسبب نُقص الإمكانيات و التسهيلات لعملية الاتصال

، إضافة إلى المُعَوَّقات السابقة ، هناك مُعَوَّقات أخرى تتمثل في التحيزات الشخصية و الأحكام المُسبقة كالتعامل مع المُستقبل كأنه عدو يُعرقل الوصول إلى الأهداف الشخصية و التنظيمية و يتحول الموقف إلى إستراتيجية دفاعية ، و يكون هذا التحيز لعدم القدرة على تقدير الكفاءات بكل موضوعية في إطار عملية الاتصال ، إضافة للإدراك الإنتقائي والذاتية مما يُؤثر على عملية التفاعل الإيجابي ، و الميل إلى إقامة علاقة تنافسية بدل من إقامة علاقة تعاونية ، و الاتصال تصاف بالنزعة التسلطية الرضوخية عند الرايين مما يُؤثر سلبًا على عملية الاتصال . و يُعتبر نقص النظر في عملية الاتصال من طرف الرايين من أهم المُعَوَّقات بحيث أن الاتصال هدفه التأثير على المُستمع بشكل ما كخذ موافقة أو تغيير رأي ، أو إقناع

أو تزويد معلومة يقبلها ، و لنجاح ذلك يتطلب تخطيط لعملية الاتصال كتوقيت أفضل لإرسال الرسالة

و معرفة المنافذ للوصول إلى الآخر دون التوقع على الذات ، وبإثارة ردود أفعال إيجابية و بالحوار

الواضح و الشفاف يستطيع الرئيس فهم مرؤوسيه فيتجاوز عن تلك المُعَوَّقات البيروقراطية فتهيئ بذلك جو من الثقة و التفاعل و العلاقات الجيدة (حجازي ، ص: 152) . و يُشير سيزلاقي و والاس (1991)

أن الخصائص الفردية تلعب دورًا رئيسيًا في الاتصال ، فمُدركات الدور مثلاً تُؤثر في المعنى الذي يفهم الشخص من الرسالة مما تنعكس سلبًا على عملية الاتصال فيحدث التحريف و التحوير للمعلومة .

بيدين و في دراسته حول مُعَوَّقات الإتصال بين أعضاء التنظيم Bedeian المُعَوَّقات (1984) يُحدّد

: التالية

. الجوُّ السائد داخل التنظيم -

. درجة الثقة المتبادلة و المصادقية بين أعضاء التنظيم -

درجة الاختلاف بين المرسل و المستقبل في السن ، والمكانة ، والثقافة ... و غيرها (خواجة ص: 186)

أسلوب إرسال المعلومة : و حول هذه المعوِّقة قام كل من ( Alport et Postman 1968 - ) بدراسة تجريبية على مجموعة قوامها (40) شخص من طلبة وموظفين و ضباط شرطة و مرضى من مستشفى عسكري و أساتذة و كان الهدف من الدراسة معرفة كيف تنتقل المعلومة بدقة و سرعة فيتم الإتصال بين أعضاء المجموعة فيكون إثبات أو نفي ظاهرة الإشاعة ، و يُمكن معرفة ذلك عندما يتم إصدار أمر أو إبلاغ تقرير في بنية تنظيمية مثلاً بين الرئيس و مرؤوسيه ، و أهم نتيجة تحصل عليها الباحثان هو أن إرسال المعلومة و نقلها يتم بطريقة فيها الإحتفاظ الخفي لجزء من المعلومة ، و من هنا يوضح :

الباحثان ثلاث حالات من الإحتفاظ بالمعلومة منها

الحالة الأولى : إختزال المعلومة فإما أن يكون الإختزال مُتعمداً لإيجاد توازن نفسي داخلي أو يكون غير متعمد ناتجاً عن النسيان و عدم التذكر و هذا ما بيّنه Ebbinghaus بحيث أكد أنه عندما يتم نقل المعلومة بين الأشخاص و بسرعة فإن بعض المعلومات و الكلمات التي تُطوى من الذاكرة و تصبح منسية ، خاصة إذا كانت مدة نقل المعلومات طويلة .

و الحالة الثانية : هي إنتقاء للكلمات و الحركات حسب شخصية ناقل المعلومة لتأكيد معنى الرسالة . و ضمان فهم المعلومة

أما الحالة الثالثة : فهي إثارة المشاعر و العواطف في نقل الرسالة فتتضح الإتجاهات النفسية والإختلافات في المُدركات و في القرارات المُتخذة عند فهم المعنى المقصود ، و قد لوحظ أن إثارة المشاعر تكون عند جماعة النساء أكثر من جماعة الرجال ( Empathie Négative تقمص عاطفي - ) سلبي - أما إذا كانت المجموعة متجانسة بحيث أن المصلحة العامة هي غاية الجميع فيكون لعملية نقل

. المعلومة دوراً هاماً في تقديم صورة مبدئية لتنظيم منسجم و متكيف مع جميع الوضعيات الجديدة .

و من جهته يُحدد ليمبوس E. Limbos نوعين من بين أهم مُعَوِّقات الإتصال داخل التنظيم و هما : (1980)

أ- تحريف المعلومة و تضخيمها و تغيير شكلها : و يعود السبب إلى عدم التفاعل بين الأفراد ، لأنها لا

تتوافق و الحاجات الشخصية خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه ، و بهذا لا تخدم المعلومة الأهداف المسطر

ب - إختزال المعلومة : بحيث يتم حذف جزء من المعلومة ، وذلك حين يتم نقلها من شخص لأخر و سببه

إما لفقدان الذاكرة، أو للنسيان الإرادي و الغير إرادي ، أو يكون سببها تقنياً : كالضجيج في الهاتف أو

نص غير واضح بحيث لا نستطيع قراءة بعض الأسطر في الرسالة ( Limbos , p : 45 ) .

و في دراسة الإشاعة داخل التنظيم و مدى الإحتفاظ بالمعلومة يُوضح Rouquette أن هناك (1965)

: سببين للإحتفاظ بالمعلومة داخل التنظيم و هما

سبب إقتصادي : بحيث أن نقل الرسالة و تحليلها و إستيعابها بين أعضاء التنظيم يتطلب وقتاً كبيراً لإدراك

، معنى الرسالة ، و ذلك للفروق و الإختلافات في القدرات المعرفية بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم

. فيضيع الجُهد و الوقت و المال ، و من الأحسن الإحتفاظ بالمعلومة حسب الظروف

بسبب شخصي : إذ أن التوقعات و الإتجاهات بين أعضاء التنظيم تجعل هناك إختزال للمعلومة -

و تصنيفيتها معرفياً حسب الإتجاهات النفسية و التمثلات الإجتماعية (Abric , p p:149-150-151) .

و يُشير (2002) J. R schermerhon Et D. chappel أن ما يُعيق عملية الإتصال عدم القدرة

على معرفة معاني الرموز الغير لفظية و عدم توافقها في أغلب الأحيان مع اللغة اللفظية بسبب

تأثير المكانة الإجتماعية خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه ، فتظهر الإختلافات في إدراكهم و إتجاههم

و تظهر الإختلافات أيضاً في رفض و مقاومة بعض أعضاء التنظيم للتغير التكنولوجي الحاصل في

مجال الإعلام و الإتصال داخل المنظمة (schmermerhon et Chappel , p : 277) .

: مُعَوِّقات تتعلق بإختلاف إدراك محيط العمل -2

تتضح الفروق بين العمال في إدراكهم لمحيط العمل ، و كيفية تنظيمه و فهمه ، و ترجع أسباب

وجود هذه الفروق إلى الخبرات الوظيفية المتفاوتة والخلفيات الاجتماعية و منظومات القيم و تأثيرها

في تفسير الأفراد للرسائل ، فمثلاً لو □متدح الرئيس أحد العمال ف□ن هذا الأخير قد لا يفسر ذلك □يجابياً

إذا كان يعتقد أصلاً أن الرئيس مُتحيّز ، و قد يستتبط العمال أن شيئاً ما يجري إرساله في حين □نه ليس

كذلك ، و قد يُصبح هذا □ستتباط حقيقة بالنسبة للمرؤوس يتصرف على أساسها ، وإذا ما نسبت

معان غير مقصودة أو مُبرّرة إلى الرسالة المُستلمة ف□ن هناك □حتمال حصول تصرفات خاطئة ، إلا

إذا كان المستلم واعياً بالفروق بين الحقائق المرسلّة في الرسالة و بين المعاني التي ينسبها لتلك الحقائق

( ؛ و في هذا الصدد يُلاحظ الباحثان ( الشماع ، ص: 277 ) A. Bergman et B. Uwamungu (1999

وجود غياب التفاعل داخل التنظيم في غالب الأحيان ، و يرجع سببُه للبنية التنظيمية و للإجراءات

القانونية الغير مرنة و للضعف النقابي بسبب نقص التعليم عند النقابيين من جهة و لتحيزهم و تواطئهم

مع الرؤساء على حساب العمال ، وهذا ما يُشكل ثقافة المؤسسة التي تُحدد بدورها المكانة و الأدوار

و الأهداف و رهانات □تصال، بالإضافة إلى عامل □ستثمار الوقت و تفعيل فكرة المبادرة البناءة

داخل التنظيم ، و يُلاحظ أيضاً صعوبة التفاعل داخل التنظيم بسبب سوء الفهم الذي يُعتبر □حد أهم

عقبات □تصال داخل التنظيم ( Bergman et Uwamungu , p : 218 ) .

### 3- مُعَوِّقات تتعلق بالرسالة :

، تحمل الرسالة مجموعة أفكار تتطلب وقتًا لتفسيرها و قبولها و إرجاعها من المرسل إلى المستقبل وتكمن الصعوبة في طولها مما يُشعر المستقبل بالملل من متابعتها أو تكون حاملة لأفكار جديدة تتطلب الوقت الكافي لفهمها و تفسيرها ، و بما تُثير من إستجابات سلوكية خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه ؛ و تؤكد سواحية (2005) على أن الرئيس له دور مؤثر في عرقلة نظام الاتصال بالتحكم في المعلومة وفي تحويلها لكي يتحكم في السلطة ، و هذا ما يجعل الإشاعة هي البديل عند المرؤوسين فيُصبح الغموض سائدًا و يتولد عنه الإحباط النفسي فيكون صورة نفسية - اجتماعية غير (soualhia, p: 72) . مرضية

: و من مُعَوِّقات الرسالة نُدرج ما يلي

التوقيت الغير مناسب لإيصال الرسالة بحيث إن عدم اختيار الوقت المناسب لإطلاق الفكرة إلى - الجمهور المستهدف يفقدها قيمتها و أهميتها .

التصميم غير جيّد للرسالة حيث إن عدم اهتمام بتصميم الرسالة أي عدم مُراعاة التوافق بين شكلها - . و بين مضمونها يفقد الرسالة أهميتها ، و بالتالي الاهتمام بها

خُضوع الرسالة إلى جهات رقابية من الرئيس تحديداً، تؤدي غالبًا إلى شطب أو تغيير التعبير و الكلمات التي أعدها كاتبها ، الأمر الذي قد يُنتج عنه ضياع المعنى المقصود من الرسالة (فهد و كنبو، ص: 358)

و يُضيف □ حمد ماهر (2003) إلى أن إفتقار الراسل القدرة على □ نتقاء كلمات سهلة و مُعبرة عن

مضمون الرسالة ، و تعزيزها عبر حركات الجسد أو الإشارات يُؤدي إلى تشويه إدراك المُستقبل

. و يُسيء فهم الرسالة فينحرف المعنى المقصود

#### 4- : مُعَوِّقات تتعلق بالوسيلة ( القناة )

تُعتبر قنوات الإتصال اللفظية و الغير لفظية و الكتابية أداة نقل و إيصال المعلومة بين المرسل و المُستقبل و بهذا تتشكل عملية الإتصال ، وأي خلل في الوسيلة كعدم وضوحها وضبطها ، وعدم التنسيق والتكامل بين مختلف قنوات الإتصال خاصة في إطار وضعيات الحوار بين الرئيس و مرؤوسيه ، فينعكس ذلك سلباً على فعالية الإتصال داخل التنظيم ، و من المُعوقات التي تتعلق :  
بالقناة - الوسيلة - نذكر ما يلي

- إرسال المعلومات بطرق فوضوية فتؤثر على عملية فهم و إستيعاب المعلومات و تخزينها -
  - قنوات الإعلام و الاتصال مُعقدة و غير واضحة فيكون هناك تحريف للمعلومة -
  - ضُعب الوسيلة : كأن تكون الوسيلة غير قادرة على إيصال الرسالة إلى الجماهير بشكل مؤثر و فعال -
  - إضافة إلى عملية التشويش الذي يرافق الإرسال
  - تعدد قنوات الإتصال : إذ كلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة إلى -
  - التشويش و التحريف ، خاصة في الاتصال اللفظية و الغير لفظية ، أما الاتصال المكتوبة فهي بعيدة عن التغيير و التشويش (فهد و كنبو ، ص 361)
  - العبء المعلوماتي المضاف : قد يغرق رئيس التنظيم بالمعلومات إذ أن حجم المعلومة كبر من
  - الاتصال مما يستطيع تحمله ، فيُصبح عبئاً مضافاً خاصة أن وقت الرئيس لا يكفي إلا لاستيعاب
  - عدد مُعين من الاتصال (هاتف ، تقارير ، مقابلات ، اجتماعات) و بـ نسياب المعلومات المُضافة
- يقل مستوى الكفاءة بدلاً من تحقيق الهدف المقصود ، إضافة إلى طبيعة عمل الرئيس من اتخاذ القرارات

و تنسيق فعاليات المرؤوسين، و بهذا يتطلب منظومة اتصال واسعة ، فمثلا : انخفاض حجم المبيعات

بشكل غير متوقع يدفع بالإدارة لطلب المزيد من المعلومات ( مقابلات ، تقارير ، تحاليل ...و غيرها )

لمعالجة المشكلة ، مما قد يجعل تكديسًا للمعلومة يُؤخرها للتوصل إلى الحلول المطلوبة وهذا يؤدي إلى

مستوى أدنى من رضا الرئيس و مرؤوسيه بمعنى <sup>٤</sup> Trop d'information tue l'information

( الشماع ، ص : 278 ) . إضافة لعدم إتباع الراسل الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال ،

و عدم ملائمة وسيلة الاتصال مع الموضوع محل الاتصال (ماهر ، ص : 348) .

### مُعَوَّقات تتعلق بالمُرسل و المرسل إليه ( المُستقبل ) -5

يُعتبر الإتصال أداة أساسية للفهم ووظيفة هامة داخل التنظيم ، بحيث يجب على الرئيس السهر

و الحرص على إرسال و نقل المعلومة و إستقبالها على جميع المستويات و هو هدف يجب تحقيقه ، لكن

أهم عوائق الإتصال داخل التنظيم و هو سوء الفهم ما بين الرئيس و مرؤوسيه لوجود الغموض

و الإبهامات مما يجعل أعضاء التنظيم لا يستطيعون التقدير الجيد لإتخاذ القرارات الصائبة ، و من

هنا يُمكن تحديد مُعَوَّقات تتعلق بالمُرسل و المُستقبل في وضعيات الإتصال بحيث يخطئ الفرد عند

استقباله للرسالة بحيث ينعدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية كالإتجاه النفسي و الفهم والإدراك

الشخصي و العمليات الوجدانية و العقلية و تأثير ذلك في شكل و حجم المعلومات بحيث يجب أن يكون

سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية خدمة لمصلحة العمل و ليس لمصلحته الذاتية ، و يُخطئ

عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون ، و أن حالته الـفعالية لا تُؤثر

في شكل المعلومات و أن قيمه و اتجاهاته النفسية و معتقداته لا تُؤثر في شكل المعلومات التي لديه ،

و يُخطئ عندما لا يقوم بعمليات الحكم و التقدير و الإضافة و الحذف و التغيير للمعلومات التي لديه ،

و إعتقاده أن المرسل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها و بتحيزه لطبيعة الأمور

و الأحداث ، فهي إما حسنة أو سيئة ، بيضاء أو سوداء .

و يؤكد الباحثان (1981) J. Legres et D. Pemartin أن أهم المُعَوِّقات التي تُحدث بين المُرسِل و المُستقبل في إطار عملية الإتصال سببها راجع إما لمُشكل اللغة ما بين المُتَحاورين لإفتقار المُرسِل للكلمات الدالة عن المعنى أو لإختلاف المعاني لنفس الكلمة ، و نجد ذلك خاصة في اللغات الأجنبية

كاللغة الفرنسية لأن المستوى الثقافي يختلف من فرد لآخر، فالتباين اللغوي يُبين التفاوت الثقافي من حيث التنشئة الاجتماعية كالتربية و المستوى التعليمي اللتان تلعبان دورًا هامًا في التفاعل داخل التنظيم ، فيؤثر ذلك على العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه فيحدث الخلل في عملية الإتصال ، و يظهر ذلك في المقابلات و الإجتماعات من حيث إختلاف شكل الجلسة و البدلة بين الإطارات و العمال، و في عدم إصغاء العمال لما يقوله الرئيس و عدم إهتمام هذا الأخير ، لذا يصعب فهمه لتوجهاتهم ، فيصعب تكيفه للمواقف الجديدة و الصعبة داخل التنظيم و تظهر الصراعات و الضغوطات المهنية مثلاً صراع الأجيال داخل التنظيم ، خاصة إذا علمنا أن اللغة تُوضح الإتجاه النفسي عند الرئيس بحيث عدم إهتمامه لشؤون العمال الإنسانية و الوظيفية و بحثه عن الإتران النفسي - الإجتماعي و المهني الشخصي يكون على حساب العمال و التنظيم فينعكس ذلك سلبًا على عملية الإتصال الفعال » لأن الإهتمام بالآخر هو إتصال و عدم الإهتمام هو عرقلة للإتصال . إلى جانب عامل اللغة ، يتضح عامل الإتجاهات النفسية عن طريق ردود أفعال سلوكية التي تُعيق عملية التفاعل الإيجابي داخل التنظيم بحيث يختلف الأشخاص في موضوع حرية إتخاذ القرار فكل عضو في التنظيم له رد فعل مختلف يُميزه عن الآخر في إبداء آرائه و أفكاره إما بالسلب أو الإيجاب ، خاصة إذا كان الموضوع ، يُثير الحساسيات كمشاركة العمال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة بوجود إطار مشرف مُتسلط و هذا رهان صعب ربحه و تجاوزه لأنه من الصعب إقناعه حول فوائد هاته المُشاركة في إتخاذ القرارات للتنظيم عامة و دون المساس بقيمته و سُلطته ، و بوجود هذا الإتجاه التسلطي فإن العمال

، يستعملون الإنسحاب كآلية دفاعية فيقومون بسلوكات واعية و غير واعية مكبوتة كما يُؤكد ذلك فرويد التي تؤثر بدورها سلباً على نفسياتهم في المدى البعيد ، كما تظهر في وضعيات الاتصال عدة ردود أفعال سلوكية شخصية تُعيق عملية الحوار سببها أن المُستقبل يَسلك سلوكات مُعينة كإستراتيجية دفاعية فيحرف المعلومة أو يُشوهدا بالإضافة أو التغيير أو الحذف أو الإحتفاظ بها فمثلا يقول Ce n'est pas à moi de le dire هذه المقولة معروفة و ثابتة في المؤسسات و لها تأثير قوي ٥ و سلبى بحيث يصعب تكيف سلوك هذا الشخص مع الوضعيات الصعبة لأنها تُحدث صراعات و ضغوطات شخصية أو ما بين الأشخاص أو تنظيمية خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه لعدم تحديد المسؤوليات ، بالإضافة إلى هذا فإن تحريف المعلومة أو تحويرها عند العمال يكون مصدره الخوف من الرئيس المُتسلط ، و يُلاحظ صمتهم السلبى (Wait and See) كإستراتيجية دفاعية قبل أن تظهر ، أعراض اضطرابات سلوكية كالعدوانية ، و بهذا يتبين عدم الإلتفاء و الولاء للتنظيم ، و إنعدام الثقة و شعور العمال بإنعدام العدالة في توزيع المهام ، و في نظام الترقيّة و العلاوات المعمول بها المبنية على أساس المحاببات و التحيزات الذاتية من طرف الرئيس فيصعب على العمال تحقيق أهدافهم من تأكيد الذات ، و إثبات وجودهم .

كذلك قد يحتفظ الرئيس أو مرؤوسيه بالمعلومة لأهميتها على الصعيد الشخصي ، أو يتم إرسال المعلومة لكن مُتأخرة ، و بالتالي تفقد قيمتها المهنية و النفسية - الاجتماعية « فضياع المعلومة يعني ضياع الوقت

و المال و هذا ما يؤثر سلباً على فعالية التنظيم « و تظهر أثناء عملية التواصل بين المرسل و المُستقبل إختلافات مصدرها إدراك الدور و المكانة التي تؤثر في عملية الإتصال كإدراك دور الرئيس الذي يؤثر بإشرافه على العمال فمكانته هي التحكم في السلطة ، و إذا أدى العمال دور التأطير و الإشراف مكان الرئيس فسيحدث خللاً كبيراً داخل التنظيم لبروز صراع الأدوار كأن يتخذ العامل القرارات بدل الرئيس ، لذا

وَجِبَ تحديد المهام من يقوم بالمهمة ولماذا وكيف ومتى وأين ، بإتباع إجراءات رسمية و إتباع سياسة

الإتصال الداخلي للتنظيم فتوضح الأدوار حسب الكفاءات داخل التنظيم « الرجل المناسب في المكان

: المناسب » و تتحدد المكانة المهنية والنفسية - الإجتماعية ، و بهذا يُمكن إتباع المبدأ التنظيمي القائل

« Chaque chose a sa place est chaque place a sa chose » (Legres et Pemartin , pp : 97-102) .  
بعد عرضنا لأهم المعوقات ما بين الرئيس ومرووسيه داخل التنظيم يتبين لنا ما يلي

تُعتبر الفروق الفردية بين الرئيس و مرووسيه من أهم المعوقات التي تُعرقل عملية الإتصال الفعال داخل -

التنظيم ، و بالأخص إختلاف الإتجاهات ، التي تظهر جلياً في مستوى الطموح و الرغبة الملحة في العطاء

و تطوير الكفاءات ، و في التباين اللغوي الذي يعكس التباين الثقافي ، و يُعود سبب بُروز هذه الفروق لعدم

إتاحة فرص الحوار أثناء المقابلات و الإجتماعات ، و يُلاحظ داخل التنظيم صراع مُدركات الأدوار

و المكانة مما يُهيء جو من إنعدام أو فقدان الثقة المتبادلة ، و سوء نقل الرسالة التي تكون مُعرضة للتشويه

و التمييز و التحريف بسبب التشويش الذاتي و الفيزيقي كالضحج ، و عدم إتباع طريقة موضوعية عقلانية

في إستعمال القناة المناسبة في الوضعية المناسبة أثناء عملية الحوار ، و عدم توفير وسائل الإتصال

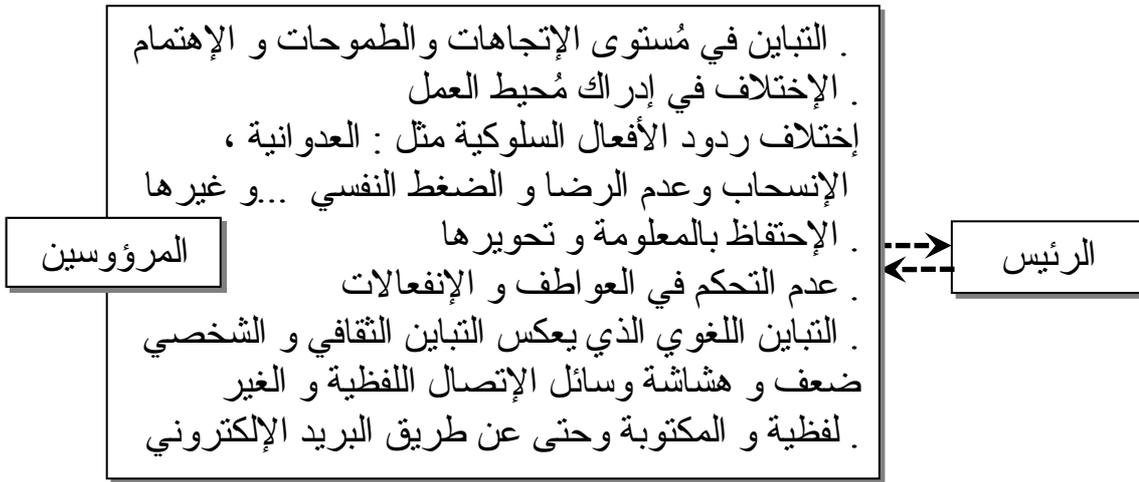
لمواكبة عصر ما بعد التكنولوجيات أو معلمة المجتمع كما يُسميها الفرنسيون ، و ما يُعيق عملية التفاعل

داخل التنظيم بشكل كبير هو الإتجاه التسلطي للرئيس الذي يُثير ردود أفعال للعمال كالضغط و عدم

. الرضا و العدوانية و التي تؤثر بدورها سلباً على أعضاء التنظيم مهنيًا و نفسيًا – إجتماعيًا و صحيًا

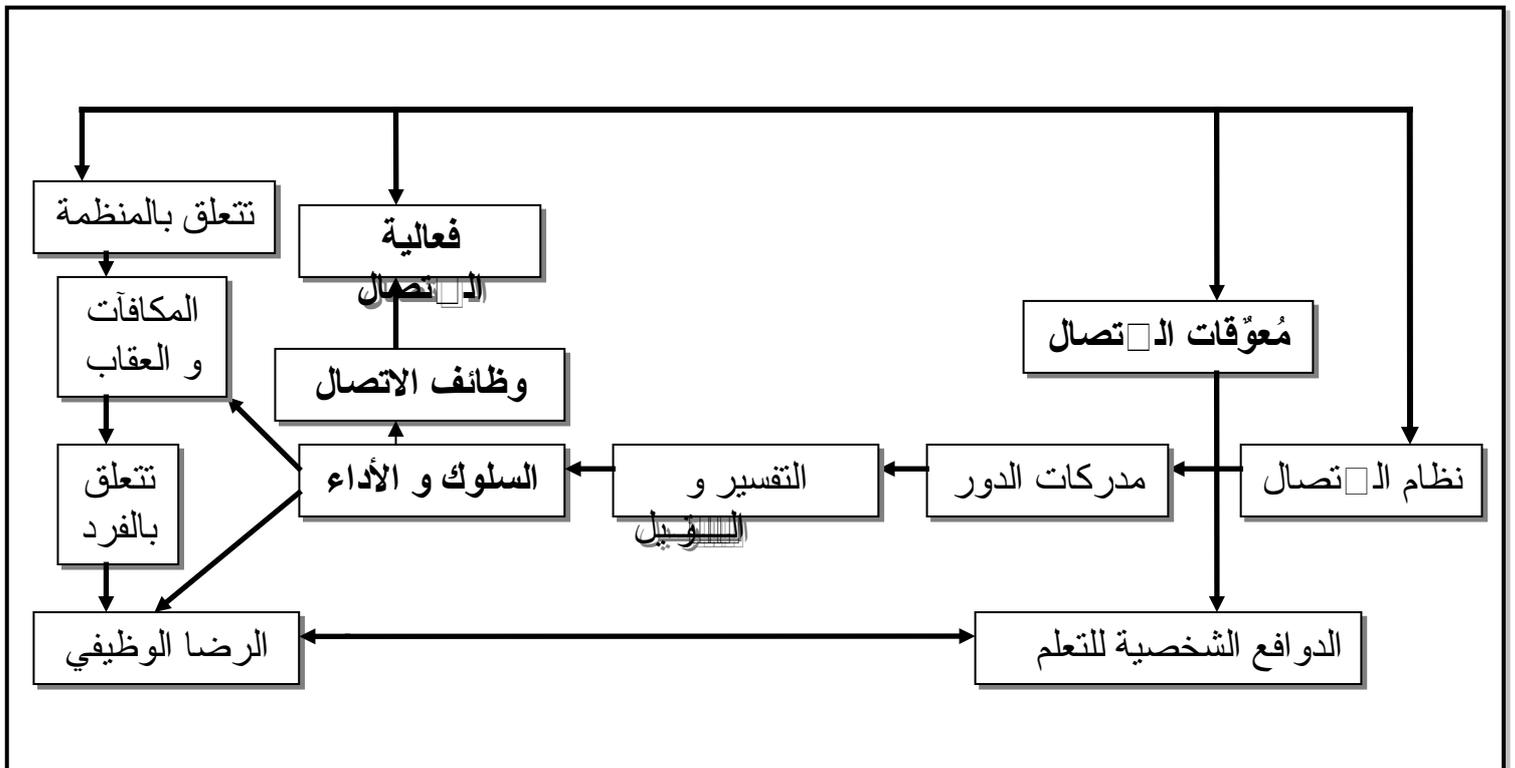
. و الشكل التالي يوضح مُعوقات الإتصال بين الرئيس و مرووسيه داخل التنظيم

الشكل رقم (6): يُبين مُعوقات الإتصال بين الرئيس ومرووسيه حسب ما خلص إليه الباحث



و من هنا نُدرج هذا الجدول كنموذج يُوضح من خلاله طبيعة الاتصال بالمنظمة ، من عملية نقل المعلومة ، إلى معرفة مُدركات الدور و مُعوقات الاتصال و التأويل الشخصي و أثره على السلوك الشخصي ، و هو كما يلي :

الشكل رقم (7) : يُبين نموذج متكامل للاتصال داخل التنظيم حسب سيزلاقي و والاس



## : خلاصة الفصل

يستخلص الباحث من هذا الفصل أن الاتصال هو عبارة عن فعل و رد فعل سلوكي أساسه العلاقة فإذا كانت العلاقة مُتوترة و مضطربة بين الرئيس و مرؤوسيه فسيؤثر ذلك سلبًا على عملية الاتصال داخل التنظيم ، و يرجع سبب ذلك إلى تلك الفروق الفردية المتفاوتة من حيث التباين اللغوي الذي يعكس التباين الثقافي ، و إختلاف الإدراك و الإتجاهات وهذا ما ينعكس على شبكة العلاقات خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه ، كذلك فإن تصلب المواقف عند الرئيس و إحتكار السلطة و الإحتفاظ بالمعلومة و تحويرها حسب رغباته و إهتماماته دون مراعاة رغبات و طموحات مرؤوسيه - لتأكيد ذواتهم و تحقيق أهدافهم - و عدم تقدير كفاءاتهم كتقديم المنح و العلاوات ، و دون تحديد و توفير الوسائل لتحقيق أهداف التنظيم ككل ، و بهذا تتعدم الثقة المتبادلة و يسود التنظيم سُوء التفاهم و تتأجج الصراعات و التوترات و تصبح الإشاعة أساس المعلومة بدل من الصراحة و جهًا لوجه بحيث أن حجم الإتصال الحقيقي لا يتعدى 20 % بين الرئيس و مرؤوسيه ، و ينعكس هذا في ردود أفعال سلبية و مُعدية لمرؤوسيه التي تُؤثر على الحالة النفسية مثل : الإحباط ، المواجهة . العنيفة ، عدم الرضا ، الضغط ، وإحتقار الذات لشعوره بالتهميش... الخ

: هاته الحالة النفسية تُحدث صدمة تؤثر بدورها على الحالة الصحية فتظهر أعراض مرضية منها

، إرتفاع ضغط الدم ، نوبات قلبية وصدريّة ، إضطرابات معدية ، و أورام سرطانية.... وغيرها  
و إختلالات نفسية - إجتماعية مثل : التغيبات ، و الإستقالات ، و هجرة الكفاءات ، و الصراعات  
السخ ، و يصعب تحقيق الأهداف المسطرة في ظل عدم التفاعل الإيجابي ، لذا وجب تقليص ذلك...  
بفتح قنوات الـ□تصال بشكل يسمح لأعضاء المنظمة بالتكيف مع مختلف المواقف والتحديات ، بحيث  
لا يكون الرئيس ناجعًا و ناجحًا إلا بتمية وظائف الـ□تصال، من الـ□نفعال والدافعية بتفعيل الهمم  
و الطاقات البناءة و تحفيز القدرات و الكفاءات و الرقابة و تقديم المعلومة ، بشكل يسمح بتخطيط فعال  
و بتنفيذ البرامج المسطرة بصرامة و مرونة حسب المكان و الزمان داخل التنظيم ، و بمُتابعة المهام  
المنجزة من طرف المرؤوسين و الوقوف على مدى و مستوى تحقيق الأهداف المُسطرة ، و لا يتم  
هذا إلا بفتح قنوات الحوار البناء في وضعيات المقابلات و الإجتماعات و التقارير المكتوبة، فتُحدد  
أطر العلاقات التفاعلية خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه و تُساهم بذلك في تهيئة جو من الإلتزان النفسي  
الإجتماعي و الصحي و الوظيفي بالولاء للمنظمة و تشكيل صورة شخصية إيجابية تُشكل العقد -  
النفسي إيجابي و تؤسس الهوية الإجتماعية و الوظيفية لأعضاء التنظيم و تؤسس ميثاق الإتصال كثقافة  
تحدد الأولويات و بهذا تسير المنظمة بخطى ثابتة نحو النجاح و الإستمرارية في التطور و تحقيق  
الأهداف المُسطرة .



## تمهيد

لتحقيق الأهداف المُسطرة في الوقت المُحدد و بأقل جُهد مُمكن ، وجِب على المؤسسة أن تتطور كفاءاتها التنظيمية بداية من الرئيس الذي يُعتبر أساس التنظيم ، وهو الذي يُكون قادراً على التكيف مع المواقف الصعبة بعقلانية وواقعية و موضوعية ، و بإتجاهه المُفتتح يستطيع أن يُخطط للكفاءات و يُنظمها و يُنشطها و يُطورها ، و يجعل التنظيم أكثر حركية و حيوية ، و يُكون قادراً على فهم رُود الأفعال السلوكية و النفسية لمرووسيه ، و مثل هذا العمل ينعكس □يجاباً على التنظيم بتدعيم روح المُشاركة في إتخاذ القرارات و تهيئة جو من الثقة المتبادلة و إرساء ثقافة الحوار البناء الذي يصل بالمؤسسة إلى درجة الإمتياز .

أما إذا كان الرئيس ذو إتجاه مُتسلط بحيث يحتكر النقاش ، و مُتصلب في مواقفه ، و يتحكم

في سلطة إتخاذ القرار فلا يصغى لإهتمامات مرووسيه و لا يفهم حاجاتهم ، فسيؤدي ذلك إلى □تساع

الفجوات بينه و بين مرووسيه و تُصبح الثقة المتبادلة ضعيفة إن لم نقل منعدمة ، مما يُؤجج الصراعات

و تصبح لغة الإشاعة بدل لغة التفاعل ، و تُدعم فكرة تهميش الطاقات الخلاقة و المُبادرة بدل تنشيطها

و تفعيلها ، و بهذا يشعر المرؤوسين بإختلال توازنهم النفسي - الإجتماعي و ينعكس ذلك على

صحتهم ، لعدم إشباع حاجاتهم العضوية و النفسية و الإجتماعية داخل التنظيم .

فإتجاهات الرئيس نحو مرووسيه مُتغير مُهم في دراسة الباحث ، و هي من أبرز مواضيع علم

النفس □اجتماعي ، و عليه سيتناول الباحث في هذا الفصل أهم التعاريف التي تناولت □تجاهات

و يُبرز مكوناتها ، و خصائصها ثم يُوضح تلك العلاقة بين □تجاهات و السلوك ، و يُلقي الضوء بشكل

خاص على أهم أنواع □تجاهات مُركزين على أصحاب الإتجاه المُتسلط ، و أصحاب □تجاه

، المُفتتح

مع الإشارة إلى الدراسات التي تناولت خصائص □تجاه الرئيس و ما تُثيره من □ستجابات سلوكية

لمرؤوسيه داخل التنظيم  
: أولاً - مفهوم الاتجاه

قبل أن يُقدم الباحث أهم التعاريف التي تناولت مفهوم الاتجاه ، قدّم لمحة موجزة عن أصولها التاريخية .

الاتجاه كلمة إيطالية (Attitudine) وهي مشتقة من مصطلح (Aptitude) والتي تعني اللياقة أو الإستعداد للقيام بالفعل ، و يُعتبر العالم كاتل Catel : أول من عرفها بحيث لخصها على أنها حالة من الإستعدادات الفيزيولوجية والنفسية الذي تترجم عبر مجموعة من السلوكيات الثابتة « التي توجه الشخص نحو الأشياء و المواضيع (Castellan, p : 196).

و جاءت بداية الدراسات حول موضوع الإتجاهات من الو.ب.أ لمعالجة مشاكل الحرب خاصة بروز النزعة العنصرية ذات الأساس العرقي ، و بعدها تمت دراسة الإتجاهات عند المستهلكين ، ثم تطورت دراسات هذا المفهوم في مجال العمل والعمال و المؤسسة عموماً (M. Grawitz, p : 65) . أما من الناحية اللغوية : فالالاتجاه يُقصد به الوضع المناسب للجسم عند القيام بأعمال معينة ، و يُعرف جوردون بالبورث بالإتجاه : « بأنها حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي النفسي تنتظم من خلاله خبرة الشخص و تكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي بـ استجابة الفرد لجميع المواضيع و المواقف التي تستثير الاتجاه » (دويدار ' ص : 55 )

أما كرتش و كرتشفيلد فيُعرفان الاتجاه بأنه : « تكوين دائم من الدوافع و الإدراك و الاتجاهات و العمليات المعرفية المرتبطة بجوانب حياة الفرد » (العيد ، ص : 86 )

و يُعرف بروشانسكي وسيدنبرج الاتجاه على أنه : « عبارة عن استجابة سلوكية ثابتة لمواضيع

» إجتماعية من التعليم والدين و العمل ، وهذه الاتجاهات تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى . ( العيد ، ص : 86 و 87 )

و يرى نيوكمب : « أن الإتجاه ليس إستجابة ، لكنه ميل ثابت إلى حدّ ما للإستجابة بطريقة معينة

لشيء أو لموقف معين ، و يُشير مفهوم الإتجاه إلى العلاقة بين الفرد و بين أي جانب من جوانب الحياة

. في بيئته سواء كانت له قيمة سلبية أو إيجابية بالنسبة له « ( أبو النيل ، ص : 450 )

و يُعرف (1989) R. Mucchielli الإتجاه بأنه : « توجه شخصي عميق يظهر عن طريق

ردود أفعال حول مواقف الأشخاص أو الأشياء .... و غيرها ، و تظهر في ردود أفعال سلوكية عن

طريق الآراء و الأحكام و التوجهات ، و بهذا تتشكل البنية الشخصية للإتجاه الذي يستجيب من خلاله

« لمختلف المواقف و الوضعيات (R. Mucchielli, p: 101) .

و يُركز المُختصون في علم النفس المعرفي على أن الإتجاه : « هو توجه إدراكي و إستعداد

للإستجابة نحو موضوع معين أو مجموعة من الموضوعات ، و يُمكن ملاحظته مباشرة لكن يُستدل

. عليه من خلال السلوك المُلاحظ أو الإستجابة اللفظية التي تعكس الرأي « (طه و آخرون ، ص : 11 )

: و بعد عرضنا لمختلف التعاريف التي تتناول موضوع الإتجاه ، يُمكننا تعريف الإتجاه على أنه

ذلك □ استعداد النفسي و العصبي للرئيس الذي يُثير ردود أفعال سلوكية لمرؤوسيه فيستجيبون «

لمختلف المواقف و الوضعيات ، أخذا بعين الـ □ اعتبار عوامل الخبرة و القدرات العقلية و النفسية داخل

« محيط العمل خصوصاً

ف نجد أن الرئيس المُتسلط له □ استعداد نفسي لسلب حُرية مرؤوسيه ، و عصبي في تصلبه  
لأفكاره

و □ حتكاره لسلطة القرار ، وهذا ما يُثير ردود أفعال سلبية من طرف مرؤوسيه من ضغط نفسي و عدم

الرضا عن الجو السائد داخل التنظيم و عدوانية - مواجهة عنيفة - □ استجابات سلوكية نحو هذا الرئيس

## ثانياً - مكونات وخصائص الاتجاهات

### مكونات الاتجاهات -1

تتكون الاتجاهات من مجموعة عوامل منها : الأسرة ، و معايير الجماعة و قيمها الثقافية ، كما ، تتكون من علاقات وجهًا لوجه كالمقابلات الحوارية داخل التنظيم ، و تتأثر بالجماعات المرجعية ووسائل الإتصال كالصحف والإذاعة و التلفزيون و الأنترنت، و بهذا تتشكل الخبرة الشخصية نتيجة تفاعلات بين الشخص و المجتمع ، فتجربة السابقين خبرة للاحقين، فمثلاً عامل بمؤسسة يقبل دومًا كل ما يقوله و يفعله رئيسه دون معارضة أو مفاوضة و يتكرر الفعل عدة مرات ، و على هذا النحو يتهيأ لديه إستعداد نفسي يُترجم بسلوكات معينة كالإقنياد و الإنصياع لقرارات رئيسه ، و من هنا سيُبين :

الباحث أهم العناصر المُكونة للاتجاهات وهي كالتالي

#### أ- العنصر المعرفي : ( المعلومات )

إن ما يمتلكه الفرد من مجموعة معارف و تحصيل علمي و مرجعية ثقافية و القدوة الحسنة كمثل فهو نموذج يجعل الفرد يكتسب خبرة شخصية تتفاعل فعلي يُوحي للشخص الآخر التأثير به و إتباعه مع المحيط ( الأخذ و العطاء ) ، فيُساعد في تشكيل و تكوين معارفه و معتقداته نحو موضوع . أو شخص معين ، فتتشكل ردود أفعال و تصرفات و مواقف نحو الأشخاص و المواضيع المختلفة .

#### ب- العنصر العاطفي : ( المشاعر )

بناءً على المعرفة و مُعتقدات الفرد تتكون المشاعر و العواطف الشخصية ، فمثلاً عندما تُحدث

صدمة نفسية أو عاطفية يتكون و يتشكل الإتجاه نحو الشخص أو الموضوع ، و تظهر في شكل تفضيل أو عدمه ، حب أو كراهية ، إعجاب أو عدم إعجاب ، إرتياح أو قلق ، و رضا أو إستياء نحو الأشخاص . و المواضيع ، كتفضيل العامل للرئيس الذي يشاركه في إتخاذ القرار ( سلطان ، ص : 191 )

### ج- العنصر السلوكي

بتفاعل كل من الجانب الفكري و العاطفي معًا ، يتكون الميل السلوكي الذي يظهر في شكل القصد أو النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة ، و قد يكون السلوك في شكل ، التعزيز أو التدعيم و الرغبة التي تدفع الشخص للقيام بالفعل و □ نجاهه فيحقق طموحاته أو يُعرقلها و من هنا يمكننا أن نشير إلى أن هاته المكونات ثابتة نسبيًا و هي جزء من شخصية الفرد ، فالعامل الذي يشعُر و بشكل دائم بعدم التقدير و الإحباط ، و لا يتلقى تحفيزًا ماديًا و لا معنويًا فيؤثر ذلك سلبيًا على تفاعله مع رئيسه مما يُعزز سلوكيات سلبية كالإنسحاب و العدوانية التي تزداد بشدة و بقوة داخل التنظيم ، أو أن الرئيس المتسلط لا يرغب للإستماع لشكاوي العمال و حاجاتهم مما يُهيئ . جو من إنعدام الثقة داخل التنظيم (ماهر، ص : 217-218)

: و في هذا الشكل نبيّن مُكوّنات الإتجاهات داخل التنظيم

الشكل رقم (8): يُبيّن مُكونات الإتجاهات داخل التنظيم حسب (Schermerhorn, Hunt, Osbern, (2002)

المُعتقدات و المعلومات	العواطف و المشاعر	السلوك
و هي خبرات سابقة من معلومات و معارف تؤثر في الفرد مثلاً : الإعتقاد بأن الرئيس مُتسلط لا يُرسل المعلومة ليتحكم في السلطة	ينتج عن المُعتقدات مجموعة عواطف مثلاً: العامل لا يُفضل الرئيس المُتحيز لعامل آخر	تظهر تلك المُعتقدات و العواطف في النوايا و الميل معًا للقيام بفعل ما مثلاً: يقول سوف أستقيل

### خصائص الاتجاهات □ اتجاهات -2

تتميز الإتجاهات بمجموعة من الصفات بحيث أنها ذات وجهة إما سلبية أو إيجابية نحو الأشخاص ، و المواضيع ، فقد ينظر العامل نظرة سلبية إلى الرئيس فيراه على أنه شخص مُتحكم بسلطة القرار

أو أن يرى بأن أسلوب العمل لا يتماشى مع المعايير الموضوعية و العقلانية بسبب عدم إرسال المعلومة في الوقت المناسب و إحتفاظ الرئيس بها ، فنجد أن العامل لا يجد حرجًا في مواجهة ، الرئيس بإبداء مواقفه الراضة لوضعيته في منصب العمل لعدم تقدير كفاءاته بتحفيزه وترقيته ، أو أن يخفي المرؤوس ما يراه من سلوكيات غير موضوعية التي يتبعها الرئيس لكن لا يستطيع فينصاع لقرارات الرئيس دون معارضة بشكل المرؤوس التصريح بها خوفًا على منصب عمله مباشر ، أو تكون فردية كإعجاب العامل لكفاءة و مهارة الرئيس في إدارة الحوار أو إعجاب العمال لأسلوب الرئيس في الإعلام و الإستعلام داخل المؤسسة ، كما تتميز الإتجاهات بمجموعة من الخصائص ، و هي :

، تُعتبر الإتجاهات مكتسبة و متعلمة و ليست وراثية و ترتبط بالمثيرات و المواقف الاجتماعية - كتربية الأسرة التي تلعب دورًا هامًا في تشكيل شخصية الرئيس إما متسلطًا أو متفتحًا داخل أو خارج العمل .

أنها لا تتكوّن من فراغ و لكنها تتضمن دائمًا علاقة بين فرد و موضوع من المواضيع المحيطة - حوله بحيث تتكوّن الإتجاهات بتفاعل العامل مع جوّ العمل فإذا كان هذا الجوّ ثقل أو تنعدم فيه الثقة داخل التنظيم ، و هذا ما يجعل العامل يُكوّن إعتقاد سلبي و يُعاني من حالة الإحباط النفسي التي تنعكس في ردود أفعال نفسية كالضغط و القلق و سلوكية كالمواجهة العنيفة . و هذا ما أكدته

دراسة كيم Kim على أن الإتجاهات تلعب دورًا هامًا أثناء عملية الإتصال و التفاعل (1991)

داخل التنظيم و بواسطتها يُصبح بمقدورنا معرفة نوعية العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم ، و ذلك بإدراك الإتجاهات و معرفة درجة تباينها و إختلافها فيتم ضبطها بفضل الإتصال الفعال ، و بهذا تُحدد الإتجاهات بشكل مباشر طبيعة العلاقات الاجتماعية و نوعها ، و أثر ذلك في إرساء ثقافة الإتصال داخل التنظيم (Abric, p: 27) .

تتعدّد الـتجاهات و تختلف حسب المؤثرات التي ترتبط بها ، و يغلب عليها الذاتية أكثر من -  
الموضوعية .

من الـتجاهات ما هو غامض ، و منها ما هو واضح ، و منها ما هو قابل للتعديل و منها ما هو يقاوم -  
التعديل ، و يتأثر الـتجاه بخبرة الفرد و يؤثر فيها و هو قابل للقياس و التقويم بأساليب مختلفة .  
الـتجاه يقع بين طرفين متقابلين حدهما موجب و أخر سالب هما التأييد المطلق و المعارضة -  
المطلقة ( المعايطة ، ص : 166-167 )

### : ثالثا - العلاقة بين الـتجاه و السلوك

يعكس السلوك الإنساني رغبات الفرد و أهدافه في الحياة و في العمل على وجه الخصوص ، لكن  
لا تتحقق الأهداف بالرغبة و النية للقيام بالفعل بل هناك جوانب أخرى كالظروف المحيطة و المدركات  
المعرفية و المعايير الإجتماعية و الإتجاهات في إطار نسق مفتوح ، و من هنا يمكن التنبؤ بسلوك  
الشخص من النية أو المقصد ، و يرى عبد السلام عبد الغفار أن : « سلوك الإنسان لا يتحدد بأفعال  
لاشعورياً و إنما يتحدد بتفكير الإنسان و إرادته ، إذ يقوم الفرد بتقويم الذات و تقويم الآخرين و المحيط  
الذي يعيش فيه و على ضوء هذه العمليات يسعى بسلوكه لتحقيق أهدافه » ، و يشير حامد زهران أن  
أحسن فهم لسلوك الفرد يكون من وجهة نظر الفرد لنفسه من داخل إطاره المرجعي ، خاصة في «  
» مجال إدراكه كما أن أحسن طريقة لإحداث التغيير في السلوك هي إحداث التغيير في مفهوم الذات  
: ؛ و من هنا فالعلاقة السببية بين الـتجاه و السلوك تأخذ عدة أوجه منها ( دويدار ، ص : 64 )

. أ- اتجاه الشخص نحو الشخص

ب- إدراك الشخص لـتجاه الآخرين و ذلك لفهمه لشخصياتهم و معرفة مستوى الاختلاف و التباين  
بينه و بينهم ، و بذلك يمكن أن يفهم سلوكياتهم

ج- التنبؤ بالـتجاه نحو السلوك من خلال معتقداته الشخصية و نشأته الـاجتماعية و قيمه المرجعية

فالإتجاه يتشكل وفقاً لكل من النتائج المتوقعة من السلوك و مؤثرات المعيار الذاتي أو تقويم الشخص

للسلوك في ضوء معتقداته و عن ما يفضله الآخرون و الدافع لإتباع هذا السلوك ؛ فعلى سبيل المثال فنجد أن الشخص المتسلط في الغالب هو ذلك الشخص الذي نشد في أسرة تهتم بتمجيد و تضخيم

مركزها الاجتماعي ، و يكون سلوكه أكثر عدوانية الإتجاه الشخص الآخر ( العيد ، ص : 92-96 )

و قد أثبتت أكثر من أربعين دراسة بوجود علاقة إرتباطية بين الإتجاه و السلوك ، و من أهمها دراسة

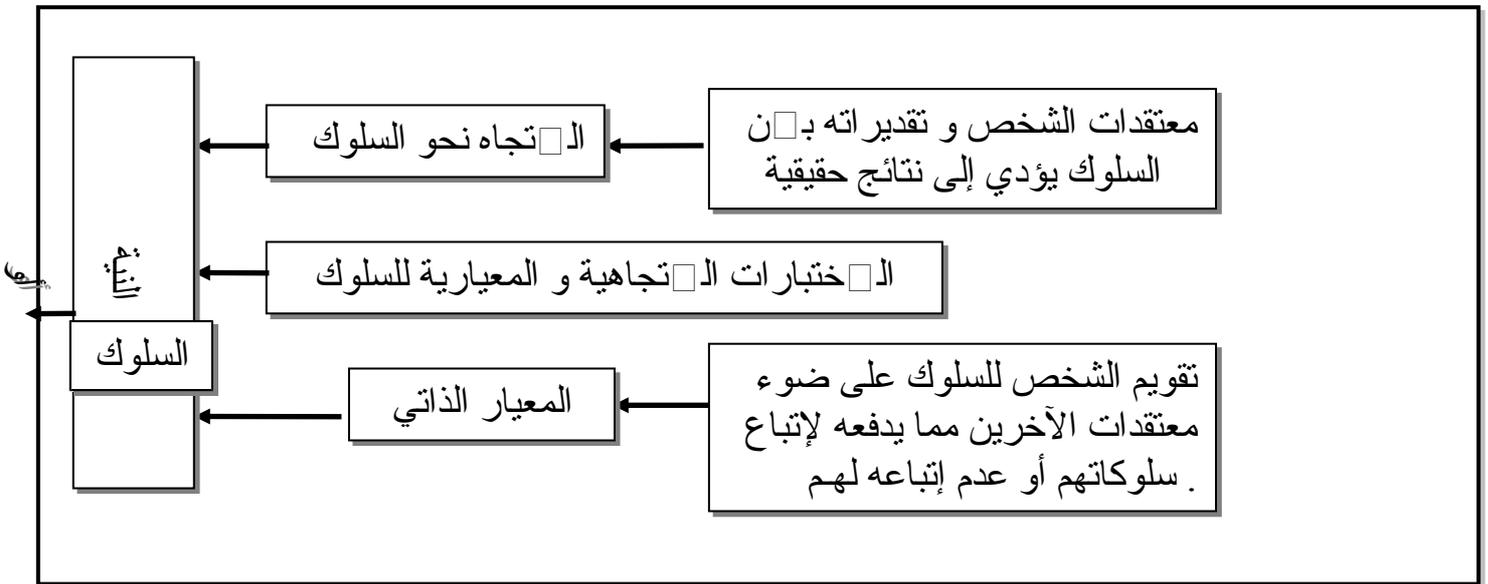
ويكر wicker الذي يرى بوجود علاقة بين الإتجاه و السلوك في إطار علم النفس الاجتماعي (1969)

بحيث تُعتبر شخصية الفرد الرابط المشترك بين السلوك و الإتجاه ، فالإتجاه هو عبارة عن معتقدات

شخصية ثابتة تظهر ملامحها في سلوك الفرد إتجاه موضوع أو شخص ما (Bromberg, P: 647).

: و سنُبين في هذا الشكل تلك العلاقة بين الإتجاه و السلوك

**الشكل رقم (9) : يُبين العلاقة بين الإتجاه و السلوك حسب إبراهيم العيد**



و في نظريته عن العلاقة بين الإتجاهات و السلوك يُحدّد فيشين ثلاث أنواع من المتغيرات

تعمل كمحددات أساسية للسلوك ، و يرى أن الوزن النسبي لهذه المتغيرات يختلف من سلوك لآخر

: و من شخص لآخر و هذه المتغيرات هي

□ تجاه نحو السلوك : و يعتمد على مُعتقدات الشخص بخصوص عواقب سلوك مُعين في موقف 1-

. معين و تقييم الشخص لهاته العواقب

المُعتقدات الشخصية و □ اجتماعية : تشمل المعيار الشخصي للسلوك و القيم □ اجتماعية ، و يرى 2-

الباحثون في سيكولوجية الشخصية أن شخصية الفرد ماهي إلا مجموعة من الإتجاهات التي تؤثر

في عاداته و ميوله و عواطفه و التي تظهر عن طريق السلوك و على قدر إنسجام تلك الإتجاهات

يكون مصدر قوة الشخصية ، فعلى سبيل المثال على قدر فهمنا للميل السلوكي للرئيس يُمكن فهم

. إتجاهه الذي يعكس حقيقة شخصيته إما مُتسلط أو مُتفتح

الدافعية للتمسك بالمعايير : التي تشمل الرغبة و الإهتمام للتمسك بالمعايير و القيم (العيد ، ص: 92) 3-

### : رابعا - أنواع □ اتجاهات

إهتم العديد من الباحثين بدراسة الإتجاهات لإبراز أثرها على العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه

و مدى إنعكاساتها على الصعيد النفسي - الإجتماعي و السلوكي و الوظيفي للمرؤوسين داخل

التنظيم ، لذا رأى الباحث وجوب إبراز أهم أنواعها ، من إتجاه مُتسلط و إتجاه مُتفتح مبرزاً

. مفاهيمها و خصائصها

### : □ اتجاه المُتسلط - 1

أ- معنى الشخص المُتسلط : أن الشخص المُتسلط يُلغي الطرف الأخر و يعتبره □ دنى منه  
فُحِبَط

قدراته □ بداعية ، و يتميز □ أيضا بالتعصب الفكري و □ نحسار مجال الرؤية و التبصر (العيد ، ص :  
92 )

و لتحديد المفهوم و جب الفصل بين التسلط و السلطة ، فالسلطة هي كما بيئها M° Clelland (1970)

حاجة و جب إشباعها حيث أن الرئيس يُريد إثبات وجوده و تحقيق أهدافه بواسطة تحكّمه في سلطة

القرار . و يُؤكد المُختصون في التحليل النفسي على أن السلطة عبارة عن ميكانيزم دفاعي لحماية

الشخص و ليتحكم في الآخرين ، إضافة فالببحث عن السلطة هي أساساً لمواجهة الخوف من اللأمن .  
الموجود ، و تكون كرد فعل لمواجهة حالة من الإحباط .

و إذا تحكّم الشخص في السلطة فيُصبح مُكلف بمهام كوسيلة لتحقيق المصلحة العامة للتنظيم ، دون

المساس بحرية الآخرين لأن أعضاء التنظيم بحاجة لرئيس للحفاظ على الإلتزان النفسي – الإجتماعي ،  
و الوظيفي ، الرئيس بدوره يُشركهم في إتخاذ القرارات خدمة لمصلحة التنظيم قبل غاياته الشخصية

فيكون قائماً على شؤون المنظمة و يكون كل عضو في التنظيم قادراً على مراقبة الذات و تعديل  
سلوكه على نحو مقبول .

( 99 : p , C. Bonardi , N. Gregori , J . Menard , N. Roussiau ) و يُوضح ليكرت من جامعة ،

ميتشجان أن الرئيس المُتسلط مُستغل للسلطة الرسمية بحيث ينفرد في صنع و إتخاذ القرار لأنه

لا يثق في مرؤوسيه و يرى أنهم لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة و التهديد ، و هناك نموذج

أخر عن الرئيس الذي يتقمص صورة الأب الذي يثق بدرجة متوسطة بمرؤوسيه و يستخدم مزيجاً

من الإثابة والعقاب بحيث يسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف و صنع القرار لكن تحت

رقابة مُحكمة ( السيد ، ص: 280 )

فالمُتسلط غالباً ما يقمع حرية الأخر، و يتحكم في السلطة لغاية شخصية و لحماية الذات ، و عدم «

الأخذ بعين الإعتبار قُدرات الآخرين ، فيجعلهم تابعين بالإخضاع و الإكراه دون المُسايرة المرنة و

« المُشاركة و ينتُج عن ذلك إضطرابات نفسية - إجتماعية و صحية عن جو العمل

### ب- خصائص الشخص ذو الإتجاه المُتسلط

يتميّز الشخص ذو الإتجاه المُتسلط بمجموعة من الخصائص مصدرها درجة التفاعل الشخصي

. مع محيطه الخارجي في إطار عملية التأثير و التآثر بمعنى ( الأخذ و العطاء )

و في هذا الصدد يُشير مجموعة من الباحثين من بينهم أبريك J. Abric و موريس (1999) M. Maurice

و عبد الباقي (2005) أن من بين أهم الخصائص التي يتميّز بها الشخص المُتسلط هي كما يلي : (2004)

الشخص المُتسلط يحتكر النقاش و لا يصغي لحاجات و إهتمامات الآخرين و يتصف بسلوكات -  
تتنقص الإحترام للآخر ، كالكذب و الشماتة في الغير و اللامبالاة ، و إظهار تعابير سلبية ساخرة  
. مُستهجنة للنفوس

الشخص ذو الإتجاه المُتسلط يتحدّى الآخرين و ينتقدُهم إنتقاداً مُحرجاً و مُخجلاً ، و يُقاطع المُتداول -  
معه دون إحترامه أثناء الحوار ، و يحجب المعلومات دون وجه حق ، وهو شخص غامض في  
. تصرفاته بحيث يُشكك في كفاءات غيره محاولة منه لإحباط همهم و طاقاتهم (عبد الباقي ' ص: 270)

الشخص المُتسلط يجعل الآخر خاضعاً كأنه آلة ، و يُحوّله على أنه أداة يستعملها كيف ما يشاء -  
ووقت ما يشاء فالرئيس مثلاً يُركز على المهمة أكثر من تركيزه على صاحب المهمة بحيث يُلح على  
مرؤوسيه بذل جهد فوق قدراتهم و طاقاتهم لإتمام المهام في الوقت المُحدّد دون تشجيعهم و لا تدعيمهم  
لا مادياً و لا معنوياً ، و هذا ما يجعلهم يُعانون من الإحباط لـ□نعزالهم عن العالم الخارجي ، خاضعين  
. لأوامر الرئيس ، و يجعلهم في غالب الأمور يطلبون يد العون و المساعدة منه لحل مشاكلهم

المُتسلط يسلب حُرّية الآخر و إستقلاليته في إتخاذ القرارات ، و بسلب الحرية تُسلب الحقيقة وتُشوّه -  
و تُحرّف ، و يُصبح المُتسلط مُتحكم و مُراقب لسلوكات و تصرفات الشخص الخاضع له ، مما يجعله  
يُفقد ثقته بنفسه بفعل تلك الإنتقادات الهدّامة و عدم توضيح الأمور له ، مما تجعل أفكار ذلك الشخص  
المُتسلط عليه مُثبّطة و جامدة ، فيُفقد التوافق النفسي و التوجه العقلائي و الواقعي . و في هذا

الصدد يُؤكد R. Mucchielli بأن الرئيس المُتسلط يُراقب بصرامة ليتحكم في سلطة القرار ، (1978)

و يُتضح ذلك في نظام الترقية ، فهو بذلك يسلب حرية مرؤوسيه بتوبيخهم الغير مُبرر ، و يشعرون

بعدم رضاهم لعدم تحقيق ذواتهم ، و يجعلهم يُشككون في قدراتهم و كفاءاتهم ، فيُصبح المرؤوس

ذو شخصية ضعيفة بحيث يستصغر ذاته ، و يقبل بالإستسلام لكل ما يفرض عليه دوماً دون

معارضة ، وحتى أن البنية التنظيمية للتنظيم تُدعم تصرفات ذلك الرئيس المُتسلط ، و بهذا فيُعتبر

هذا الفعل إضطراب نفسي - إجتماعي داخل التنظيم (R. Mucchielli , P : 9).

المُتسلط يجعل الآخر دائماً في رحلة البحث عن نفسه ، و تائه ، و يُعاني من حالة عدم الإتزان -  
الذهني و النفسي - الإجتماعي و الصحي ، و يفقده الأمن و الحماية . و في هذا الصدد يُوضح

D.Laing بأن المُتسلط يستخدم الاتصال كآلية دفاعية للتَّحكم في الآخر و لحماية نفسه ، (1969)  
لينج

و بهذا فالإتجاه المُتسلط يُعيق عملية الإتصال ما بين الأشخاص (A. Mucchielli, p : 133).

أنه شخص كثيراً ما يقوم بالتأويل اللفظي أو الغير لفظي في عملية الحوار ، وهذا ما يجعل المُتداول -

معه يبقى دائماً تابعاً لهذا الشخص المُتسلط و ليس مُستقلاً ، فنتشكل عنده حالة من الضغط النفسي

و عدم الرضا التي تُثير ردود أفعال سلوكية كالعدوانية والتي تكون عائقاً للاتصال خاصة إذا كان

التأويل غير صحيح و قد بيّنت دراسة نشرت في مجلة الرياض السعودية (2004) أن سلوك الرئيس

المُتسلط يتضح في ملامح الوجه من وجه عبوس و نظرة دونية و مُستصغرة للآخر و نبرة الصوت

الحادة و القوية ، و يعتبرون هاته الصفات جزء من الشخصية القوية لإدارة التنظيم بكل كفاءة

و إقتدار ، و يستخدمون السلطة كغاية و إمتياز شخصي بحيث يُحققون مصالحهم على حساب

المرؤوسين الذين يُحرمون من العلاوات و التقديرات و لا يسمح لهم بدورات تدريبية ، و يقومون

بتبرير هذا السلوك المُتعسف بقولهم أن المرؤوسين لا يملكون التأهيل اللازم للمشاركة في إتخاذ

القرارات داخل التنظيم ، و بهذا فهم يتجاهلون إنعكاسات ذلك على مرؤوسيه من مُضايقات نفسية

و معنوية من إحباط و ضغوط نفسية و عدم إرتياح ، فتتبط الهمم و تجمّد الطاقات البناءة و الفاعلة

و تصل أحياناً إلى درجة المُواجهة العنيفة بين المرؤوسين و الرئيس وهذا ما يُؤثر على الأداء

و الإنتاجية داخل التنظيم لتجاهل الرؤساء لمُدلول المفاهيم الحديثة للإدارة المبنية على المُشاركة

. الجماعية في تسيير شؤون التنظيم ( مجلة الرياض العدد 13334 ، ص : 4 )

يقوم الشخص المتسلط بـ اختيار أسئلة محددة لكي يجعل الشخص المتحاور معه تابعًا في عملية -

الـ اتصال متحكمًا فيه، وغالبًا ما تكون أسئلة إسقاطية توجج المشاعر و تجعل الشخص المتحاور معه

يعيش ضغوطًا وخوفًا شديد من ارتكاب الخطأ في إجاباته بكلمات أو حركات لا تناسب ما ينتظره

السائل (30 : p. Abric ) .

و في هذا الصدد يؤكد ليفين K. Lewin ، أن الجو العلائقي الغير مناسب يؤثر سلبيًا داخل التنظيم

فبوجود رئيس متسلط يشعر العامل بالخوف من الأحكام السلبية التي يصدرها الرئيس الذي يركز

على الهامشيات التي لا فائدة منها دون المباشرة العملية لتحقيق الأهداف ، و يقوم بتعقيد الأمور

فلا يثير أفكار العمال بل و ينتقدهم إنتقادًا هدامًا مؤلمًا فيه من الإحتقار و السخرية فلا يصغي للحقيقة

المعاشة داخل التنظيم ، وهذا ما يسلب حُريتهم و يُثبط الهمم و يُعيق المبادرات المساهمة في تطوير

التنظيم ، و نتيجة ذلك يكون الإنطفاء و الصمت السلبي مما يجعل الفرد يشعر بأنه عديم الفائدة فيفقد

و جوده المعنوي (Limbos, p: 46) .

المتسلط يتُصف بعاطفة قهر الآخر و الضغط عليه ليستسلم له ، و يبقى دائمًا خاضعًا له دون أن -

. يأخذ بنفسه زمام المبادرة الخلاقة ، فيتحرر من جمود الأفكار وفكرة الإنصياع لنزوات المتسلط

المتسلط يتصف بعاطفة سلبية وهي إحتقار الآخر و إستصغار قدراته و كفاءاته ، فيجعل الآخرين -

في حالة ضغط و قلق دائم و ثابت (Maurice, p : 131-132) .

الوجه الآخر للشخص ذو الـ اتجاه المتسلط □ أنه يقوم بحُكم تقديري على الآخر و في الكثير من -

الأحيان يكون حُكم مُسبق مما يجعل الفروق في الأدوار و المكانة ، فتتضح و تنعكس سلبيًا على عملية

الـ اتصال بحيث تكون ردود أفعال سلبية نحو هذا الإتجاه المتسلط في غالب الأحيان ، فمثلا تجد أن

الرئيس المتسلط عنده عُقدة نقص من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي و يحكم عليهم جميعًا

، بعدم كفاءاتهم و يرى أنه ليست لديهم الخبرة الكافية لشغل مناصب العمل الحساسة داخل التنظيم

و تُبَيِّنُ دراسة عبد العزيز عبادة (2000) أن الإستجابات السلوكية للفئات الشبانية عنيفة ضد الرؤساء المُتسلطين الذين يرفضون أي إنتقاد لهم و يستغلون خُضوع الآخرين لهم ليخدعُوهم لذا فيكون الهروب من هذا التنظيم هو الحل عند هاته الفئة الشابة فتزداد نسبة الحراك الوظيفي (Turn Over) خاصة في الـو.م.أ بحيث أثبتت دراسات أمريكية أن نسبة البقاء للعمال الشبان الذين تتراوح أعمارهم بين 16-24 سنة لا تتجاوز 8,5 شهراً، في حين أن العمال الكهول يشغلون نفس المنصب مدة 4.5 سنوات و نجد هذا المعدل إلى النصف عند النساء خاصة و أن الشبان يرغبون في تحقيق طموحاتهم و إثبات وجودهم حيث يقول Janson سننتهي من عصر الإنسان الإقتصادي و سندخل (1970) «  
. حالياً عصر الإنسان ذي الدوافع المُعقدة » (عبادة ، ص 19)

سلوك الشخص المُتسلط أبوي متفوق على الذات يخاف من المُواجهة لعدم قدرته على إدارة -  
إليه تايلور عملية التفاعل مع الآخرين فلا يملك حُجة الإقناع و التفاوض ؛ و هذا ما أشار Taylor  
بحيث أن المؤسسات الكندية تنهج أسلوب التسيير الفرنسي فسلوكات الرؤساء التسلطية (1961)  
أبوية بمعنى أنها مُتوقعة على الذات تخاف من المُواجهة وجهاً لوجه ( J. Dupuis, p :10 ).  
الشخص المُتسلط مُتصلب في المواقف و المهام و مُتعتت و مُتعصب لأفكاره و مُتقلب الآراء. و قد -  
أكدت دراسة كل من Schmit et Allsheid بأن الرئيس المُتسلط مُتوقع و مُتعتت في مواقفه (1995)  
، و توجهاته مما يُشعر مرؤوسيه بالنقص في تقديره لأدائهم ، و الإحساس بعدم الكفاءة و بالدونية  
و كراهية المؤسسة عموماً ، و أصبحت ردود أفعالهم تتسم بعدم الرضا و إحتقار الذات ، و بالإدراك  
. السلبي لمُحيط العمل

و تُؤكّد دراسة أندرو و زملائه أن من صفات الشخص المُتسلط التعصب و العُدوانية و جُموده  
العقلي ، و ضُعب المشاعر، و فُقدان الأمن ، و الشُعور بالقلق و التناقض الوجداني ، و قد خلصت  
الدراسة على أن شخصية المُتسلط تتميز عن غيره بحيث أنه شخص يُمجد و يُضخم نفسه و يهتم

. بمركزه الإجتماعي و مظهره الخارجي أكثر من غيره .

و حدّد □ ندرسكي ثلاث عناصر يتصف بها المُتسلط : وهي نفسية و □ يدولوجية وسياسية نُوضحها

: كما يلي

العنصر الأول : يُشير إلى □ استعداد عام لدى الشخص لدفعه إلى تأييد التمييز الطبقي و تمجيد من هو

. أقوى و ال□ استخفاف بمن هو □ ضعف

العنصر ثاني : إيدولوجي يشير إلى منظومة معتقدات و □ اتجاهات تمجد القوة و السلوك  
ال□ استبدادي

العنصر ثالث : سياسي يُشير إلى نمط حكم القادة أو الرؤساء ف□ اتخاذ قراراتهم فيها من التهديد بالعقاب

و فرض الرأي الواحد بصورة مُستبددة و قد حاول ميرفاي أن يربط التسلطية بالتنشئة  
ال□ اجتماعية

أي التطبّع ال□ اجتماعي التي قد تجعل الفرد يتّسم بالجُمود الفكري و الخُضوع المُطلق لمن هو  
أعلى

. منه و له نظرة ضيقة للواقع قائمة على الطبقيّة (العيد ، ص:92-93)

و يُشير Ricateau إلى أن تصلب سلوكيات و تصرفات الرئيس تُدعم الصراعات و تُعيق الحوار

البناء ، و تحدّد من مجاله المعرفي و يظهر ذلك في تلك التمثلات الشخصية و في ردود أفعاله إتجاه

. محيطه الإجتماعي ، خاصة في تلك العلاقة بينه و بين مرؤوسيه

و خلاصة لما سبق سنُوضح في هذا الشكل أهم خصائص و صفات الرئيس المُتسلط وما يترتب عنها

: من انعكاسات على المستوى النفسي و النفسي - الاجتماعي و الوظيفة للمرؤوسين داخل التنظيم

### ردود أفعال المرؤوسين

نفسيا : الإحباط ، و الضغط النفسي ، و فقدان  
الثقة ، و إستصغار الذات ، العدوانية

نفسيا - اجتماعيا : فقدان الأمان ، و هجرة  
الكفاءات ، تأجج الصراعات و الشكاوي

وظيفيا : عدم الرضا و إنعدام العدالة في نظام  
الترقية و في التكوين ، تثبيط الهمم و ضعف الأداء

### خصائص الرئيس المُتسلط

الرئيس المُتسلط متصلب المواقف و صاحب سلطة  
القرار و يحتكر المعلومة و يتحكم في مرؤوسيه

متجاهل لاحتاجات و إهتمامات مرؤوسيه بل يهتم  
بالمهام و بمصالحه بالدرجة الأولى

الرئيس المُتسلط يضح من مكانته و قيمته و يحتقر  
مرؤوسيه بإنقاداته الهدامة و أحكامه الذاتية المُسبقة



## الـ □ تجـاه الـمُفتـح -2

### أ- معـنى الشـخـص الـمُفتـح

يُعرف عن الشخص ذو الإتجاه المُفتّح أنه يهتم لكل ما يصدر عن الآخر من أقوال و أفعال و كتابة ( سلوكات ) ، بحيث يكون الإهتمام بحُسن الإنصات و فهم لكل التصرفات و المواقف دون حُكم أو تقييم مُسبق أو تأويل ذاتي ، و تظهر ملامح حسن الإصغاء عند التغذية الرجعية و ذلك بإعادة صياغة الحديث ، و من هنا تتعمق عملية الحوار مما تثير ردود أفعال أكثر إيجابية ، و يُهيء جوً من الثقة المتبادلة و نشاط و حيوية بفضل فن الحوار و تحديد أطر العلاقات الإجتماعية و التفاعلات البناءة أثناء الحوار و النقاش و بتبادل المعلومات بدقة و إمتاز ( Abric, P: 35- 36 ). أن الشخص ذو الإتجاه المُفتّح يستطيع بناء علاقات تفاعلية بحيث يخرُج (2004) و يُشير موريس من تفوق الذات إلى التركيز على ما يقوله و يفعله الآخر أثناء الحوار ، فيُشارك المُتَحوّر معه في تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الحوار دون التحايل عليه و تحقيق ما يبتغيه على حساب الطرف الآخر ( Maurice, P : 15-16 ) .

### ب- خصائص الشـخـص ذو الـإتـجـاه الـمُفتـح

يُصّف الشخص ذو الإتجاه المُفتّح بمجموعة من الخصائص مصدرها مستوى التفاعل الشخصي مع مُحيطه الخارجي في إطار عملية التأثير و التآثر بمعنى ( الأخذ و العطاء )

و في هذا السياق يُشير كل من أبريك J.Abric و موريس (1999) Maurice و عبد الباقي (2004)

: أن من بين أهم الخصائص التي يتُصف بها الشخص ذو الإتجاه المُتفتح هي كما يلي (2005)

أنه شخص يمتاز بمهارة الإصغاء و الحياد الإيجابي و بتقبل ما يقوله الآخر، و تهيئة الجو -  
المُناسب

لنجاح عملية الإصال، و لكي يكون هناك جوٌ من التفاعل الإيجابي يشترط أن يفهم مشاعر و  
أحاسيس

المُتجاوز معه، وهذا ما أكده كارل روجرز الشخص C. Rogers بحيث يتم فهم عواطف (1973)

الآخر كأنك تعيش نفس عواطفه و أحاسيسه، و بهذا يُهيء جو من التفاعل الحيوي فنُضبط جميع

المشاكل ما بين الأشخاص وهذا ما يُسميه L'Empathie و هو سمة الرجل (التقمُّص العاطفي)

- المتمدين - الحديث (Abric, P : 39) و يؤكد كارل روجرز على أنه يجب الإنصات والإصغاء . )

و تبصر لكل ما يقول من لغة لفظية و غير لفظية، خاصة لغة العين لكي يفهم للأخر بكل تركيز

ما يقصده ذلك الشخص و بهذا يُمكنه التجاوب معه (Rogers, PP : 7-10) و يمتلك الشخص ذو .

الإتجاه المُتفتح مهارة حُسن التحدُّث و حُسن الإصغاء و المُتابعة و بهذا يحقق أهدافه في الحياة عامة

و في المنظمة خاصة، بفعل حُسن التعامل و التفاعل الإيجابي و تهيئة جوٌ من الإحترام و الثقة

. المُتبادلة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم

أن الشخص ذو الإتجاه المُتفتح قادر على تسيير المعلومة و إرسالها في الوقت و للشخص -

المُناسب و ضمان نقلها و إنسيابها لكل عضو في التنظيم خدمة لمصلحة المنظمة . و هذا ما تُؤكده

دراسة ألتراد M. Altrad حول الإتجاه المُتفتح عند الرئيس بحيث يجب أن يكون قادرًا على (1993)

الإصال أكثر من قدرته على تسيير المهام، و وجُوب إتصافه بقدرات الإستماع و تسيير الوقت

و الأشخاص بأسلوب مرن يمتاز بتحديد و توجيه الأشخاص و تنظيمهم نحو الأهداف المسطرة بتحفيزهم

و إقامة علاقات تفاعلية تتم فيها تبادل الشعور و المعلومات بطريقة بناءة (ALTRAD, p :47).

أنه شخص يمتلك فن الإتصال عن طريق الكتابة فيكون قادرًا على حل الصراعات، كما يُصبح -  
مُتجاوزاً خبيراً في إدارة عملية الإتصال و التفاوض و تطوير العلاقات التفاعلية ، بحيث يستطيع  
التكيف مع مختلف المواقف الصعبة ، وله القدرة أيضا على التحكم في الذات خاصة في المواقف  
و اللحظات الـفاعلية ، و يُدير وقته بشكل عملي مُحترف ، و يمتاز بمهارته التفاوضية و تسيير  
المعلومات و تشكيل فريق عمل مُشارك في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، و هذا يُبين صورة  
. ايجابية لهذا الشخص المُتفتح

أنه شخص لا يحكم حكماً تقديرياً مسبقاً على الآخر ، و لا يُؤول ما يقوله الآخر ، و حتى أسئلته -  
موضوعية لا تُثير الخوف في نفس الآخر، بل أسئلته مفضحة تُريح الآخر نفسياً و ذهنياً مما يجعل  
التفاعل البناء كإطار لهذا الحوار ، و تكون إعادة صياغة الحديث أو النقاش لإثراء المعلومات  
. و التفاعل الهادف بين المُتجاوزين

أنه شخص يُبادر في المُناقشة البناءة و المرنة حيث يُشارك الآخرين و جدانياً ، و يظهر ذلك عن -  
طريق الإشارات المُوحية بالإحترام و حركات الموافقة و تعابير الوجه الإيجابية فيها من البشاشة  
و المُجاملة للآخرين و التحدث بـإيجابية و بصورة بناءة و واضحة ، و تأخير ردود الأفعال  
الفورية

و إثارة التساؤلات الواضحة و الـحفاظ بثقة الآخرين و مُناقشتهم بـسنتطاد و موضوعية ، و النقد  
البناء و الـستجابة المناسبة لطلبات الآخرين و المرونة في النقاش (عبد الباقي ، ص : 270) . و نقلاً  
عن

عبد القادر طه (1986) قام كل من Lewin , Lippit , et white بدراسة مُقارنة لإثبات أن الرئيس  
الديمقراطي أصلح من الرئيس المُتسلط من حيث مردودية الإنتاج كمّاً و نوعاً و بالنسبة للعلاقات  
الإنسانية في مجال العمل ، فتبين أن المجموعة التي يُشرف عليها الرئيس المُتسلط كانت مظاهر  
، العدوانية مُلاحظة في سلوكياتهم داخل العمل لأن علاقة الرئيس المُتسلط بمروؤوسيه علاقة خضوع

أما علاقة الرئيس الديمقراطي مع مرؤوسيه تُنصف بالصدّاقة و التقاهم مما شكّل الإتحاد و التعاون بينهم في العمل فيُحفز الرئيس مرؤوسيه على الإبتكار و الإبتقان في العمل وهذا ما لا نجده عند العمال الذين يُشرف عليهم رئيس مُتسلط . و يُضيف Oberdahm إلى أنه يجب تهيئة جوّ من العلاقات الطيّبة بين الرئيس و مرؤوسيه ، من مُعاملة الرئيس لمرؤوسيه يُشعرهم فيها بالتقدير لشخصياتهم و كرامتهم ، و مُرونته في تطبيق قوانين العمل و مُعاونتهم لتحقيق أهدافهم و تقديمهم المهني ، و معاملة كل منهم المعاملة التي تتناسب و خصائصه المُميزة و تحمّل المسؤولية عن مرؤوسيه في حال الوقوع في الخطأ ، و يُحقق بهذا الوئام و الوفاق بين أعضاء التنظيم (طه ، ص : 137-138) . الإهتمام لمشاعر و أحاسيس الآخرين ، و تقهم حاجاتهم و توجهاتهم، و تشجيع مُبادراتهم لتحقيق - بورديلو الأهداف . و في هذا الصدد أكدت دراسة Bordeleau حول نمط التسيير للإطارات (1982) المشرفة الفرنسية و الكندية - الفرنسية فوضع ثلاث متغيرات ضابطة لمعرفة درجة الإختلاف و هي تلبية حاجات العمال و إشباعها ، و إهتمام بإنشغالهم حول العمل ، و تحقيق العدالة في توزيع الترقّيات بين العمال ، و لوحظ أن الإطارات المشرفة الفرنسية أحسن تكييفًا مع العمال بحيث أن إطاراتها المشرفة تسعى لتحقيق أهداف عمالها و تطوير كفاءاتهم و تحقيق العدالة في توزيع المهام و الترقّيات، و أنها متفتحة بإنشغالها و إهتمامها لشؤون عمالها عن طريق الحوار الجماعي . و عقّد الإجتماعات لدراسة شؤون العمل

إربيران و في دراسة تحليلية لـ d'Iribarne) أثبتت أن الرؤساء في الدول الإسكندنافية (1998)

يتميّزون بروح التكافل و التفاعل و المُشاركة مع مرؤوسيهم في تسيير شؤون العمل داخل

المؤسسة ؛ و في دراسة لـ Segal) بأن أغلب إتجاهات الرؤساء في المؤسسات (1987)

الكندية - الفرنسية هي أكثر تفتّحًا بحيث أذانبهم صاغية لمرؤوسيهم و يشتركون معهم في إتخاذ

القرارات و يتفاعلون معهم لرغبتهم الملحة للإنتماء و التجانس و تجسيد الإعتقاد الإيجابي نحو

التنظيم بتنسيق العمل و تفعيل الطاقات و الهمم و تفعيلها لتشكيل فريق عمل يُبادر بالعطاء ، و تطوير

الإمكانيات لتحقيق الأهداف المُسطرة و إعطاء الحرية للآخرين ، و حسن تسيير المعلومة

. و إرسالها ، و المُساهمة في الرفع من درجة الوعي الجماعي داخل التنظيم

بوجود رئيس ذو الإتجاه المُتفتح يتم إرساء جوٍّ من الثقة المتبادلة على مُستوى السلم الهرمي بينه -

و بين مرؤوسيه فيكون تضافر الجهود لإتخاذ القرارات المبنية على أسس منظمة لتحقيق الغايات

المسطرة من طرف التنظيم (Maurice , PP :133-134).

الشخص ذو الإتجاه المُتفتح مرن في تعاملاته ، و يستطيع أن يُحرِّك الهمم و يُفعل الطاقات -

و يجعلها دينامية مُتفاعلة ، و له القدرة على توجيه كل عضو في التنظيم نحو الهدف المقصود ، و بهذا

يفرض فكرة التواجد و العطاء في الزمان و المكان المناسب . و في هذا الصدد يُؤكد الباحثون مينار

و بوناردي و جرجوري و روسيو C. Bonardi , N. Gregori , J.Y.Menard , Nicolas Roussiau

أن وجود رؤساء يُشاركون العمال في إتخاذ القرارات و يُتيحون الفرص للطاقات المُبادرة (2004)

البناءة فتحقق الأهداف المُخطط لها من طرف الرئيس الذي يُبادر العمال إلى تحويلها عمليًا إلى آلية

تنفيذ مُحددة بزمن مُعين ؛ و يُؤكد كل من Larivière et Savoie أنه بإرساء ثقافة المبادرة (2002)

الخالقة لتحقيق الأهداف المسطرة فيتطور الأداء الجماعي و يصل إلى الإمتياز و بهذا يُمكن تأمين

و تحقيق الأهداف بنسبة عالية ، و يُشكل فريق عمل عن طريق التفاعل البناء - الأخذ و العطاء - فتُشكل

الهوية الجماعية داخل التنظيم و يُهيء جوٍّ من الثقة المتبادلة داخل التنظيم . و يُشير الباحثون

Guzzo, Yost, Campbell et shea أنه بالإعتقاد الإيجابي بالمُشاركة في إتخاذ القرارات (1993)

فيكون بمقدور أعضاء التنظيم تحقيق الأهداف المسطرة لوجود تلك التبعية الإيجابية فكل عضو يُساعد

. الآخر في إتمام المهام بدقة و إتقان لبلوغ الأهداف في الوقت المُناسب

( Limbos ، و يُؤكد ليمبوس ، C. Bonardi , N. Gregori , J.Y.Menard , N. Roussiau , p : 188 )

أن مشاركة أعضاء التنظيم في إتخاذ القرارات يُعتبر من المبادئ الأساسية لتحقيق الأهداف (1980) بحيث يكون الإتصال أداة لتنمية المهارات العقلية كالذكاء ، و تُحقق ذلك التجانس و التكامل بين أفراد التنظيم بفضل التفتح الإيجابي داخل و خارج التنظيم ، حيث أن الأشخاص من الطبيعي إمتلاكهم الرغبة التي تدفعهم للمشاركة بأرائهم و أفكارهم و أفعالهم لكنهم بحاجة إلى التحفيز و تدعيم هاته الرغبة لتعزيز طموحهم .

و تُبين C. Thuderoz بأن التفاوض بين أعضاء التنظيم يُحدّد العلاقات المُتعددة المُتفاعلة ، (2000) . فبتبادل الآراء و المشاعر بين أعضاء التنظيم يُدعم التأثير و التأثير فتُدعم دورها حرية الأفراد .

و يُشير Proudhon أنه بتدعيم حرية أعضاء التنظيم يدفعهم بثبات نحو التفاعل المُتبادل (1967)

و تتضح القدرات الشخصية المُبدعة في التنظيم ، و بهذا يتم الوصول إلى نتائج تخدم المصلحة

المزدوجة الشخصية و التنظيمية (C. Thuderoz, p : 257) ؛ و في هذا السياق يقول A . Davoine

قول الحقيقة يجعلك حُرّ و الحرية معناها أن تحترم الآخر و بهذا تُشاركه في إتخاذ القرارات (1997) «

فيتحقق الهدف المقصود « ؛ و نقلاً عن محمد فالح الجهني (2004) يُشير أستاذ الإدارة الأمريكي وليام

أوشي أن الرئيس في اليابان يُشارك العمال و يتعاون معهم للقيام بالمهام داخل العمل فيتم إرساء علاقة

تعاقدية نفسية أساسها الإحترام و الثقة المتبادلة مما يترتب عنها الولاء للتنظيم و بهذا يلتزم كل العمال

. بالواجبات و يقبلون لسلطة الرئيس لإشباع رغبة الإنتماء ، و بهذا تتطابق أهدافهم مع أهداف التنظيم .

فليشمان و هاريس و في دراسة قام بها باحثون من جامعة أهيو Fleishman et Harris بهدف (1962)

دراسة مُحدّدت سلوك القائد أو الرئيس الذي يعكس الإتجاه عنده ، و تحديد فعاليات أساليب القيادة في

تحديد العلاقات التفاعلية لتحقيق الإتزان النفسي و الإجتماعي و الصحي داخل التنظيم و قد ركّزت هذه

الدراسات على نقطتين أساسيتين وهي التفريق بين القيادة والقيادة الفعالة ، وأهمية توصيف و تقويم اللفظين و دراسة كل منهما على حدة ، وأشارت الدراسة إلى أن السلوك القيادي يمكن تحليله إلى

: بُعدين رئيسيين

بُعد الإعتبارات الإنسانية - (Consideration) يُشير هذا السلوك إلى الصداقة و الإحترام :

المُتبادلين ، و الثقة المُتبادلة و يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية للرئيس و الجماعية للعمال

. داخل التنظيم

بُعد تنظيم العمل - (Initiating Structure) ، يُشير مثل هذا السلوك إلى تعريف تنظيم نشاط الجماعة :

. و يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم

و قد إنتهت الدراسة إلى النتيجة المُتضمنة بـ أن القيادة الفعالة هي تلك التي تحاول أن تحقق الهدفين معاً ،

و على ذلك فإن الأسلوب القيادي الفعال هو الأسلوب الذي يتميز ببُعدين أساسيين يجب توافرها و هما

في دراستهما أن القائد (1962) فليشمان و هاريس الإعتبارات الإنسانية و تنظيم العمل ، و قد أشار

أو ما يُسميه الباحث الرئيس الذي حصل على درجات عالية في بُعد الإعتبارات الإنسانية يتميز

برضا عال من القائد الذي حصل على درجات عالية في بُعد تنظيم العمل ، و أن الغيابات مرؤوسيه

و الشكاوي تقل تحت القيادة المُرتكزة على الإعتبارات الإنسانية لأنه مُتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي

يُقيم علاقاته معهم على أساس الثقة المتبادلة و بذلك يُحقق رضا عال بين مرؤوسيه مُقارنة بالقائد

الذي يفتقد ذلك السلوك ، و تُعتبر دراسة أهايو موضوع عدة تطبيقات طبق على أساسها الباحثون

نظرياتهم في فاعلية القيادة ، و ستكون كذلك الأساس الذي بنا عليه الباحث بحثه لمعرفة الإتجاه

عند الرئيس و أساس علاقته مع مرؤوسيه داخل التنظيم ( Fleishman et Harris, PP : 43.56 ) .

و خلاصة لما سبق سنبين في هذا الشكل أهم خصائص و صفات الرئيس ذو الإتجاه المُتفتح و ما ينتج

: عنها من تداعيات على المستوى النفسي – الإجتماعي و الوظيفي للمرؤوسين داخل التنظيم ، و هي

**الشكل رقم (11) :** يُبين خصائص الرئيس المُفتّح و إنعكاساتها على إستجابات المرؤوسين . حسب دراسات ذكرت سابقا .

ردود أفعال المرؤوسين	خصائص الرئيس المُفتّح
<p><b>نفسيا :</b> الإلتزان النفسي ، الثقة المتبادلة . وتأكيّد الذات ، المواجهة الايجابية .</p> <p><b>نفسيا - إجتماعيا :</b> الإحساس بالأمان ، وتطوير الكفاءات ، تفعيل الحوار البناء .</p> <p><b>وظيفيا :</b> الرضا ، تحقيق العدالة في نظام الترقيّة و التكوين ، إثارة الهمم و تدعيمها وزيادة الأداء</p>	<p>الرئيس المُفتّح يُشارك مرؤوسيه في □ اتخاذ القرار . وينشر المعلومة بشكل يحرر مرؤوسيه .</p> <p>المُفتّح يُلبّي حاجات و إهتمامات مرؤوسيه بل يهتم بإنشغالاتهم وبمصلحة التنظيم ككل بالدرجة الأولى .</p> <p>الرئيس المُفتّح يُدير بإمّتياز عملية الإتصال . و يُعطي قيمة و تقدير لأفكار مرؤوسيه</p>

## : خلاصة الفصل

يُعتبر الإتجاه إستعداداً نفسياً و عصبياً منشأً للتنشئة الإجتماعية و الخبرة الشخصية و الإطار المرجعي الثقافي الذي يُؤثر في سلوك الرئيس على وجه التحديد خاصة في وضعيات الـ □ اتصال داخل المنظمة و يظهر الإتجاه عند الرئيس عن طريق سلوكه إما تسلطي الذي يتسم بتصلب المواقف ، و التعصب لأفكاره ، و عدم إتاحة فرص النقاش ، و عدم المُشاركة في إتخاذ القرارات ، و إنعدام العدالة في نظام العلاوات و الترقيات مع مرؤوسيه ، و عدم الإهتمام لحاجاتهم و إنشغالاتهم ، و سلب حُرّيتهم في المُشاركة بإبداء توجهاتهم و آرائهم بل يعتبرهم آلة خاضعة تقوم بالمهام لتحقيق الهدف المنشود دون تشجيعهم ، وهذا ما يجعلهم في حالة البحث عن ذواتهم ، و بسبب هذا السلوك تبرز تلك الفروق الفردية - التي تُعتبر من بين أهم مُعوقات الإتصال التي يصعب ضبطها خاصة أنها تُثير □ استجابات نفسية ، إجتماعية و سلوكية عنيفة و سلبية من إحباط ، و ضغوط ، و فقدان الثقة في النفس ، و إنعدام الأمن

و إحتقار الذات ، مواجهة عنيفة ، و هذا ما يُؤثر وظيفيًا داخل التنظيم و ذلك من خلال عدم رضا المرؤوسين عن علاقاتهم مع رئيسهم ، فتتأجج الصراعات و تزداد الشكاوي و تتضاعف ظاهرة هجرة الكفاءات خاصة عند الشبان لعدم تحقيق ذواتهم و عدم تقدير كفاءاتهم ، و عدم تحفيز تلك الطاقات البناءة و تثبيط الهَمَم الفاعلة في التنظيم ، و بهذا لا تتحقق الأهداف المسطرة بين أعضاء التنظيم ، فيؤثر ذلك على الأداء و على مردودية الإنتاج داخل التنظيم .

أما الرئيس ذو الـ□تجاه المُتفتح فهو شخص قادر على بناء علاقات تفاعلية بمرونة و ليونة و يُنمي مهارات الحوار من إنصات و فهم لحاجات و إهتمامات مرؤوسيه و يجعلهم مُشاركين في إتخاذ القرارات فتكون ردود أفعالهم السلوكية أكثر إيجابية تُعبر عن مدى رضاهم على الجو النفسي الإجتماعي و ذلك لوجود العدالة في نظام الترقيّة و العلاوات ، و هذا ما يجعل إحساس المرؤوسين -

بالأمان لتحقيقهم ذواتهم ، و إكتساب الثقة المتبادلة مما يُهيء جو من الحركية و التفاعل ، فيتم تنمية الكفاءات و إثارة الأفكار و تفعيلها و تسيير المهام و تطوير الأداء لزيادة الإنتاج في وقت قياسي و بأقل جهد مبذول ، و بهذا تُشبع حاجاتهم العضوية و النفسية - الإجتماعية ، و يُصبح سيرُ نجاح المنظمة الولاء و الإلتزام للتنظيم لبلوغ الأهداف المسطرة .



## الدراسة الإستطلاعية -

### تمهيد

قبل القيام بإجراءات الدراسة الميدانية الأساسية ، أجرى الباحث دراسة إستطلاعية ، قام خلالها بتطبيق أدوات القياس للتأكد من صدقها وثباتها ، أي من صلاحية تطبيقها ، و للتأكد كذلك من أن الفرضيات التي تم طرحها هي فرضيات إجرائية يُمكن التحقق منها بقبولها أو برفضها ؛ كما كان هدف هذه الدراسة هو كيفية تجاوز الصعوبات التي يُمكن أن تظهر أثناء الدراسة الأساسية .

### : أولاً - المجال الجغرافي للدراسة

أجرى الباحث دراسته الإستطلاعية في مركب (GL4/Z) بأرزيو أحد مركبات شركة سونطراك ( Sonatrach ) و يعود سبب إجراء الدراسة في هذا المركب لعدة إعتبارات منها : التسهيلات المقدمة . للباحث لإجراء بُحوث ميدانية داخل هذا المركب سابقًا ، و وجود مُؤطرة مُتخصصة في \*علم الـ اجتماع الصناعي داخل المركب التي ساعدتنا كثيرًا في الدراستين الإستطلاعية و الأساسية .

### تعريف مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو -1 (GL4/Z ex CAMEL)

، يُعتبر مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو من بين أهم مركبات شركة سونطراك ، و أقدمها تاريخيًا ، وهو أقدم مركب لتمييع الغاز الطبيعي في العالم أسسه الفرنسيين و الأمريكيين في 20 ديسمبر 1961 ، و أول معالجة و تمييع للغاز الطبيعي كان في سبتمبر 1964 ، وأصبحت حينذاك أكبر مركب لتمييع الغاز الطبيعي في العالم ، يتكون المركب من ثلاث وحدات لتمييع الغاز الطبيعي بقدرة 2020 متر مكعب الأتي

من حاسي رمل ، بالإضافة إلى وحدة المنافع (Utilité) . لإنتاج البخار... و غيرها

يُخزن المركب الغاز الطبيعي (GNL) متر مكعب بحيث يحتوي على ثلاث خزانات سعة الواحدة 11 000

من الغاز الطبيعي المُميع إضافة إلى خزان أرضي سعته 38 000 متر مكعب ، و هو في مرحلة الردم من

الـستاذة : بلحية بهيجة من مصلحة علاقات العمل داخل مركب تمبيع الغاز بـرزيو \*  
طرف شركة أمريكية لأخطاره البيئية و الإجتماعية و لعدم إستعماله

و يُوجّه الغاز الطبيعي المميع للتصدير نحو أوروبا و غاز البترول المميع ( البوتان ) للسوق الداخلية

**أ - الخصائص التقنية لهذا المركب**

. الموقع الجغرافي للمركب : أرزيو

. مساحة المركب : 73 هكتار للمعمل بحد ذاته

. هكتار للتجهيزات و الآلات ولتخزين الغاز الطبيعي و شحنه 72

أهداف المركب : معالجة 2 مليار م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي في السنة ، و تمبيع 1.7 مليار م<sup>3</sup> في السنة من الغاز

الطبيعي المميع و 18150 طن من غاز البوتان في السنة ، و من الناحية الـستراتيجية تتبع المركب نهج

الشراكة مع مؤسسة (Pritchard international corporation) . الـمريكية و ذلك لتحقيق أهدافها

**ثانيا - مدة الدراسة**

، جرساً على أهمية الدراسة الإستطلاعية ، قام الباحث بإجراء هذا البحث الميداني خلال شهر

. من 10 جانفي 2007 إلى 12 فيفري ؛ و مست 50 عاملاً من مختلف المصالح داخل المركب

تمت الدراسة في مرحلتين الأسبوع الأول تم من خلالها توزيع 60 ستمارة على أفراد العينة و قد

كانت عينة البحث مقصودة من عمال منفيين و متحكمين و إطارات ، و في المرحلة الثانية تم فيها

. سترجاع و إستلام الـستمارات

. مع العلم ، لقد سبقت الدراسة الـستطلاعية عدة زيارات قام بها الباحث قصد تهيئة جو الدراسة

**ثالثا - حجم العينة و مواصفاتها**

**حجم العينة** : يتكون مجتمع الدراسة الإستطلاعية من 50 عاملاً ، منهم 42 عاملاً و 08 عاملات -1

من مختلف المصالح و الدوائر من مركب تمبيع الغاز بأرزيو (GL4/Z).

مواصفات العينة : سبب الباحث توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المتغيرات الكمية و النوعية -2

: متغير الجنس و السن -1-2

: الجدول رقم (12) يُبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس و السن

المجموع		الإناث		الذكور		الجنس السن
		ك	%	ك	%	
14	07	2	4	10	5	20-30
20	40	3	6	34	17	31-40
22	11	2	4	09	18	41-50
12	24	1	2	11	22	51
100	50	8	16	42	84	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول ، أن العينة موزعة توزيعاً شبيه □ عتدالي على متغير السن، فأعلى فئة عند

العمال تقع بين 31 و 40 سنة ، و بنسبة 40 % ، تليها فئة 51 فما فوق بنسبة 24 % ، و تليها فئة 41-50

. % بنسبة قدرها 22 % ، ثم تليها فئة 20-30 سنة بنسبة 14

: بالنسبة لمتغير الأقدمية في الوظيفة -2-2

: الجدول رقم (13) يُبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية الوظيفية

النسب المئوية (%)	عدد الحالات	فئات الأقدمية
20	10	1-5
6	3	6-10
22	11	11-15
14	7	16-20
6	3	21-25
32	16	26-30

المجموع	50	100
---------	----	-----

، % يتبين من خلال هذا الجدول ، أن أكبر نسبة من حيث الأقدمية تقع ضمن فئة 26-30 سنة بنسبة 32 تليها فئة 11-15 سنة بنسبة 22% ، ثم تليها الفئة التي تقع بين 1 و 5 سنوات بنسبة 20% و هذا يدل على أن المركب يعمل فيه عمال ذوي أقدمية كبيرة لإعتباره من بين أقدم المركبات بشركة سونطراك و يشهد تغيرات في السنوات الأخيرة بفعل توظيف الطاقات الشابة ، كما يتضح لنا أن فئات الأقدمية تتوزع توزيعاً غير معتدل .

### متغير المستوى التعليمي -3-2 :

الجدول رقم (14) يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الجنس
84	42	30	15	42	21	84	4	2		ذكور
16	8	6	3	10	5	0	0	0		إناث
100	50	36	18	52	26	84	4	2		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ، أن أكبر نسبة بالنسبة للمستوى التعليمي عند الجنسين هو المستوى الثانوي

% بنسبة قدرت بـ 52% ، ثم يليها المستوى الجامعي 36% ، يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 8

. ثم يليها المستوى الابتدائي بنسبة 4% ، و هذا طبيعي لاهمية مناصب العمل داخل هذا المركب

#### متغير السلم الوظيفي -2-4 :

الجدول رقم (15) يُبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الرتبة الوظيفية :

المجموع		إطار		متحكم		منفذ		الرتبة الوظيفية الجنس
ك	%	%	ك	%	ك	ك	%	
84	42	18	9	48	24	18	9	ذكور
16	8	6	3	10	5	0	0	إناث
100	50	24	12	58	29	18	9	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال المتحكمين أكبر نسبة تقدر بـ 58% تليها نسبة الإطارات ثم المنفذين 18% و هذا ما يبين أن إختيارنا للعينة كان ممثلاً للمجتمع الأصلي بحيث أن المتحكمين 24% يقدر عددهم 380 عاملاً ، أما الإطارات فقدر عددهم بـ 195 عاملاً ، أما المنفذين 18 عامل ، و نشير . إلى أن العنصر النسوي لا يمثل إلا 9.15 % من مجموع 568 عاملاً .

#### متغير النظام العمل -2-5 :

الجدول رقم (16) يُبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب النظام العمل :

المجموع		الورديات		العادي		نظام العمل الجنس
ك	%	ك	%	ك	%	
84	42	46	23	38	19	ذكور
16	8	2	1	14	7	إناث
100	50	48	24	52	26	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، أن هناك تجانس في نظام العمل ، مع فرق يقدر بـ 4 % لصالح

. نظام العمل العادي

رابعاً - أدوات القياس و خصائصها السيكمترية

**مقياس الإتصال ما بين أعضاء داخل التنظيم -**

**مصادر بناء المقياس :** يُعتبر موضوع الإتصال ما بين الرئيس ومرؤوسيه داخل التنظيم من المواضيع -1 الحساسة و الهامة و من الصعب معرفة نوعية العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل مؤسساتنا الوطنية

و حتى الإختبارات التي يفترض أن تقيس هذا الموضوع قليلة ، لذا رأى الباحث من الأهمية تصميم

مقياس يتماشى و طبيعة الموضوع و ميدان الدراسة، و للوصول إلى هذا الهدف إتبع الباحث المراحل

: التالية

أ- الإطلاع و الإستفادة من البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع الإتصال ما بين العمال و رئيس

المصلحة ، و التي ذكرناها في متن الرسالة

ب- الإطلاع على بعض المقاييس - القليلة - حول موضوع الإتصال ، و عند دراسة الباحث لهاته

المقاييس إستخلص أنه لا يمكن الإعتماد عليها كلياً لإختلاف الثقافة و إختلاف مكان الدراسة ، بل إستعان

الباحث بالفقرات التي تخدم الموضوع و تُفيده ، و بتوجيهات من المختصين تجنب الباحث الفقرات

: الأخرى لعدم أهميتها بالنسبة للموضوع المدروس، و من بين هذه المقاييس نذكر ما يلي

إستمارة لقياس الإتصال بين أعضاء التنظيم لكل من نيلسون و باسترناك و فان نواي من الوب.أ -

.G. Neilson , B. Pasternak, E. Van Nuys (2005)

إستمارة لقياس الإتصال بين عمال الورديات - ( Service quart ) لبلحية بهيجة من مركب تمبيع الغاز

(GL4/Z) . بأرزيو (2003)

إستمارة لقياس الرضا الوظيفي عند عمال الورديات - ( Service quart ) حول نظام العمل صممها

مجموعة من المُختصين في العلوم الإجتماعية بالإشتراك مع طارات من شركة سونطراك (2005)

(ACTIVITÉ AVAL)

ج - قام الباحث بدراسة أولية بمركب تمييع الغاز (GL4/Z) بأرزيو دامت شهراً و نصف من 10 جانفي )

إلى 12 فبراير 2007 ؛ و قد إستعمل الباحث في البداية المقابلة المفتوحة المقننة كأداة للدراسة

: و من سئلة المقابلة المفتوحة

هل هناك حوار بناء و هادف مع رئيسك ؟ -

هل أنت راض عن علاقاتك المهنية مع رئيسك ؟ -

هل إستفدت من ترقية وظيفية تقديراً لكفاءتك خلال عشر سنوات الأخيرة داخل المصلحة ؟ -

كيف تصلك المعلومة ؟ و هل تصلك في الوقت و بالطريقة المناسبة يومياً ؟ -

ماهي نظرتك لسلوك رئيسك معك ؟ -

هل الجو العلائقي مريح داخل المصلحة التي تعمل فيها و بالأخص مع رئيس المصلحة ؟ -

دامت المقابلة مع كل عامل حوالي 40 دقيقة ، و جريت على عينة قوامها 13 عاملاً من الجنسين

: من مختلف المصالح و الدوائر داخل المركب ( ذكور و 4 ناث 9 )

كان متوسط عمر العينة 40 سنة ، بمعنى أن العينة كانت ممثلة من طرف ذوي الأقدمية و الخبرة الذين

عايشوا أطول فترة في المركب ، و كان متوسط الأقدمية في العمل 13 سنة . هذه المعطيات تُفيد الباحث

في دارسته بحيث تُثري المعلومات و تُشخص الموضوع من جميع أبعاده ، و تسلط الضوء على تلك

. العلاقة بين الرؤساء و مرؤوسيههم داخل المصالح و الدوائر لهذا المركب و على وجه الخصوص

: و بعد تسجيل الإستجابات و تحويلها إلى تكرارات وجد الباحث أنها تمس الجوانب التالية

سوء العلاقة بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه و ما ينتج عنها من ردود أفعال العمال السلبية من -

عدم الرضا الوظيفي و الضغط النفسي و المواجهة العنيفة ، و نوعية الإتصال خاصة بين أعضاء التنظيم

. مُعوقات الإتصال خاصة ما بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه -

و بعد ذلك حوّل الباحث تلك الإستجابات إلى أسئلة مُحددة مُستعيناً بالدراسات السابقة و بالمقاييس التي

ذكرناها أنفأ ، و بناءً على الخطوات المذكورة صمّم الباحث الإستمارة المكونة من 18 سؤالاً حول

. الإتصال ؛ أنظر إلى الملحق رقم (1)

## : الخصائص السيكومترية للمقياس -2

لكي يُصبح المقياس صالحاً للتطبيق، يجب أن يتوفر على درجة عالية من الصدق و الثبات بمعنى ذات

. دلالة ، و هو ما قام بحسابهما الباحث ليتأكد من ذلك

### : أ- صدق المقياس

: إختار الباحث من بين أهم أنواع الصدق ، صدق المحكمين لكي يتم تقويمه من طرف أخصائين

أ1- صدق المحكمين : عرضت الصورة الأولى للمقياس على سبع محكمين ممن تتوفر فيهم شروط الخبرة

و التأهيل المهنيين ، يُدرّسون بقسم علم النفس و علوم التربية بجامعة وهران\* ، حيث طُلب منهم

الحكم على كل فقرة من فقرات المقياس، لمعرفة صدق مضمون الموضوع . بمعنى معرفة هل تقيس محتوى

الموضوع شكلاً و مضموناً ؟

، الأساتذة : أ.د عبادة عبد العزيز ، د.بن طاهر بشير ، د.فسيان حسين ، أ.فاصلة الهادي ، أ.شعبان زهرة \*  
 . أ.فراحي فيصل ، أ. بزايد نجاه من قسم علم النفس - جامعة وهران

**الجدول رقم (17) : يُبين نسبة قبول المحكمين الفقرات التي تقيس موضوع الإتصال ومدى وضوحه**

رقم الفقرة	( % ) نسبة الـتفـاق	رقم الفقرة	( % ) نسبة الـتفـاق
1	85	10	85
2	85	11	85
3	100	12	85
4	100	13	85
5	100	14	100
6	100	15	100
7	85	16	100
8	85	17	85
9	85	18	85

يُلاحظ من خلال الجدول السابق ، أن عدد الفقرات التي وافق عليها المحكمون بنسبة 100 % بلغت 07 فقرات ، بنسبة 38.88 % من نسبة القبول الكلي ؛ أما الفقرات التي وافق عليها المحكمون بنسبة 85 % بلغت 11 فقرة ، بنسبة 61.11 % من نسبة القبول الكلي من قبل المُحكمين .

أما على المستوى اللغوي ، فقد تم إستبدال بعض الكلمات و التي رأى المحكمون و بتوجيهات من الأستاذ . المشرف □ أنه وجب تعديلها حتى تصبح فقرات المقياس صالحة و واضحة شكلاً و مضموناً .

$$\text{أ 2- الصدق الذاتي} \sqrt{\text{معامل الثبات}} = 0.871 = 0.933$$

- نتائج صدق المحكمين و الصدق الذاتي تجعلنا نقول بأن مقياس الإتصال بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه . المُطبق في دراستنا هذه - صادق و يقيس فعلاً ما وضع لقياسه .

ب- ثبات المقياس : لحساب ثبات مقياس الأتصال داخل التنظيم ، فضل الباحث استخدام طريقة التجزئة

النصفية Split half reliabilty وهذا لشيوخ هذه الطريقة ؛ بحيث قام الباحث بحساب معامل الثبات

: بـ استعمال معادلة بيرسون وهي

$$r = \frac{N \times \text{مج} - (\text{س} \times \text{ص}) - (\text{مج} \text{س}) (\text{مج} \text{ص})}{[(\text{مج} \text{ص})^2 - (\text{ن} \times \text{مج} \text{ص}^2) - (\text{مج} \text{س})^2] [(\text{ن} \times \text{مج} \text{س}^2) - (\text{مج} \text{س})^2]}$$

: تم تصحيح ذلك المعامل بتطبيق معادلة سبيرمان - براون وهي

$$r_{\text{تص}} = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

فوجد معامل الثبات يساوي  $r = 0.772$  ، و بعد تصحيح المعادلة بتطبيق معادلة سبيرمان - براون وجد

.  $r_{\text{تص}} = 0.871$  ، و هذا ما يؤكد ثبات المقياس المراد تطبيقه في هذه الدراسة

كما استخدم الباحث في حسابه لثبات المقياس معادلة التناسق الداخلي ، و بتطبيقه لمعادلة كرومباخ وجدها

. تساوي  $\text{رك} = 0.904$

، و لمعرفة الدلالة المعنوية لمعامل الثبات ، طبق الباحث قانون "ت" =  $\frac{r - r_{\text{تص}}}{\sqrt{1 - r^2}}$  ، فكانت النتيجة :  $t = 0.904$  ، فكانت النتيجة :  $t = 22.187$

1- 0.904<sup>2</sup>

و بما أن قيمة " ت " المحسوبة التي تساوي 22.187 أكبر من قيمة " ت " الجدولية التي تساوي 2.682 أمام درجة حرية 48 و تحت مستوى الدلالة 0.01 ، فمعامل الثبات دال إحصائياً ، ويتمتع بدرجة من الإستقرار .

### **III مقياس وصف سلوك الرئيس داخل المركب -**

تعتبر أدوات القياس النفسي أحد الطرق الأكثر شيوعاً لجمع البيانات في البحوث النفسية و يرجع ذلك لأنها تستخدم لقياس مدى واسع من الخصائص النفسية مثل : القدرات ، الإتجاهات ، و للسهولة النسبية التي تستطيع تلك الأدوات من أن تجمع قدرًا كبيرًا من البيانات من عدد كبير من المبحوثين، قد إستعان الباحث : لقياس متغيرات البحث بالأدوات التالية

إستمارة وصف سلوك الرئيس مع مرؤوسيه و هذا ما يساعد الباحث لمعرفة الإتجاه النفسي عند -

و يتلائم مع الموضوع المدروس و يتضمن إستبيان وصف سلوك القائد لكل من رئيس المصلحة

فليشمان و هاريس من جامعة أوهايو بـ الو.م.أ عشرون فقرة بالنسبة لُبعد الإعتبارات الإنسانية

( Consideration و عشرون فقرة بالنسبة لُبعد تنظيم العمل ( Structure d'initiative ) و قد إستبعدت

الفقرات التي لا تناسب المؤسسة المراد الدراسة فيها ، و إتزم الباحث بتطبيق إحدى عشر (11) فقرة لكل

. بُعد بمعنى □ ثنان و عشرين ( 22 ) فقرة ككل ؛ أنظر إلى الملحق رقم (2)

طريقة تنقيط الإستمارة : نقطت فقرات الإستمارة من واحد إلى خمس من سلم على خمس إختيارات -

( دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا ) ( Toujours, Souvent, occasionnellement, Rarement, Jamais )

تحتوي الإستمارة على فقرات في عكس إتجاه الموضوع المدروس ، وفقرات في إتجاه الخاصية للموضوع

. المدروس

ب - ثبات المقياس : فضل الباحث إستخدام التجزئة النصفية لبعدي وصف سلوك الرئيس ، بحيث كانت

النتيجة موضحة في الجدول رقم (18) الذي يبيّن معاملات الارتباط و معاملات الثبات و الإستقرار للمقاييس

: الفرعية و الدرجة الكلية للإستمارة ، و تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان – براون

المقاييس	ر	معامل الثبات
الإعتبارات الإنسانية	0.948	0.973
تنظيم العمل	0.990	0.994
الدرجة الكلية	<b>0.994</b>	<b>0.997</b>

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن معاملات الثبات تتراوح بين **0.973** في مقياس الإعتبارات الإنسانية و بين **0.994** في مقياس تنظيم العمل ، و بلغت الدرجة الكلية **0.997** ، و بهذا يمكن القول أن مقياس وصف سلوك القائد يتمتع بقدر كبير من الإستقرار في نتائجه .

ب - **صدق المقياس** : لحساب صدق مقياس وصف سلوك الرئيس داخل المركب إختار الباحث إستخدام

$$\text{الصدق الذاتي و الذي يساوي} \sqrt{0.997} = 0.998$$

، إذن فمقياس وصف سلوك الرئيس المطبق

. في هذه الدراسة صادق ، و يقيس فعلاً ما وضع لقياسه .

و بالنظر إلى معاملي الثبات و الصدق ، يُمكن الإعتماد على مقياس وصف سلوك القائد في دراستنا الميدانية

### 3- مقياس ردود أفعال العمال نحو رئيسهم -

لمعرفة ردود أفعال العمال السلوكية نحو الرئيس اقتبست من مقياس إستبتيان ردود الأفعال السلوكية -

التي قامت الباحثة (M.Chalvin, 1994) بتصميمه ، و قد تم تعديل عدة فقرات على نحو يُناسب

موضوع الدراسة داخل المركب وهذا بمساعدة المشرفة المختصة داخل المركب ؛ و إلترزم

. الباحث بتطبيق خمس عشرة (15) فقرة لمعرفة ردود الأفعال السلوكية للعمال نحو إتجاه الرئيس

و كان تقدير درجات كل فقرة على سلم خماسي ، دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبداً بمعنى أن درجات

سلم القياس أدرجت حسب درجات سلم ليكرت ، وصيغت الفقرة صياغة موجبة بمعنى إذا كانت في إتجاه

: خاصية ردود الأفعال السلبية للعمال نحو رئيس المصلحة ، كما يُوضحه هذا الشكل

الخيارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1
في إتجاه الخاصية	→				

و صيغت الفقرات صياغة سالبة ، بحيث تكون عكس إتجاه خاصية ردود الأفعال السلوكية

: سلبية ، و تقديراتها تتراوح من درجة واحدة إلى خمس درجات، كما هو مبين في الشكل التالي

الخيارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	1	2	3	4	5
في عكس إتجاه الخاصية					←

### : الخصائص السيكومترية للمقياس 3-

أ 1- صدق المُحكّمين : عرضت الصورة المبدئية للمقياس على سبع مُحكّمين من ذوي الخبرة والتخصص

حيث طُلب من كل واحد منهم الحُكم على مدى صدق الفقرات التي تُبين ردود أفعال المرؤوسين (العمال)

نحو الرئيس ، و بناءً على آرائهم و تقييمهم تم وضع الصورة النهائية للإستمارة المكونة من خمس عشرة فقرة

حول □ استجابات السلوكية للعمال و عشرة فقرات (10) حول ضغط العمل و عشر فقرات (10) حول (15)

رضا العمال عن علاقتهم مع رئيسهم ؛ و من خلال الجدول التالي تُبين نسبة قبول المحكمين للفقرات التي

تقيس الموضوع .

**الجدول رقم (19) :** يُبين نسبة قبول المحكمين للفقرات التي تقيس موضوع ردود الأفعال السلوكية

للعامل نحو رئيس المصلحة (الإطار المشرف) و معرفة مدى وضوحها .

رقم الفقرة	نسبة الاتفاق %	رقم الفقرة	% نسبة الإتفاق
1	100	20	100
2	100	21	100
3	100	22	100
4	100	23	80
5	80	24	100
6	100	25	100
7	100	26	100
8	100	27	100
9	80	28	100
10	100	29	80
11	80	30	100
12	100	31	100
13	100	32	100
14	100	33	100
15	100	34	100
16	100	35	100
17	100		
18	100		
19	100		

يُتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن عدد الفقرات التي وافق عليها المحكمون بنسبة 80 % بلغ أربع

% فقرات ، بنسبة **11.42%** من المجموع الكلي لفقرات المقياس ، أما الفقرات التي وافقوا عليها بنسبة **100**

فقد بلغ عددها واحد وثلاثين فقرة ، و بنسبة **88.57%** ، و بناءً على نصائح و توجيهات المحكمين

و الأستاذ المشرف و المختصة في مجال علاقات العمل داخل المركب تم تعديل بعض الفقرات ليتضح

معنى الـ استمارة لدى عينة الدراسة بحيث تم إضافة (10) عشر فقرات تخص الضغط النفسي لـ هارقريفز

Hargreaves,G ؛ و عشر فقرات (10) طبقها الباحث بصورة مختصرة من مقياس منيسوتا (1998)

.تخص الرضا الوظيفي . و بالتالي أصبح المقياس مكونًا من (35) فقرة ، أنظر إلى الملحق رقم (3)

$$\text{أ 2- الصدق الذاتي} / \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.939} = 0.969$$

ب- ثبات المقياس : لحساب ثبات ردود الأفعال عند العمال نحو سلوك رئيسهم، فضل الباحث استخدام

طريقة التجزئة النصفية Split half reliability حيث قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة ،

: بيرسون فكانت النتيجة

معامل الثبات  $r = 0.886$  ، و بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان – براون ، أصبح معامل الثبات

$$r_{\text{ص}} = 0.939$$

. بالنظر إلى نتائج كل من صدق و ثبات مقياس ردود الأفعال السلوكية ، يُمكننا القول أنه صالح للدراسة

## الدراسة الأساسية -

### تمهيد

بعد التأكد من صدق أدوات القياس و من صحة الفرضيات الإجرائية المطروحة بعد تطبيق الدراسة

الإستطلاعية ، أجرى الباحث دراسته الميدانية بمركب تمييع الغاز (GL4/Z) . بأرزيو

### : أولاً - المجال الجغرافي للدراسة الأساسية

نظراً لطبيعة الموضوع و لنوع الدراسة ، أجرى الباحث دراسته الميدانية في مركب تمييع الغاز (GL4/Z)

: في تسع (9) مصالح من مصالح المركب ، كما هو مُبيّن في الجدول التالي

الجدول رقم (20) يُوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المركب (GL4/Z) :

النسبة المئوية	عدد العمال	المصلحة
25%	50	الإنتاج * (P)
15%	30	الصيانة (G)
12%	24	الأمن (I)
5%	10	المالية (F)
7%	14	الإعلام الآلي (D)
12%	24	المستخدمين (S)
7%	14	تنمية الموارد البشرية (R)
7%	14	الأشغال الجديدة (W)
10%	20	التقنية (T)
<b>100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>

### : ثانياً - مدة التطبيق

بدأ الباحث دراسته التطبيقية الأساسية يوم 2007 /26/5 و إنتهت أواخر شهر جوان من نفس السنة

: إستغرقت حوالي شهر ، و كانت منقسمة إلى مرحلتين

أنظر إلى الملحق رقم (4) \*

**المرحلة الأولى :** بدأت الأسبوع الثالث من شهر ماي ، بحيث قام الباحث بدورة للإستعلام و الإتصال - بكل مصالحي المؤسسة بإشراف من مؤجفة مخصصة لتوجيه الباحث لإتمام دراسته على أحسن الظروف و في هذه المرحلة قام الباحث بتوزيع مقاييس الدراسة ( أدوات البحث ) ، مقياس وصف سلوك القائد Leader Behavior description questionnaire و إستمارة تخص الإتصال بين رئيس المصلحة ، و مرؤوسيه داخل المركب ، و إستمارة تخص ردود أفعال العمال و إنتهت هذه المرحلة مع بداية شهر جوان - **المرحلة الثانية :** بدأت في الأسبوع الأول من شهر جوان و دامت إلى غاية نهاية شهر جوان - بحيث في الأسبوع الأول من شهر جوان خصصها الباحث في تسليم المقاييس لكل العمال في أغلب المصالح - تسع مصالحي من إحدى عشر مصلحة - داخل المركب و قد دام التسليم أسبوعين و في النصف الثاني إلى غاية نهاية شهر جوان تم فيها جمع و إستلام إستجابات العمال و التي تطلبت وقتًا كبيرًا و مجهودًا كبيرًا لتجاوز الصعوبات و العقبات التي لاحظها الباحث أثناء بحثه ، خاصة عند جمع إستجابات عمال الورديات أو عمال المناوبة (Service Quart 2×12) .

## **: ثالثا - عينة الدراسة الأساسية و خصائصها**

### **: عينة الدراسة الأساسية -1**

يُمثل إختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العلمي الميداني ، ذلك أن نتائجها التي سينتهي إليها تتوقف و بدرجة كبيرة جدًا على خصائص و مواصفات العينة و مدى تماثلها و تطابقها مع خصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه ، حتى تتوافر إمكانية تعميم نتائج البحث على أفراد المجتمع الإحصائي كله ، لذا وجه الباحث عناية كبيرة لطريقة سحبها بحيث تتنقي عنها صفة التحيز و عدم التمثيل الصادق ، كما وجه عناية كبيرة كذلك إلى خصائص و مواصفات العينة التي كانت عينة مقصودة مأخوذة بطريقة الحصص من مختلف المصالح داخل مركب تميميع الغاز بأرزيو .

## : أ- حجم العينة

كان حجم العينة 220 عاملاً و عاملة من مختلف المصالح ، ثم تقلص هذا الحجم ليصل إلى 200 عاملاً بمعنى أن 20 عاملاً، يمثلون ما نسبته 9.90 % أبعادوا من الحساب الكلي ، و ذلك لأنهم لم يحسنوا التعامل . بصدق مع متطلبات البحث ؛ و تمثل عينة الدراسة ما نسبته 40 % من الحجم الكلي للمجتمع الأصلي .

## : ب- إختيار العينة

عند إختيار عينة البحث يجب توخي صحة إختيارها لتكون مُمثلة للمجتمع الأصلي ( الإحصائي ) الذي أخذت منه ، و تكونت عينة البحث الميداني من عمال منفيين و متحكمين و إطارات لكنها غير مُشرفة لأن سُلهم الوظيفي - الإجتماعي داخل مركب تميمع الغاز يساوي (23) عكس رؤساء . المصالح حيث أن سُلهم الهرمي الوظيفي يساوي (25) ( أنظر الملحق رقم 6 )

. و نظراً لطبيعة و أهمية الموضوع إخترت انا الباحث إستعمال أسلوب العينة العشوائية بطريقة الحصص

## مواصفات و خصائص عينة الدراسة -2

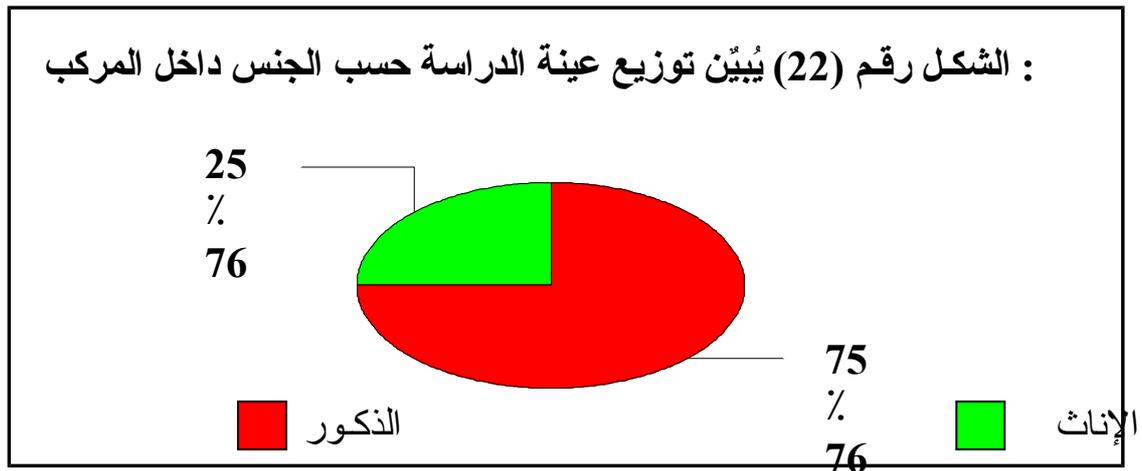
و عن عدد خصائص العينة التي سيتم تقديمها ضمن جداول فهي 7 خاصيات

### الجنس - 1.2

الجدول رقم (21) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و المصلحة التي تعمل بها

المجموع		الإناث		الذكور		الجنس
ك	%	ك	%	ك	%	المصلحة
14	7%	2	4	10	5	الموارد البشرية
30	15%	1	2	28	14	الصيانة
24	12%	1.5	3	21	10.5	الأمن
50	25%	1	2	48	24	الإنتاج
20	10%	2	4	16	8	التقنية
24	12%	11	22	2	1	المستخدمين
14	7%	2	4	10	5	الأشغال الجديدة
10	5%	2	4	6	3	المالية
14	7%	2.5	5	9	4.5	الإعلام الآلي
200	100%	25	50	150	75	المجموع

الشكل رقم (22) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس داخل المركب



يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين ، أن الذكور يُمثلون نسبة تقدر بـ 75 % و هي نسبة عالية

مقارنة بالإناث التي تقدر نسبتها بـ 25 % ؛ يتوزعون توزيعاً معتدلاً حسب المصالح بحيث نلاحظ أن

% الإناث يشغلون مناصب إدارية كمصلحة المستخدمين بنسبة تقدر 11 % ، مقارنة بالذكور بنسبة 1

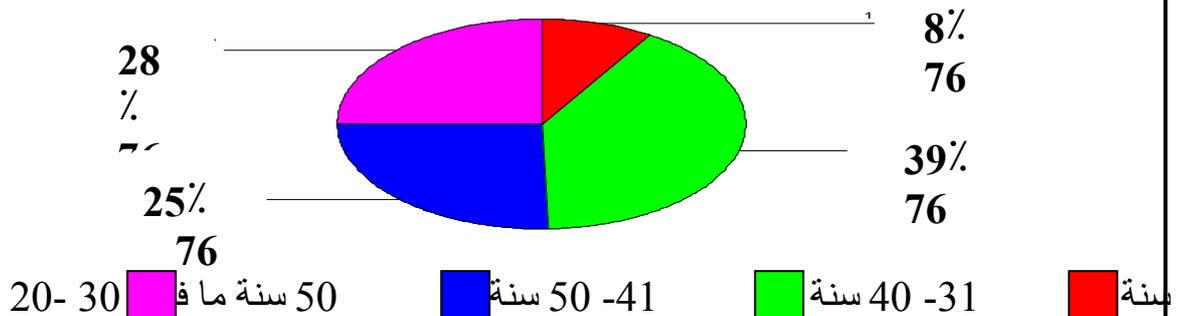
و هذا طبيعي بحكم أن الإناث يعملون في مناصب عمل يغلب عليها الطابع الخدماتي ، و العكس تمامًا  
 % بحيث نلاحظ أن الذكور في مصلحة الإنتاج يقدر نسبتهم بـ 24 % مقارنة بالإناث التي تبلغ نسبتها 1  
 . و هذا طبيعي بحكم أن الذكور يشغلون في الغالب مناصب عمل طبيعتها تقنية و إنتاجية

## 2.2- السن :

الجدول رقم (23) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب السن و المصلحة التي تعمل بها

المجموع		50+		41-50		31-40		20-30		السن
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	المصلحة
7%	14	3.5	7	2	4	1.5	3	0	0	الموارد البشرية
15%	30	4	8	3.5	7	6.5	13	1	2	الصيانة
12%	24	2	4	2.5	5	6.5	13	1	2	الأمن
25%	50	7.5	15	7.5	15	8.5	17	1.5	3	الإنتاج
10%	20	3	6	3	6	4	8	0	0	التقنية
12%	24	4	8	3.5	7	3.5	7	1	2	المستخدمين
7%	14	2	4	2	4	2	4	1	2	الأشغال الجديدة
5%	10	2	4	0	0	2	4	1	2	المالية
7%	14	0	0	1	2	4.5	9	1.5	3	الإعلام الآلي
100	200	28	56	25	50	39	78	8	16	المجموع

الشكل رقم (24) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب السن



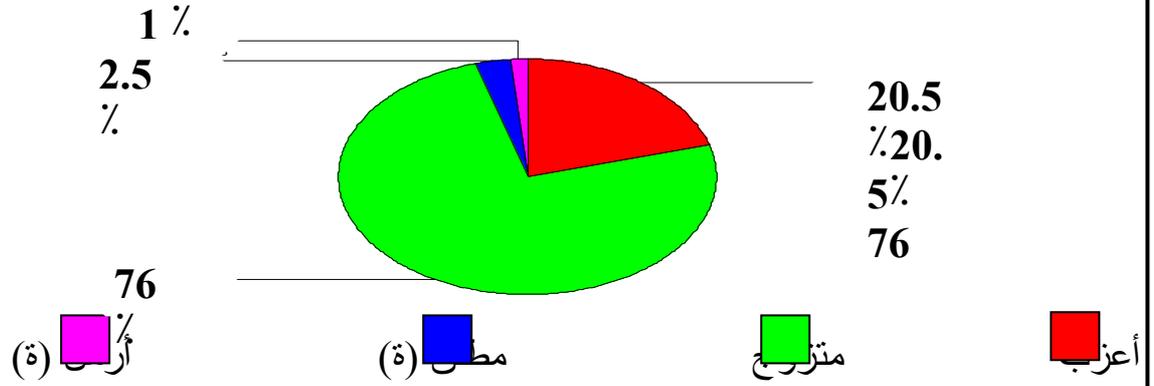
يُتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين ، أن عينة الدراسة تتوزع توزيعاً شبه مُعتدل حسب عامل السن ، بحيث نجد أن فئة 31-40 تمثل أكبر نسبة تقدر بـ 39 % ، وهي الفئة النشيطة القادرة على العطاء و الإنتاج ، تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 28 % ، ثم تليها فئة 41 و 50 سنة بنسبة 25 % ، و تليها نسبة 20-30 سنة التي تمثل فئة الشباب ، و هذا يُوضح أن فئة الكهول هي الفئة الأكثر تمثيلاً داخل المركب ، و قد أشار الباحث إلى هذا المُتغير لمعرفة مستوى التعامل و التفاعل بين رئيس المصلحة . المُتسلط و مرؤوسيه حسب عامل السن .

### 3.2 : الحالة المدنية –

: الجدول رقم (25) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية و المصلحة التي تعمل بها

المجموع		أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج		أعزب		الحالة المدنية / المصلحة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
7	14	1	0.5	1	2	9	4.5	1	2	الموارد البشرية
15	30	0	0	0	0	12	24	3	6	الصيانة
12	24	0	0	0	0	10.5	21	1.5	3	الأمن
25	50	0.5	1	0.5	1	19	38	5	10	الإنتاج
10	20	0	0	0.5	1	9	18	0.5	1	التقنية
12	24	0	0	0	0	9	18	3	6	المستخدمين
7	14	0	0	0	0	6	12	1	2	الأشغال الجديدة
5	10	0	0	0	0	7	3.5	1.5	3	المالية
7	14	0	0	0.5	1	2.5	5	4	8	الإعلام الآلي
100	200	1	2	2.5	5	76	152	20.5	41	المجموع

: الشكل رقم (26) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية داخل المركب



يُلاحظ من الجدول و الشكل السابقين ، أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة بنسبة قدرها 76% ، وهذا طبيعي بحكم أن غالبية أفراد العينة في سن الزواج 33 سنة ، تليها فئة العزاب 20.5 % و هي الفئة التي % يتراوح سنها من 20 إلى 30 سنة ، ثم تأتي فئة المطلقين بنسبة 2.5 % ، و أخيراً فئة الأرامل بنسبة 1 . و سلط الباحث الضوء على مُتغير الحالة المدنية لمعرفة ردود أفعال العمال □ تجاه سلوك الرئيس المُتسلط

: المستوى التعليمي -4.2

: الجدول رقم (27) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي و المصلحة التي تعمل بها

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي المصلحة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
7	14	2	04	4	08	1	02	00	00	الموارد البشرية
15	30	9	18	4	08	2	04	00	00	الصيانة
12	24	2	04	2.5	05	6.5	13	1	02	الأمن
25	50	9.5	19	13.5	27	2	04	00	00	الإنتاج
10	20	9	18	0.5	1	0.5	01	00	00	التقنية
12	24	6.5	13	3.5	07	2	04	00	00	المستخدمين
7	14	6	12	01	02	00	00	00	00	الأشغال الجديدة
5	10	3	06	2	04	00	00	00	00	المالية
7	14	7	14	00	00	00	00	00	00	الإعلام الآلي
100	200	54	108	31	62	14	28	1	02	المجموع

: الشكل رقم (28) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي داخل المركب



من الجدول و الشكل أعلاه يُلاحظ ، أن المستوى الجامعي هو المستوى الغالب بنسبة 54% ، يليها المستوى

%الثانوي بنسبة قدرها 31% ، ثم يليها المستوى المتوسط بنسبة 14% ، و أخيراً المستوى الإبتدائي بنسبة 1

و هذا طبيعي بحكم أن المركب أحد مركبات شركة سونطرك التي شعارها الخبرة و التجربة الرائدة لهذا

فهي تريد أن تطور و تفعل كفاءاتها ، و أحد أهم معايير التوظيف التي تشترطها تكمن في التأهيل العلمي

و المعرفي ، و مُسايرة التطور بالرفع من المستوى التعليمي عن طريق التكوين المستمر للعمال و الإطارات

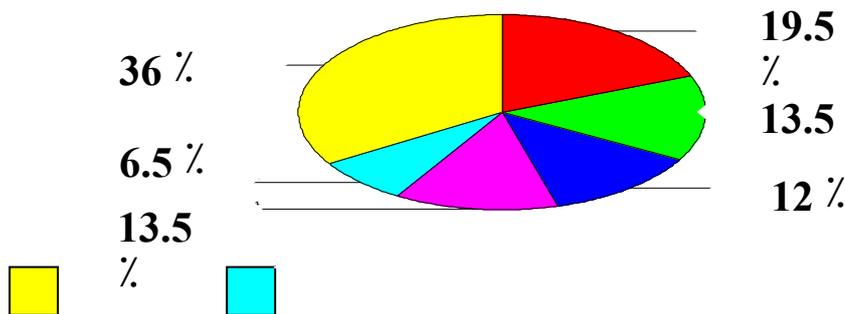
هذا من جهة ، و من جهة أخرى لـ أهمية مناصب العمل داخل هذا المركب ، فمثلاً نجد أن بعض المصالح تتطلب مستوى تعليمي جامعي مؤهل مثل مصلحة الإعلام الآلي التي تقدر نسبة الجامعيين 7% ، و مصلحة المالية بنسبة 3% لشغل هاته المناصب الحساسة ، و قد أدرج الباحث هذا المتغير ضمن خاصيات مواصفات العينة لمعرفة نوعية العلاقة بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه و تداعيات ذلك على إستجاباتهم السلوكية .

## 5.2- الأقدمية الوظيفية :

الجدول رقم (29) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية الوظيفية و المصلحة التي تعمل بها

المجموع		26-30		21-25		16-20		11-15		6-10		1-5		الأقدمية المصلحة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
7	14	2.5	5	1	2	0.5	1	1	2	1.5	3	0.5	1	الموارد البشرية
15	30	5	10	1	2	1	2	1	2	3.5	7	3.5	7	الصيانة
12	24	3	6	0.5	1	2	4	3.5	7	1	2	2	4	الأمن
25	50	9	18	1.5	3	6.5	13	3	6	1.5	3	3.5	7	الإنتاج
10	20	4.5	9	0	0	1.5	3	2.5	5	1	2	0.5	1	التقنية
12	24	7.5	15	1	2	0	0	1	2	1	2	2	4	المستخدمين
7	14	2.5	5	1	2	1	2	0	0	1	2	1.5	3	الأشغال الجديدة
5	10	1	2	0.5	1	1	2	0	0	0	0	2.5	5	المالية
12	14	1	2	0	0	0	0	0	0	3	6	3	6	الإعلام الآلي
100	200	36	72	6.5	13	13.5	27	12	24	13.5	27	19.5	39	المجموع

الشكل رقم (30) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية الوظيفية داخل المركب



1-5 30-26

25-21

10-6

5-11

10-6

س

يُلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه ، أن عينة الدراسة تتوزع توزيعًا غير معتدل بحيث أن أكبر نسبة

، % من حيث الأقدمية تقع ضمن فئة 30-26 سنة بنسبة 36 % ، تليها فئة 1-5 سنوات بنسبة تقدر بـ 19

% تليها فئة 10-6 و 20-16 سنة بنفس النسبة التي تقدر بـ 13.5 % ، ثم تليها فئة 11-15 بنسبة قدرها 12

و أخيرًا فئة 25-21 سنة بنسبة تقدر بـ 6.5 % ، و هذا يدل على أن المركب يشغله عمال ذوي أقدمية

كبيرة لإعتباره من بين أقدم المركبات بشركة سونطراك ، و يشهد أيضا تغيرات في السنوات الأخيرة بفعل

توظيف الطاقات الشابة ، و قد تناول الباحث دراسة هذا المتغير لمعرفة ردود أفعال المرؤوسين إتجاه

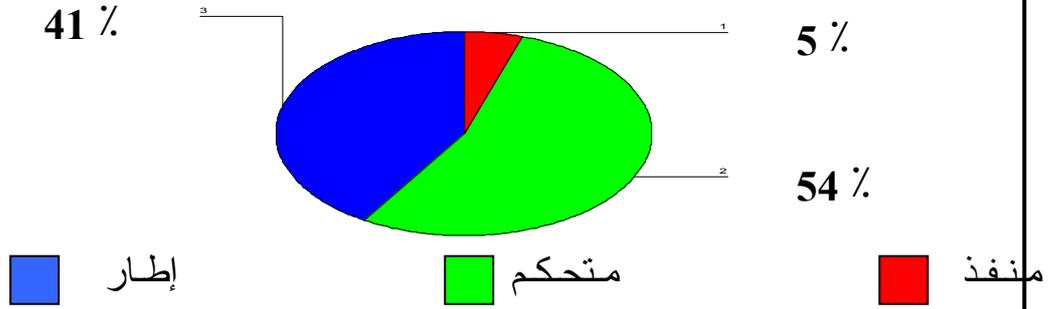
سلوك رئيسهم المُتسلط أثناء عملية الإتصال داخل مركب تميميع الغاز (GL4/Z) .

## الرتبة الوظيفية -6.2 :

الجدول رقم (31) يبيّن توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية و المصلحة التي تعمل بها :

المجموع		إطار		متحكم		منفذ		الرتبة الوظيفي المصلحة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
7	14	3	6	4	8	0	0	الموارد البشرية
15	30	4.5	9	9	18	1.5	3	الصيانة
12	24	1.5	3	8	16	2.5	5	الأمن
25	50	9	18	16	32	1	2	الإنتاج
10	20	9	18	1	2	0	0	التقنية
12	24	1	2	10	20	0	0	المستخدمين
7	14	6	12	1	2	0	0	الأشغال الجديدة
5	10	3	6	2	4	0	0	المالية
7	14	4	8	3	6	0	0	الإعلام الآلي
100	200	41	82	54	108	5	10	المجموع

الشكل رقم (32) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



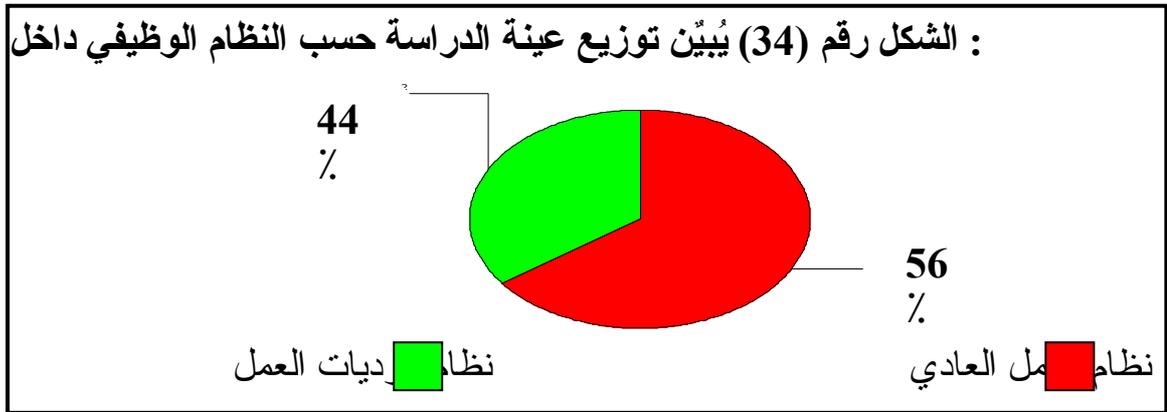
يُتضح لنا من خلال الجدول و الشكل أعلاه ، أن عينة الدراسة تتوزع توزيعاً معتدلاً حسب الرتبة الوظيفية بحيث تقدر نسبة المتحكمين بـ 54 % ، تليها فئة الإطارات بنسبة 42 % ، و أخيراً تقدر نسبة المنفذين بـ 5 % ، و هذا طبيعي بحكم أن المنفذين لا يمثلون إلا نسبة 1.87 من مجموع المجتمع الأصلي ، و لأن سياسة المركب تعتمد على إدماج المنفذين في صنف المُتحكمين بفضل رسكالت العمال لتأهيلهم الوظيفي عن طريق التكوين المستمر ، وقد أدرج الباحث جدول الرتبة الوظيفية لمعرفة مستوى الاتصال بين رئيس المصلحة المُتسلط و مرؤوسيه و إنعكاس ذلك على إستجاباتهم السلوكية حسب السلم الوظيفي - الإجتماعي .

## 7.2 : النظام الوظيفي - 7.2 :

الجدول رقم (33) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب النظام الوظيفي و المصلحة التي تعمل بها

المجموع		نظام الورديات		النظام العادي		النظام الوظيفي
ك	%	ك	%	ك	%	المصلحة
14	7	0	0	14	7	الموارد البشرية
30	15	12.5	25	5	2.5	الصيانة
24	12	8	16	8	4	الأمن
50	25	23.5	47	3	1.5	الإنتاج
20	10	0	0	20	10	التقنية
24	12	0	0	24	12	المستخدمين
14	7	0	0	14	7	الأشغال الجديدة
10	5	0	0	10	5	المالية
14	7	0	0	14	7	الإعلام الآلي
200	100	44	88	112	56	المجموع

الشكل رقم (34) يُبين توزيع عينة الدراسة حسب النظام الوظيفي داخل المركب



% يتبين لنا من خلال الجدول و الشكل أعلاه ، أن هناك تجانس في نظام العمل ، مع فرق يُقدر بـ 12

لصالح النظام العادي ، و لقد أدرج الباحث هذا المتغير لمعرفة درجة الإختلاف في ردود أفعال العمال

. إتجاه سلوك رئيسهم في إطار عملية الإتصال داخل المركب حسب نظام العمل

## رابعاً - وصف أدوات القياس

### مقياس الإتصال ما بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه داخل المركب -

: يحتوي مقياس الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو على 18 فقرة

يتكون من خمس (5) فقرات تخص الإعلام و الإستعلام داخل المركب عامة و بالأخص داخل المصلحة -

في الوقت المناسب و بالأداة و الأسلوب المناسبين ، و التفاعل الديناميكي بين المرؤوس و رئيس المصلحة

. و صيغت كلها صياغة موجبة ، أي في إتجاه خاصية ضعف الإتصال و فتورها بين الرئيس و مرؤوسيه

و يحتوي على عشرة (10) فقرات تخص العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه و ما ينتج عنها من رضا أو -

عدم الرضا، و من المؤشرات التي تحدد ذلك و هي التقدم في الحياة المهنية ( الترقية) ومعاييرها ومعرفة

كيف تتم تلك المقابلة التقييمية للأداء و النقطة التقديرية الممنوحة لمعرفة قدرات و كفاءات المرؤوس لترقيته

أو لتبرير عدم إستفادته من الترقية الوظيفية ، إلى جانب معرفة معاش العامل النفسي المضطرب لسوء

علاقته مع رئيسه المُتسلط ، إضافة لطلب جلسة الإستماع لتقديم المرؤوس شكواه إلى المدير ليلبغه إستياءه

عن وضعيته المهنية بسبب سوء علاقته مع رئيس المصلحة المُتسلط ، بالإضافة إلى طلبات التحويل بمعنى

الحراك الداخلي داخل المركب أو إلى مركب آخر أو تغيير المؤسسة بسبب سوء العلاقة مع رئيس المصلحة

و يحتوي على ثلاث (3) فقرات تخص تداعيات العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه على الجانب الصحي -

. للمرؤوسين ؛ و صيغت كلها صياغة موجبة ، أي في إتجاه الخاصية

- أما بالنسبة لتقدير الدرجات ، فقد تم تقدير الفقرات من رقم (1) إلى رقم (7) على سلم الخماسي ( أبداً

نادراً - أحيانا - غالبا - دائما ) و مغلقة إما بـ نعم أو بـ لا وهي الفقرات رقم 8،12،15،17،18،19،20،21

أو متعددة الإجابات و هي الفقرات رقم 9 ، 10 ، 11 ، 13 ، 14 ، 16 ، 17 ، 19 ، 22 ؛ و ذلك قصد

. الإستفادة من تلك المعلومات التي تُساعد الباحث في تحليله الكمي و النوعي لنتائج الدراسة الأساسية

## مقياس وصف سلوك رئيس المصلحة داخل مركب تمبيغ الغاز - ( GL4/Z ) :

يحتوي مقياس وصف سلوك الرئيس على 22 فقرة مُقسمة إلى بُعدين ، بُعد يُركز على الإعتبارات -

الإنسانية بمعنى البُعد الإنساني للمنظمة [الرئيس الفعال] ، و بُعد يركز على تنظيم العمل ؛ يضم كلا

: البُعين على 11 فقرة و هي

بُعد الإعتبارات الإنسانية : يحتوي هذا البُعد على 11 فقرة و هي الفقرات من رقم 1 إلى 11-1

صيغت كلها في إتجاه خاصة نقص الإعتبارات الإنسانية للكشف عن سلوك الرئيس المُتسلط ( الإتجاه

:التسلطي) بإستثناء الفقرات رقم : 8،10،11 التي كانت في عكس إتجاه الخاصة ،كما هو مبين الشكل التالي

الخيارات	( T ) دائما	( S ) غالبا	( O ) أحيانا	( R ) نادرا	( J ) أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1
في إتجاه الخاصة	→				

و أما إذا صيغت الفقرات صياغة سالبة ، بحيث تكون عكس إتجاه الخاصة نقص الإعتبارات الإنسانية

: فتكون التقديرات تتراوح من درجة واحدة إلى خمس درجات، كما هو مبين في الشكل التالي

الخيارات	( T ) دائما	( S ) غالبا	( O ) أحيانا	( R ) نادرا	( J ) أبدا
الدرجات	1	2	3	4	5
في عكس إتجاه الخاصة					←

بُعد تنظيم العمل : يحتوي هذا البُعد على إحدى عشر (11) فقرة ، وهي الفقرات من رقم 12 إلى 22-2

صيغت كلها في إتجاه الخاصة ، و التي تتمثل في الإهتمام بالمهمة على حساب صاحب المهمة بإستثناء

الفقرات رقم : 15، 18، 20، 21، 22 ، التي كانت في عكس إتجاه الخاصة ، بمعنى أن الرئيس

. مرن في تعامله و علاقاته مع مرؤوسيه

## المقياس ردود أفعال العمال نحو رئيسهم داخل مركب - (GL4/Z) :

، يحتوي مقياس ردود الأفعال السلوكية المطبق على عمال المركب على خمسة و ثلاثين فقرة (35) -

: وعلى ثلاث أبعاد يُريد الباحث دراستها وهي

، عدم الرضا المهني : يحتوي هذا البُعد على عشر (10) فقرات ، و هي من الفقرة 16 إلى 25-1  
أما عدد الفقرات التي صيغت صياغة موجبة (في إتجاه عدم الرضا المهني ) فهي 7 فقرات و هي من  
%. الرقم : 16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 22 ، 23 و 25 بنسبة قدرها 70

أما عدد الفقرات التي صيغت صياغة سالبة ( في عكس إتجاه عدم الرضا المهني ) بلغ عددها 3 فقرات  
. وبنسبة قدرها 30 % ، و هي الفقرات رقم 20 ، 21 ، 24

و بالنسبة لتقدير درجات فقد تم تقدير كل فقرة على سلم رباعي أوافق بشدة، أوافق ، أعارض ، أعارض  
بشدة، و تقديراتها تتراوح بين درجة واحدة إلى أربع درجات إذا كانت الفقرات في إتجاه خاصية  
عدم الرضا المهني ، و من أربع درجات إلى درجة واحدة ، إذا كانت الفقرات في عكس إتجاه خاصية  
عدم الرضا المهني ، كما هو موضح في الشكل التالي

الخيارات الدرجات	أوافق بشدة 4	أوافق 3	أعارض 2	أعارض بشدة 1
في إتجاه خاصية عدم الرضا	→			
في عكس إتجاه الخاصية				←

. ضغط العمل : يحتوي هذا البُعد على عشر (10) فقرات ، من الفقرة 26 إلى الفقرة 35-2

و تجدر الإشارة إلى أن كل فقرات المقياس صيغت صياغة موجبة ، أي في إتجاه خاصية ضغط العمل  
. ما عدا الفقرة رقم 27 ، التي صيغت صياغة سالبة بمعنى في عكس إتجاه الخاصية

، و فيما يخص تقدير الدرجات فقد تم تقدير كل فقرة من الفقرات على سلم رباعي : دائما ، غالبا ، نادرا

أبدا ، و تقديراتها تتراوح من أربع درجات إلى درجة واحدة إذا كانت في إتجاه الخاصية ضغط العمل : و من درجة واحد إلى أربع درجات، إذا كانت الفقرات في عكس إتجاه الخاصية ، كما يبيئنه الشكل التالي

الخيارات	(T) دائما	(S) غالبا	(R) نادرا	(J) أبدا
الدرجات	4	3	2	1
في إتجاه خاصية الضغط				←
في عكس إتجاه الخاصية				

سلوك المواجهة العنيفة : يحتوي هذا البُعد على خمس عشر (15) فقرة ، تكون الإجابة عنها -3

: بإختيار أحد البدائل : دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا ؛ و يتكون المقياس من

ثمان (8) فقرات صيغت صياغة موجبة في إتجاه خاصية بمعنى المواجهة العنيفة ، و هي الفقرات

رقم : 4 ، 5 ، 7 ، 9 ، 11 ، 12 ، 13 ، 15 ؛ و سبع (7) فقرات أخرى صيغت صياغة سالبة عكس

. إتجاه الخاصية ، و هي الفقرات رقم : 1 ، 2 ، 3 ، 6 ، 8 ، 10 ، 14 بمعنى سلوك متفتح (مواجهة إيجابية)

و بالنسبة لتقدير الدرجات إذا صيغت الفقرات صياغة موجبة ، بحيث تكون في إتجاه الخاصية بمعنى

إستجابة للمواجهة العنيفة فتكون التقديرات تتراوح من درجة واحدة إلى خمس درجات ، كما هو مبين

: في الشكل التالي

الخيارات	(T) دائما	(S) غالبا	(O) أحيانا	(R) نادرا	(J) أبدا
الدرجات	1	2	3	4	5
في إتجاه الخاصية					←

و أما إذا صيغت الفقرات صياغة سالبة ، بحيث تكون عكس إتجاه الخاصية ، بمعنى رد فعل متفتح و إيجابي

: فتكون التقديرات تتراوح من درجة واحدة إلى خمس درجات، كما هو مبين في الشكل التالي

الخيارات	(T) دائما	(S) غالبا	(O) أحيانا	(R) نادرا	(J) أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1
في عكس إتجاه الخاصية	→				┆

### : خامسا - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع ، و لإجراءات الدراسة الميدانية الإستطلاعية و الأساسية ، طبق الباحث

: الأساليب الإحصائية التالية

- 1- النسبة المئوية : لحساب المتغيرات الكمية كالسن و الأقدمية ..... و المتغيرات النوعية كالحالة المدنية ، و المصلحة التي يعمل بها..... و هذا لمعرفة مدى تجانس أو إختلاف أفراد عينات الدراسة حول المواصفات المذكورة ، و كذلك لحساب النسب المئوية لردود أفعال العمال الناتجة عن عملية الإتصال مع . رئيسهم ، و لمعرفة محكات ( المعايير ) التي يعتمد عليها المركب لوصف سلوك الرئيس .
- 2- المتوسط الحسابي : و هذا قصد إستخراج متوسط متغيرات الدراسة الأساسية لمعرفة قيمة و مكان . كل متغير ضمن الدراسة

و معادلته :  $م = \frac{مجس}{ن}$

حيث أن م = المتوسط الحسابي ، مج = مجموع الدرجات ، ن = عدد الأفراد

- 3- الإنحراف المعياري : لحساب ترتيب ردود أفعال العمال ، و توظيفها في المعادلات الأخرى -

و معادلته :  $ع = \frac{مجس - م}{ن}$

حيث أن : ع = الإنحراف المعياري ، س = الدرجات ، م = المتوسط الحسابي

معامل ارتباط بيرسون : لحساب العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة ، و لحساب درجة ثبات -4

. الإختبار بإستعمال طريقة التجزئة النصفية

$$\text{معادلته : } r = \frac{n \times \text{مج س} \times \text{ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[(\text{مج س})^2 - (n \times \text{مج ص})] [(n \times \text{مج س})^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

. حيث أن : ن = عدد أفراد العينة

. س = درجات النصف الأول من الإختبار أو درجات المتغير الأول

. ص = درجات النصف الثاني من الإختبار أو درجات المتغير الثاني

: معادلة سبيرمان براون : لتصحيح معامل الارتباط -5

$$r = \frac{r_s}{1 + r_s}$$

. حيث أن : رث ص = معامل الارتباط المصحح

. ر = قيمة معامل الارتباط الأصلي

$$\text{قانون } r^2 \text{ لحساب الدلالة المعنوية ، و هو : } r = \frac{r^2 - 1}{n - 2}$$

: أولاً - عرض و تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى التي تقول

توجد علاقة إرتباطية بين الإتجاه التسلطي للرئيس و مُعَوَّقات الإتصال داخل مركب -

. تمميع الغاز بأرزيو

الجدول رقم (36) يُبين إستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس الإتصال داخل مركب (GL4/Z) :

رقم الفقرة	الاتصال بين العمال و رئيس المصلحة	التكرارات	النسب المئوية (%)
1	وسيلة الإتصال الأكثر استعمالاً هو البريد الداخلي	109	54.5
	وسيلة الإتصال الأقل استعمالاً هو الحوار مع الرئيس	11	5.5
2	وسيلة الإتصال الأكثر تفضيلاً هو البريد الإلكتروني	119	59.5
	وسيلة الإتصال الأقل تفضيلاً هو الحوار مع الرئيس	14	7
3	الشعور بأن المعلومة لا تنقل بشكل مناسب داخل المركب	138	69
4	المعلومة لا تصل في الوقت المناسب	143	71.5
5	عدم الرضا عن كيفية إرسال المعلومة و تسييرها	133	66.5
6	ضعف التفاعل الديناميكي مع رئيس المصلحة	140	70
7	إنعدام العلاقة الإيجابية مع الرئيس	135	67.5
8	عدم الإستفادة من الترقية في عشر سنوات الأخيرة	105	52.5
9	الإختلاف مع الرئيس بسبب عدم الإستفادة من الترقية	75	37.5
10	محكات الترقية تقوم على أساس تقدير الكفاءات *	42	21
11	رضا العمال من نقطة تقدير الكفاءة الممنوحة من رئيسك *	49	24.5
12	تشعر بحالة من الضغط في منصب عملك بسبب رئيسك	112	56
13	لا وجود لمقابلة تقييم الأداء و تقدير الكفاءة مع الرئيس	142	71
14	رفع شكوى إلى المدير العام بسبب توتر العلاقة مع الرئيس	36	18
15	الرغبة في تغيير منصب العمل لسوء العلاقة مع الرئيس	66	33
16	التقدم بطلبات تغيير المنصب لسوء العلاقة مع الرئيس	48	24
17	العلاقة مع رئيس المصلحة لها إنعكاسات صحية	146	73
18	ضغط الدم أهم المضاعفات الصحية بسبب تلك العلاقة	63	31.5

ملاحظة : الفقرات التي أمامها \* هي الفقرات التي في عكس إتجاه الخاصية (سوء العلاقة مع الرئيس)

: الجدول رقم (37) : يُبين □ استجابات المرؤوسين في وصف سلوك رئيسهم – إتجاهه - التسلطي

رقم الفقرة	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية
<b>- بُعد الإعتبارات الإنسانية - الإهتمام بصاحب المهام</b>			
1	لا يصغى لإهتمامات مرؤوسيه	82	41%
2	لا يعبر عن إعجابه عندما يؤدي أحد من مرؤوسيه عملاً جيداً	87	43.5%
3	لا يساعد مرؤوسيه لحل مشاكلهم العالقة	95	47.5%
4	لا يلح على التفاعل و تهيئة جو مناسب للتفاهم مع مرؤوسيه	86	43%
5	الرئيس لا يعامل مرؤوسيه كزملاء له	84	42%
6	الرئيس غير ودي في التعامل مع مرؤوسيه	77	38.5%
7	يلقي بتحيةة التقدير لمرؤوسيه *	139	69.5%
8	ينتقد مرؤوسيه أمام الآخرين	78	39%
9	لا يأخذ بعين إعتبار أفكار مرؤوسيه	82	41%
10	يطلب من مرؤوسيه أداء مهامهم فوق قدراتهم	74	37%
11	بطيء في تقبل الأفكار الجديدة	81	40.5%
<b>- بُعد تنظيم العمل - الإهتمام بالمهام</b>			
12	ينتقد كل أفعال مرؤوسيه	88	44%
13	يوجه مرؤوسيه بصراحة	87	43.5%
14	يراقب كل القرارات التي يتخذها مرؤوسيه	94	47%
15	يريد أن يصل جميع مرؤوسيه في الوقت المحدد للعمل	136	68%
16	يلح على مرؤوسيه القيام بجهد إضافي لأداء المهام بدقة	90	45%
17	يلح على مرؤوسيه إتمام المهام الموكلة دون معرفة أرائهم	112	56%
18	يلح على مرؤوسيه التضحية للوصول إلى أهداف المركب	112	56%
19	يُعطي أهمية لنوعية العمل *	49	24.5%
20	يلح على أن تؤدي الأشياء كما يريد	103	51.5%
21	يتترك مرؤوسيه يؤديون العمل كما يريدونه *	79	39.5%
22	الرئيس لا يشجع مرؤوسيه لأداء مهامهم	95	47.5%

ملاحظة : الفقرات التي أمامها \* هي الفقرات التي في عكس إتجاه موضوع ( نقص الإعتبارات الإنسانية)

: التعليق على مصفوفة الارتباطات

: بلغ المجموع الكلي لإرتباطات المصفوفة حسب المعادلة التالية -

$$144 \text{ معامل إرتباط} = \frac{288}{2} = \frac{1 - 17 \times 17}{2} = \frac{1 - n \times n}{2}$$

يُعتبر معامل الإرتباط دالا عند مستوى الدلالة 0.05 إذا تراوحت قيمته بين 0.150 و 0.190 ؛ و عند - مستوى 0.01 إذا بلغت 0.191 فما فوق ، و ذلك أمام درجة حرية 198 .

: و عليه ؛ فقد إنقسمت هذه الإرتباطات من حيث مستوى الدلالة إلى

٪ أ- إرتباطات دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وعددها 102 معامل إرتباط ، بنسبة 70.83 .  
٪ ب- إرتباطات دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعددها 18 معامل إرتباط ، بنسبة 12.5 .

٪ ج- بلغت عدد الإرتباطات الدالة الموجبة 77 معامل إرتباط ، و نسبتها 53.47 .

٪ د- بلغت عدد الإرتباطات الدالة السالبة 43 معامل إرتباط ، و نسبتها 29.86 .

٪ هـ - بلغت عدد الإرتباطات غير الدالة 24 معامل إرتباط ، و نسبتها 16.66 .

**: عملية الإتصال بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه ( العمال ) الذي يُشرف عليهم -1**

يتبين من خلال إستجابات عينة الدراسة أن وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالاً و إستخداماً تتمثل في -

البريد الداخلي ( Messagerie ) بنسبة قدرها 54.5٪ ، مقارنة بالوسيلة الأقل إستخداماً وهي الحوار وجهاً

لوجه مع الرئيس حيث قدرت نسبة إستخدامها من طرف العمال 5.5٪ فقط . هذه النتيجة تدل على أن

الجانب التقني يلقى تجاوباً كبيراً لدى العمال كبديل للغة الحوار المباشر مع الرئيس ، على حساب

الجانب الإنساني و يرجع سبب ذلك لسرعة نقل المعلومة بواسطة هذه الأداة ، و أنها تُشعر العامل

بالإرتياح و تُخفف من حدة توتره بسبب خوفه من رئيسه ، و لعدم قدرته على مواجهة رئيسه ، و بالرغم

من أن هاته الأداة تفتقد لتلك الطاقة الوجدانية التي تعتبر من أهم وظائف و ركائز عملية الإتصال ، بالإضافة

يلجأ العامل لإشباع حاجاته و رغباته في بحثه عن ما يدور حوله داخل المركب و ذلك بواسطة الحديث

من العمال ؛ و يُشير الباحث إلى أنه إذا ارتفعت مع زملاء العمل ، و قد عبّر عن ذلك نحو 28.5 % نسبة المُحادثة بين العامل و زميله ترتفع نسبة الإشاعة داخل المركب ، و هذا ما لوحظ خاصة عند

عمال نظام الورديات الذين يمثلون نسبة 44 % من عينة الدراسة ، لعدم تمكنهم من الإطلاع على

المعلومة عبر البريد الداخلي و عدم نقلها لهم من طرف رئيس المصلحة بالرغم من إستخدام المُلصقات

كحل بديل و التي وصلت نسبة إستعمالها 24 % ، إلا أن أغلب المعلومات مُغيبية عن العمال مما يبحثون

عن المعلومة بصفة غير رسمية و هي ما يُسميها ميكيلي Mucchielli و مختصين في الإتصال داخل التنظيم

بلغة الإشاعة (Bouche a l'oreille) و لغة الإشاعة تحمل معلومات مُشوّهة و مغلوبة ، تتقال ،

همسًا و يُصدرها شخص غير مُخول بالإدلاء بها لأنه يُعبّر عن ذاته أو عن لا شعوره من إتجاهات و توقعات

و إدراكات أو رغبات مكبوتة ، بالإضافة أن إفراط العمال في مثل هاته الرسائل العاطفية - الاستهلاكية

. الغير رسمية غالبًا ما تنسيء إلى الرسائل الوظيفية - الإنتاجية التي يتم تناقلها رسميًا (حجازي ، ص : 31)  
تعتبر وسيلة الإتصال الأكثر تفضيلاً حسب إستجابات العمال في البريد الإلكتروني - (Intranet)

% بنسبة تقدر بـ 59.5 % ، أما الوسيلة الأقل تفضيلاً تتمثل في الحوار المُباشر مع الرئيس بنسبة تقدر بـ 7

و هذا مؤشر يدل على أن العمال يُحبذون إستعمال تكنولوجيا المعلومة لنقل الأخبار و الإعلام حول شؤون

العمل كبديل عن لغة الحوار و النقاش مع الرئيس و قد أكدت أحد أفراد العينة بقولها : " حتى جُورنال نقراه

في الميكرو "، و هذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات العمال رغم فقدانها لحرارة التفاعل الإنساني

لأنه لا يوجد مجال للحوار و تقارب وجهات النظر مع الرئيس ، و هذا يُوضح الجو السائد داخل التنظيم

لإنعدام المقابلات و الاجتماعات بين الرئيس و مرؤوسيه ، إذا ما إستثنينا بعض الرؤساء الذين يجتمعون

بمرؤوسيهم للتطرق حول أمور العمل و توضيحها ، و هذا ما أكدته أحد الإطارات بقولها : " كان كل ثلاثاء

يُدير إجتماع نتكلموا حول العمل من حيث ما قمنا به و ما سنفعله في الأسبوع المُقبل " ، و هذا ما يلقي

تجاوب إيجابي بين الرئيس و مرؤوسيه لكن هذه الوضعيات لا تحدّث دوماً و في كل المصالح ، فعمال

نظام الورديات مثلاً موقعهم الجغرافي يَبْعُدُ كثيرًا عن مكتب رئيس المصلحة ، و حتى أن الرئيس لا يتنقل دومًا إليهم لمعرفة أحوالهم و إنشغالاتهم إلا عند الضرورة ، و بهذا فهم يُعانون من عدم إيصال المعلومة لهم و الإحتفاظ بمضمونها من طرف رئيس المصلحة عن قصد أو عن غير قصد ، لذا يُحبذون الإشاعة كأساس لنقل المعلومة رغم تداعياتها السلبية و يلاحظ مثلاً أن العامل يقول لزميله : " قالوا غادي يزيدونا في لـ Nouvelle Grille " ، وهذا يبيّن على أن المعلومة لا تنقل بشكل طبيعي و بلا ضوابط ، لأن الجانب التقني في الحقيقة عنصر مُساعد لتقوية التفاعل الإنساني عن طريق الحوار البناء و الهادف بين الرئيس و مرؤوسيه و ليس أساسًا للتفاعل لأنه لا يُمكن للآلة أن تحل محلّ الإنسان لأنها فاقدة لحرارة التفاعل البناء ، و بهذا فهاته الأداة تعكس ضعف مُستوى الإعلام و الإستعلام في المركب ، و بالتالي فإن درجة التفاعل داخل المركب في تدني و ضعف كبير ، هذه النتيجة الجزئية التي كشفت عنها دراسة الباحث ، لا تتوافق توافقًا كليًا مع نتائج عدة دراسات تُؤكّد على أنه من الضروري على الرئيس أن . يقضي ما بين 70 ٪ إلى 90 ٪ في عملية الاتصال و التفاعل

و بعد معرفة وسيلة الإتصال المُستعملة داخل المركب كمرحلة أولى لمعرفة درجة التواصل -

٪بين الرئيس و مرؤوسيه ، إتجه الباحث لمعرفة شعور العمال عن أسلوب نقل المعلومة ، و قد عبّر 69

من المرؤوسين عن شعورهم بأن المعلومة لا تصل إليهم بشكل مُناسب ، و بالتالي فالمعلومة لا تسير بدقة

و موضوعية ، بحيث يتوقف نجاح إيصال الرسالة على حسن التخطيط و التدبير، و ينعكس هذا في كيفية

تتأقل المرؤوسين للمعلومات ، و يرجع السبب إلى الرئيس الذي لا يُعير إهتمام لجو العمل و لحاجات

مرؤوسيه ؛ و هذا ما بيّنه ميكيلي R.Mucchielli من أن الرئيس الذي لا يُعير إهتمام لجو العمل و لدرجة

التحفيز ، و حتى مرؤوسيه لا ينقلون كل المعلومات إلى رئيسهم (R.Mucchielli , p : 25) .

و قد تبين بعد تطبيق معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا قدرت -

بين كيفية توصيل الرسالة مع وقت توصيلها ، بمعنى أسلوب و طريقة التعامل و النفاذ إلى الآخر 0.682 ب - يتضمن دومًا دراسة التوقيت و إستغلاله و إستثماره على أحسن وجه ، فأرسال الرسالة في الوقت المناسب و بطريقة سهلة و مرنة يُثير الهمم و الدافعية للإنجاز المهام بصورة جيدة و مُتقنة و فعالة ، و هذا يتطابق مع شعار مجمع شركة سونطراك [ التحكم في التكلفة ] ؛ و لكن أشار نحو 71.5% من عمال المركب على أن المعلومة لا تصل إليهم في الوقت المناسب ، و عدم إرسالها في وقتها يُفقد قيمتها و أهميتها فضبط الوقت يُعتبر نجاح في حد ذاته داخل التنظيم ؛ نفس النتيجة قد توصل إليها ألتراد (1994) الذي يؤكد إلى أن الأمر الخطير الذي يقع فيه الرئيس و هو تضييعه للوقت ، و ينعكس ذلك سلبيًا داخل المؤسسة بحيث تتأجج الصراعات و تزداد الشكاوي و تكون مصدرًا لتلك الضغوط النفسية (Altrad, p : 47).

و قد تبين بعد تطبيق معامل الارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية قدرت بـ 0.517 - عن كيفية تبادل المعلومة و عدم الرضا عن أسلوب تسييرها ، و قد عبر 66.5% من العمال عن عدم إرتياحهم عن أسلوب تبادل المعلومة و تداولها نتيجة عدم الحوار المباشر مع الرئيس ، و التوقيت الغير سليم في إيصالها إلى المرؤوسين ، و قد أشارت أحد الإطارات بقولها : " أصبحت أبحث عن المعلومة بطريقة غير رسمية " . و هذا ما يعكس الجوُّ التنظيمي المُضطرب داخل المركب عامة ، و غالبية المصالح على وجه التحديد و تبين من جدول مصفوفة الارتباطات وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية قدرت بـ 0.793 عند مستوى - . الدلالة 0.01 بين أسلوب تبادل المعلومة و التغذية الرجعية الفعالة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب . هذه النتيجة تُدل على أن أساس نجاح عملية الإتصال تكمن في كيفية إدارة عملية الحوار البناء في المقابلات و الإجتماعات فيكون رد فعل إيجابي يضبط السلوك و يُعدّل الإتجاه ، و يُساعد في فهم المحيط و يُغذي عملية التفاعل الديناميكي و يُطورها ، إلا أن نسبة 70% أشارت بعدم وجود ذلك التفاعل الإيجابي بين الرئيس . و مرؤوسيه ، و يرجع السبب إلى عدم إتاحة فرص للحوار بين رئيس المصلحة و من يشرف عليهم

و يؤكد أحد العمال بقوله : " ما كانش Dialogue مع Chef حتى في Formation لم أرسل منذ 10 سنوات و كاين لي حياته خدمة في complexe و مارسلهش Chef " ، و السبب الحقيقي وراء هذا يتمثل في إتجاه

. الرئيس التسلطي الذي لا يستطيع مواجهة مرؤوسيه بصراحة لأنه فاقد لمهارة الإقناع و التفاوض البناء و تبين من الجدول رقم (36) بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا قدرت بـ 0.410 عند مستوى -

. الدلالة 0.01 بين أسلوب تبادل المعلومة و مستوى العلاقة التفاعلية بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه

هذه النتيجة تدل على أن نجاح أسلوب التفاعل مبني أساسًا على نظام إتصال مُتفتح أساسه إيصال المعلومة

و نقلها بسرعة و دقة ، إلا أن نسبة 67.5 % من الإستجابات أكدت عن ضعف العلاقة التفاعلية بين رئيس

المصلحة و مرؤوسيه ؛ و هذا ما توصلت إليه دراسة نيلسون وباسترنالك وفان نواي (2005) بحيث أن نسبة

الإتصال وصلت إلى 20 % و هذا يُوضح صعوبة التفاعل لعدم التفاهم بين الرئيس و مرؤوسيه ؛ هذه النتيجة

الجزئية لا تتوافق مع ما يتطلبه الرئيس من صفات التي يستطيع من خلالها بناء علاقات تفاعلية تخدم مصالح

المنظمة و تكون فعالة و هادفة منها : الإشراف على الأقسام و اجتماعات و تسيير المقابلات بتقنيات علمية

و موضوعية و أسلوب فيه نوع من التبصر و التكيف مع الوضعيات الصعبة في عملية الإتصال بتحليل

و ضبط تلك التبادلات و العلاقات ما بين الرئيس و مرؤوسيه داخل التنظيم (Cabin, p : 17) .

و تبين من الجدول رقم (36) بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا قدرت بـ 0.227- عند مستوى -

. الدلالة 0.01 بين أسلوب تبادل المعلومة مع الرئيس المتسلط و الترقية الوظيفية - الإجتماعية للعمال

هذه النتيجة تدل على أنه إذا لم يتم تبادل المعلومة بين الرئيس و مرؤوسيه بشكل مناسب ، فيثير عدم الرضا

لإنعدام العدالة في إعطاء الحقوق للأفراد التنظيم خاصة في نظام الترقية ، و قد عبّر 52.5 % من العمال عن

عدم إستفادتهم من الترقية في عشر سنوات الأخيرة ، و أكد أحد أفراد العينة بقوله : " 17 عام ماديتش

Promotion و الرئيس يقول : " غادي تدي " ، " Promotion على حساب Quota تع Départementتاعنا "

رغم الكفاءة و الأداء المُنقن و المُميز للعامل إلا أنه لم يستفيد من ترقية وظيفية ، و لمعرفة الأسباب أكد

أحد العمال بقوله : " le chef me donne pas une promotion par ce que j'ai un mauvais caractère "

: " وعلاه أنا باغي نتزوج بابنته " ، و تصرح أحد الإطارات بقولها : " كاين لي دخلوا معايا و يُضيف

الدوا Promotion أنا ما ديتش " ، و يُبين هذا أن معايير أو محكات الترقية الوظيفية التي يستند إليها الرئيس غير موضوعية ، و لم يُعبرُ إلا 21% من العمال أن معايير الترقية مبني على معيار الكفاءة المهنية ، في حين عبّر 58% أن معيار الأقدمية هو أساس الترقية داخل المركب ، و تجدر الإشارة إلى أنه كثيرًا ما يربط الرئيس صاحب الأقدمية أنه صاحب خبرة وظيفية و لكن هذا ليس دائمًا بالضرورة ، لأن الأقدمية مُرتبطة بعدد سنوات الخدمة التي قضاها العامل في المركب ، أما الخبرة تقتضي أداءه الفعال في الوضعيات الجديدة و الصعبة و كيف يتكيف معها العامل بمهارة و إقتدار ، و قد أشار العمال أن الرئيس يقول لهم : " هناك خدام قديم في كومبلاكس نعاونوه " بالإضافة إلى عامل التحيز و المُحابات لعامل دون آخر أو ما يُسميه العمال (Le Piston) مع العلم أن ما يُسمى نظام الترقية مبني على محك ، Quota التي تُوزع حسب عدد عمال كل مصلحة بنسبة 11% ، إلا أن هناك إستثناءات بمعنى إذا إستطاع رئيس المصلحة بكفاءته في تطبيق روح القانون بحكمة ، بحيث تكون مبنية على أساس الإستحقاق و الجدارة فيمكن ترسيخ مبدأ العدالة في نظام الترقية ، و بالتالي يرتفع مُستوى التفاعل بينه و بين مرؤوسيه ؛ لكن ما يُلاحظ العكس تمامًا بحيث أن مُستوى الصراعات و المُشاحنات بين الرئيس و مرؤوسيه قدرت بنسبة عالية تصل إلى 37.5% و هذا يُوضح عدم الرضا داخل المركب عن سياسة الترقية الوظيفية ؛ و هي النتيجة التي خرج بها الغامدي (2004) مفادها أنه لعدم ضبط الترقية الوظيفية بشكل موضوعي و عادل فيتسبب ذلك في حرمان بعض العمال من حق مشروع لهم ، و ينعكس ذلك سلبيًا على مستوى رضا الفرد عن عمله ، فالترقية الوظيفية وقود للأداء ، و مُحفزة للإنتاج ووقاية لأي إضطراب نفسي - وظيفي ، و تقوم بتعزيز مبدأ الإنتماء للمؤسسة و ينتقل بواسطتها العامل من مرحلة الإلتزام نحو عمله إلى مرحلة الولاء [ محبة الجوّ العلائقي للعمل ] في المؤسسة ، و أثبتت ، دراسة سعودية نشرتها مجلة الوطن السعودية (2004) على 70 عامل بصفة عشوائية في مؤسسة إدارية و من نتائجها أن نسبة 93% من مجموع العمال أكدت على أن نظام الترقية الصادر غير فعّال و يعتقد

منهم أن من أهم أسباب تأخر الترقية الوظيفية ترجع إلى عدم وجود واسطة بينهم و بين الإدارة العليا % 91 ، - و عبّر 82 % من العمال عن عدم تمكنهم من الإطلاع على تقرير الأداء الوظيفي - نقطة التقدير الممنوحة هذه النتيجة تتطابق مع دراستنا بحيث لم يصل رضا العمال من نقطة التقدير الممنوحة من طرف الرئيس إلا بنسبة 24 % فقط ، وهذا يدل على عدم وجود الأمان الوظيفي داخل المركب عامة و معظم المصالح ؛ أما الآثار الصحية و النفسية - الجسمية بسبب سوء العلاقة الرئيس بمروؤوسيه فتمثلت في بروز أعراض جسمية مثل : الصداع ، إضطرابات معدية ، و هذا ما توصلت إليه دراسة الباحث بحيث عبّر 31.5 % من العمال عن ضغط الدم بسبب سوء العلاقة مع الرئيس ؛ و ظهور إضطرابات نفسية منها : الإحباط و القلق و الإكتئاب ، و قد عبّر نحو 56 % من العمال عن هذا المعاش النفسي الذي يُعاشونه في عملهم بسبب . ضعف التفاعل مع الرئيس .

وقد تبين من الجدول رقم (36) بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.165 عند مستوى -

. الدلالة 0.05 بين تبادل المعلومة و مقابلة تقييم الأداء و تقدير كفاءة المرؤوسين

هذه النتيجة تُدل على أن مستوى تبادل المعلومة يظهر جلياً في مقابلة تقييم الأداء و تقدير الكفاءة كوضعية من وضعيات الإتصال ، و نجاح تلك المقابلة من نجاح درجة التفاعل بين الرئيس و مروؤوسيه داخل المركب و مثل هذا النوع من المقابلات يجعل الرئيس يفهم قدرات مروؤوسيه من حيث نقاط القوة التي يمتلكها مروؤوسيه و النقاط التي يتوجب أن تُحسن و تطور ، و حسب مجلة تسيير الموارد البشرية الكندية (2006) ، % فإن نوعية مقابلة تقييم الأداء تُحفز المرؤوسين و ترفع مستوى أدائهم بنسبة عالية تقدر بـ 85 ، و عبّر 73 % من الرؤساء على أن مثل هاته المقابلات تطور كفاءاتهم في إدارة عملية الإتصال و تسهم في تعديل سلوكهم بشكل إيجابي ؛ و قد كشفت دراسة الباحث العكس تماماً بحيث عبّر 71 % من العمال على أنه لا وجود لمقابلة تقدير الكفاءة و تقييم الأداء ، و السبب يرجع للرئيس الذي لا يمتلك مهارة التواصل

مع مرؤوسيه لأنه يُفقد مهارة تفعيل تقنيات الإتصال من فن الإنصات ، ومهارة طرح أسئلة ، و القدرة على صياغة الأفكار بشكل يُوضح المشاعر و الإنفعالات لكي يتم ضبطها ، و عدم تفعيل تغذية رجعية ديناميكية لتعزيز نقاط القوة و مواجهة الصعوبات المطروحة بين الرئيس و مرؤوسيه بفضل التفاوض الذي يُوضح التوجهات و الأهداف و إزالة سوء التفاهم ، و بهذا يتم بناء علاقة تفاعلية و بناءة بين الرئيس و مرؤوسيه .

تبيّن من الجدول رقم (36) بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.610- عند مستوى -

الدلالة 0.01 بين أسلوب نقل المعلومة بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه و تغيير منصب العمل ، بحيث

. إما يكون حراك داخلي في المركب أو في مركب آخر أو خارج مجمع سونطراك ككل عند المرؤوسين .

هذه النتيجة تُؤكد على أنه على حسب مُستوى تبادل المعلومة بين الرئيس و مرؤوسيه يكون إما تغيير

منصب العمل أو العكس بمعنى الرضا عن الجو العلائقي في منصب العمل ، و قد عبّر 33% من عمال

مركب (GL4/Z) رغبتهم في تغيير منصب العمل لعدم رضاهم عن العلاقة التفاعلية مع الرئيس ، و هي نتيجة

، لها عدة دلائل تُؤكد أن جو العمل غير مناسب ، و أكدت أحد الإطارات بقولها : " الجامعة أحسن من هنا

متهمنيش La paye تهمني الراحة في عملي مع chef أحسن من " ، و عامل آخر أكد بقوله : " تببيع ماء حلو

chef كيما هذا " ، و حتى الموظفين الجدد يشعرون بحالة من التذمر و الإستياء من تلك العلاقة المُضطربة

مع رئيسهم فيوئتون تغيير مناصب عملهم ، و قد أكدت أحد إطارات بقولها : " عامي إزواج في Complexe

و باغي نبدل من Service بسبب Chef " ؛ و قد بلغت طلبات تغيير منصب العمل نسبة 24% وهي نسبة

تؤكد عن عدم الرضا الوظيفي عند العمال لعدم التفاعل الإيجابي مع الرئيس ، و هذه النتيجة تتوافق مع

دراسة أمريكية أن نسبة الحراك الوظيفي (Turn Over) يزداد عند الفئة الشباب بحيث أن نسبة بقائهم في

مناصب عملهم لا تتجاوز 8,5 شهراً ، في حين أن فئة الكهول يشغلون نفس المنصب 4,5 سنوات و نجد هذا

المعدل إلى النصف عند النساء ، لأنهم يُريدون إثبات وجودهم و في إنعدام التفاعل مع الرئيس فلا تتحقق

. تطلعاتهم ، لذا يُعتبر هذا عائقًا لبلوغ مطامحهم و أهدافهم (عبادة ، ص 19)

و هذا يُؤكد أن الإنتقال من منصب لآخر أصبح أمرًا ضروريًا في ظل ضعف التواصل و التفاعل ؛ و قد

بيّنت دراسة سعودية (2006) أن القوى العاملة النشيطة تقوم بتغيير وظائفها من سبع (7) إلى عشر (10)

. مرات أثناء مسارهم الوظيفي و أحد أهم الأسباب من وراء ذلك هو عدم الإرتياح من العلاقة مع الرئيس

و في دراسة قوالب (2007) أكد أن نسبة 70 ٪ من الموظفين و الموظفات الذين يعملون في القطاع الصحي

خاصة من الفئة الشابة النشيطة يُغيّرون وظائفهم ، و يُعود السبب إلى عدم وجود رابط مهني خاصة مع

. الرئيس و حتى محيط العمل لا يُناسب طموحاتهم و أهدافهم

تبين من خلال مصفوفة الإرتباطات وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.219- عند -

. مستوى الدلالة 0.01 بين تبادل المعلومة و شكاوي العمال إلى مكتب المدير العام

تدل هذه النتيجة على أنه إذا وصلت تلك العلاقة المُضطربة بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه إلى مكتب

المدير العام فهذا يعني بالدرجة الأولى أن الجو العام داخل المركب متوتر إلى أقصى درجة لإنعدام

الإرتياح النفسي - الوظيفي و الشعور بالإحباط و عدم الإلتزان النفسي لدى المرؤوسين ، و يرجع السبب

. لعدم تقدير كفاءاتهم و عدم تحفيزهم لعدم وضع آليات ذات معايير و محكات عادلة في نظام الترقية تحديداً

و قد عبّر 18 ٪ من العمال أنهم رفعوا طلب الشكاوي إلى مكتب المدير العام بسبب سوء العلاقة مع رئيس

المصلحة بواسطة مصلحة علاقات العمل كوسيط ، في حين تصل النسبة إلى 40 ٪ لأن العمال في الغالب

. يتجاوزون السلم الهرمي - الوظيفي و يتوجهون مباشرة إلى مكتب المدير العام دون وساطة (Service RT).

و قد أكدت أحد العاملات بقولها : " أنا روح ديراكت عند المدير بش منقار عش بزاف " ، و هذا يوضح بأن

نسبة الشكاوي التي تستقبلها مصلحة علاقات العمل في تزايد و تنتظر الحل العاجل من طرف المدير العام

و صرح عامل آخر : " Deux foie ندخل على المدير نشكيله همّي " ، و أوضح آخر : في ستة أشهر و أنا

" أنا مين شفت المدير ما قضاليش حاجتي وصلتها إلى DG تع سونطراك " ؛ هذه النتيجة الجزئية تتوافق

مع نتيجة قالوب (2007) مفادها أن نسبة شكاوي الموظفين و الموظفات السعوديين في القطاع الخدماتي عالية تتراوح ما بين 30 % إلى 50% و تصل غالبًا إلى مكاتب المحامين لرفعها إلى القضاء ، و يُرجع . الباحث السبب الجوهرى لهذه الوضعية إلى عدم وجود جوّ من التفاعل و الألفة بين الرئيس و مرؤوسيه . تبين من خلال مصفوفة الارتباطات وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.172- عند - مستوى الدلالة 0.05 بين تبادل المعلومة و التداعيات الصحية على العمال داخل المركب .

هذه النتيجة تدل على أن هناك علاقة وطيدة بين نوعية تبادل المعلومة بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه : و ما ينتج عنها من مضاعفات صحية و تظهر في أعراض بسيكوسوماتية جسمية – فيزيولوجية منها . ضغط الدم ، ضعف جهاز المناعة ، اضطرابات معدية ... وغيرها .

و قد عبّر 73 % من العمال عن تلك المضاعفات الصحية التي يعانون منها لسوء العلاقة مع الرئيس و هذا يؤكد على أن سوء العلاقة التفاعلية كموقف ضاغط يُؤثر على حياة العامل إن لم يتم معالجتها و ضبطها في الوقت المناسب ؛ هذه النتيجة الجزئية التي توصل إليها الباحث تتوافق بنسبة كبيرة مع نتائج دراسة

الطبيب الألماني هامر و الطبيبة الفرنسية كوت (2007) بعد دراسة على 40 ألف شخص □ ن الأمراض البشرية

تمرّ عبر مرحلتين : المرحلة الأولى التي تتميز بصدمة نفسية ( التوتر) تهيء ظهور أعراض مرضية و لها

تداعيات سلبية و خطيرة على الدماغ و إذا □ ستمر ذلك الموقف الضاغط ، فسيدخل ذلك الشخص في

المرحلة الثانية بحيث تظهر عليه أعراض فيزيولوجية من □ نتفاخات و أورام سرطانية و يرجع السبب حسب

. الباحثة إلى عدم المواجهة و النقاش خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه للتخلص من التوتر ( الزبير ، 2007)

و بهذا تهتز ثقة المرؤوس في رئيسه الذي يعمل على الإحتفاظ بالمعلومة و عدم نشرها ، و يتشوّه تفكير

و إدراك المرؤوسين و يضطرب سلوكهم و تتأثر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، فيؤثر ذلك نفسيًا على

، معنوياتهم و يجعلهم يُعاشون حالة من الإحباط و الإكتئاب ، و يُؤجج الصراعات و تزداد الشكاوي

و دوران العمل و طلب تغيير منصب العمل ، و هجرة الكفاءات لعدم الإرتياح و عدم الشعور بالأمان الوظيفي من خلال هذا الجو التنظيمي السائد داخل التنظيم ، و من نتائجه وظيفياً عدم إتخاذ القرارات السليمة و الصائبة ، و غموض أهداف التنظيم ، و ضعف الأداء و الإنتاج معاً ( السيد ، ص : 345 ) .

يتبين من خلال النتائج الجزئية ، أن إدارة تقنيات عملية الإتصال بفعالية تنطلق من نقطة إرسال المعلومة - بحيث يتوقف نجاح إيصال الرسالة على حُسن تخطيط عملية الإرسال و الإستقبال للمعلومة في الوقت و الأسلوب المناسبين ، و بهذا يتم تبادل المعلومات بإمتياز بين الرئيس و مرؤوسيه ، و يتم تسييرها وضبطها بمنطقية و موضوعية ، لكي تسمح بإثارة الأفكار البناءة و تتم إعادة صياغتها بشكل يُساعد على تفعيل تغذية رجعية هادفة ، و بهذا يتم تطوير و تنمية دائرة عملية التفاعل و تدعم الإتجاهات و المواقف الإيجابية لتحفيز أعضاء التنظيم ، و هذا ما يُساعد على حل المشاكل و تجاوز المُعوقات التي تؤثر في تطور المؤسسة .

لكن يتضح جلياً في هاته الدراسة نقص الإتصال و ضعف التفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه ، و يرجع السبب الرئيسي في الخصائص الفردية للرئيس التي عكست إختلافه و تباينه في إتجاهه و مستوى طموحه بينه و بين مرؤوسيه ، و يُعتبر هذا من أهم مُعوقات الإتصال الذي يظهر في سلوكه التسلطي داخل المركب ، الذي سيقوم الباحث بدراسته للإعتباره السبب الجوهري لضعف التفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب .

## 2- : - معايير أو محكات وصف سلوك الرئيس - إتجاهه التسلطي

يتبين من خلال مصفوفة الإرتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.460 عند - مستوى الدلالة 0.01 بين تبادل المعلومات و بُعد الإعتبارات الإنسانية - الإهتمام بصاحب المهام هذه النتيجة تُدل على وجود علاقة سببية بين ضعف التواصل بين الرئيس و مرؤوسيه و بين بُعد الإعتبارات الإنسانية ففعالية الرئيس من عدمها تكمن في مدى قدرته على تحقيق الإتران النفسي و النفسي - إجتماعي و الصحي داخل المركب تحديداً ، أي أن يكون قادراً على الإتصال أكثر من قدرته على تسيير المهام ، و في

هذا الخصوص فقد عبّر 47.5% من العمال أن رئيسهم لا يُساعدهم في حل مشاكلهم ، وهذا ما بيّنه ألتراد مفاده أن الرئيس الجيّد هو الذي يمتاز بالقدرة على تشكيل فريق عمل مُشارك في تسيير المهام (2000) و يستطيع مد يد العون لهم بتوجيهاته و تحفيزه لهم لتحقيق أهدافهم الشخصية (ALTRAD, p :47).

في حين أشار 30 % فقط من العمال أن الرئيس يُساندهم في معالجة مشاكلهم ؛ وهي نفس النتيجة التي توصل إليها أوبردهام Oberdahm لشخصياتهم ، و مُرونته أن الرئيس يُشعر مرؤوسيه بالإحترام و التقدير في تطبيق قوانين العمل و لوائحها عليهم ، و مُعاونتهم لتحقيق أهدافهم و تقديمهم المهني ، و مُعاملة كل منهم المعاملة التي تتناسب و خصائصه المُميّزة وتحمل المسؤولية عن مرؤوسيه في حال وقوعهم في الخطأ و بهذا يُحقق الوثام والوفاق بين أعضاء التنظيم (طه ، ص 138) ؛ و أكد بلانشرد (1992) أن المُدير الناجح . هو الذي يُشمر عن ذراعيه و يُساعد مرؤوسيه لكي ينجحوا فنجاحهم نجاح له ( العمار ، ص 16 ) و هذا يتفق مع أحاديث نبوية كثيرة تُؤكد على دور الرئيس في حفاظه على سلامة التنظيم و مسؤوليته في حماية مرؤوسيه و من بين تلك الأحاديث الشريفة : قول نبينا عليه الصلاة و السلام : « أمير القوم خادمهم رواه أحمد في مسنده و ضعفه الألباني لكن معنى الحديث يدل على أن الرئيس الناجح هو الذي يمد يد العون لمرؤوسيه لأنه راعيهم و مسؤول عنهم .

و يرى أحد العمال عكس ذلك تمامًا بقوله : " يشوف فيا Chef ما الفوق لتحت و باغيه يعاوني في الخدمة Par ces gestes il me dévalorise " ، ، ، وهذا يُؤكد على أن الرئيس لا يمتلك مرونة التعامل مع مرؤوسيه

أما بالنسبة لعامل إعجاب الرئيس لأداء مرؤوسيه ، فقد أشار نحو 43.5 % من عمال المركب أن رئيسهم لا يُبدي إعجابه لما يُؤدونه من مهام ، هذه النتيجة تؤكدها دراسة سعودية ( 2004 ) مفادها أن سلوكات الرئيس من وجه عبوس و نظرة دونية و مُستصغرة للأخر و نبرة الصوت الحادة و القوية التي تعكس صورة الرئيس الذي لا تثيره إنجازات مرؤوسيه بالإعجاب و الفخر ، و بهذا فهو غير مُهتم لمشاعرهم و لا يُثير

. الحماسة لديهم ، و بهذا يُصبح عقبة أمام تطلعاتهم و أهدافهم ( مجلة الرياض ، العدد 13334 )

و يؤكد Maurice أن الرئيس المُتسلط يجعل مرؤوسيه خاضعين كأنهم آلة تحكم ، و يُحوّلهم على ( 2004 ) أنهم أداة يستعملها كيف ما يشاء و وقت ما يُريد ، و يُلح عليهم بذل جهد فوق قدراتهم و طاقاتهم لإتمام المهام ( في الوقت المُحدد دون تشجيعهم و لا تدعيمهم لا مادياً و لا معنوياً ( Maurice, p : 131 ) .

في حين يُشير 22 % من العمال على أن رئيسهم يُبدي إعجابه و إفتخاره لإنجازات مرؤوسيه ، و هذا يتوافق مع ما توصل إليه عبد الباقي (2006) أن الرئيس المُنتقح يُلمح بإشارات موحية بالإحترام و حركات المُوافقة . و تعابير الوجه الإيجابية فيها من البشاشة و الإبتسامة لإشعار مرؤوسيه بالإعجاب و تقدير مجهودهم .

أما بالنسبة لإلحاح الرئيس على تهيئة جو مناسب للتفاهم و التفاعل البناء مع مرؤوسيه ، فقد عبّر 43% من - العمال أن الرئيس لا يسهر على تهيئة جو مناسب من التفاعل و التفاهم البناء ، بل يشوب العلاقة نوع من الفتور بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب ، و هذه النتيجة الجزئية تتوافق مع ما توصل إليه ليفين (1970) أن الجو العلانقي الغير مناسب يُؤثر سلبيًا داخل التنظيم ، فبوجود رئيس مُتسلط يشعر العامل بالخوف من الأحكام السلبية التي يُصدرها الرئيس الذي يُركز على الهامشيات دون المباشرة العملية لتحقيق الأهداف و يقوم بتعقيد الأمور فلا يُثير أفكار العمال بل و ينتقدهم إنتقادًا هدامًا مؤلمًا ، فيه من الإحتقار و السخرية فلا يصغى للحقيقة المُعاشة داخل التنظيم ( Limbos, p: 46 ) .

و يُشير كل من فليشمان و هاريس ( 1962 ) أن الغيابات و الشكاوي تقلُّ تحت القيادة المُرتكزة على الإعتبارات الإنسانية لأنه مُتفهم لمشاعر مرؤوسيه ، و الذي يُقيم علاقاته معهم على أساس الثقة المتبادلة و بذلك يُحقق رضا عال بين مرؤوسيه مقارنة بالقائد الذي يفتقد ذلك السلوك ( Fleishman et Harris, pp : 43.56 ) .

و قد كشف الباحث وجود علاقة دالة إحصائيا قدرت بـ 0.324 بين نقص الإهتمام ببُعد الإعتبارات الإنسانية . و إزدياد شكاوي المرؤوسين نحو رئيسهم

في حين لا يُشير إلا 19 % من العمال أن هناك جوًّا من التفاعل السائد بينهم وبين رئيسهم ، و هذا ما يُبين  
ضعف التفاعل و السبب راجع لسلوكيات و مواقف الرئيس التسلطية التي تُعيق الحوار البناء ؛ و هذا ما خرج  
به ريكاتو (1982) أن تصلب سلوكيات وتصرفات الرئيس تدعم الصراعات و تُعيق الحوار البناء ، و تحدُّ  
، من مجاله المعرفي ، و يظهر ذلك في تلك التمثلات الشخصية و في ردود أفعاله إتجاه مُحيطه الإجتماعي  
خاصة في تلك العلاقة بينه و بين مرؤوسيه ، و في هذا الصدد يُؤكد أحد العمال بقوله : " ما كانش Relation  
مع Chef في 20 Ans مع إجتماعناش معاه " ، فهو بهذا لا يقترب من مرؤوسيه ، فهل يتفاعل معهم ؟  
أما فيما يخص نظرة الرئيس لمرؤوسيه كزملاء له ، نجد نحو 42 % من العمال يرون أن الرئيس ينظر إليهم -  
نظرة دونية ، و حسب توجهاته فهم مُنفذين و ليسوا زملاء عمل لأنه يراهم فئة من الدرجة الثانية ، هذه النتيجة  
تتوافق مع ما توصل إليه كل من Schmit et Allsheid أن تتوقع الرئيس وتعنته في مواقفه و توجهاته (1995)  
حول شؤون العمل يُشعر مرؤوسيه بالنقص في تقدير أدائهم ، و الإحساس بعدم كفاءتهم و بالدونية ، و كراهية  
المؤسسة عموماً ، و أصبحت ردود أفعالهم تنسم بعدم الرضا و إحتقار الذات ، و بالإدراك السلبي لمحيط العمل  
و هذا ما أكدته أندرو وزملائه أن من صفات الرئيس المُتسلط التعصب و العدوان و جموده العقلي و ضعف  
المشاعر و فقدان الأمن، والشعور بالقلق ، و التناقض الوجداني ، و تمجيد الأنا و تضخيمها ، لإهتمامه  
بالمكانة التي يشغلها (العيد ، ص: 92) . و قد صرح أحد العمال : " Le chef تا عانا médiocre " ، و يُؤكد أحد  
الإطارات النقابية بقوله : " يقول أحد الشيفان في الإجتماع السنوي أنا أبأها هنايا " بمعنى الإستبداد - الظلم  
في حين عبّر 18.5 % من العمال عن أن الرئيس يعتبرهم زملاء عمل مشاركين في صنع القرار و ليسوا  
منفذين ؛ هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه كلوتيه Cloutier أن المؤسسات الكندية - الفرنسية ( 1979 )  
حققت العدالة في توزيع المهام و الترقيات لأنها فعلت بين النموذجين الأمريكي من حيث صرامة إجراءاته  
التنظيمية و نموذج أوروبا الشمالية الذي يتميز بالمرونة في التعامل مع العمال على أنهم مشاركين في إتخاذ  
يُطبقون فقط أي القرارات لا مُنفذين ( Collaborateur Non Subordonner ) ( J. Dupuis , p :10-40 ) .

و بالنسبة لكفاءة الرئيس في الإصغاء لحاجات و إهتمامات مرؤوسيه ، فقد عبّر 41 ٪ من العمال أن الرئيس - لا يصغى لحاجاتهم و إهتماماتهم ، لذا نجد ضعف ملحوظ في علاقة الرئيس بمرؤوسيه ، و هذا ما خرج به عبد الباقي (2006) أن من صفات الرئيس المُتسلط عدم الإصغاء لحاجات و إهتمامات مرؤوسيه ، بل لا يُبالي

و لا يهتم بشؤونهم (عبد الباقي ' ص: 270) . و هذا ما بيّنه لينج Laing بحيث أن الرئيس المُتسلط (1969) يستخدم الأنصت كإستراتيجية دفاعية فيركز على زلات اللسان و هفوات مرؤوسيه ليقدّر على التحكم فيهم

و يحمي نفسه منهم ، و بهذا فهو يُعيق عملية الإتصال (A. Mucchielli, p 133) بل و يختار الرئيس أسئلة .

إسقاطية مُحددة تُؤجج المشاعر و تجعل الشخص المتحاور معه - مرؤوسيه - يعيش ضغوط و خوف من

- إرتكاب الخطأ في إجاباته بكلمات أو حركات لا تتناسب ما ينتظره السائل - الرئيس (Abric, p : 30) .

و بإهتمام الرئيس لمرؤوسيه فهو يُفعل عملية التواصل و عدم إهتمامه لهم يُعرقّل عملية التواصل ، و يُلاحظ

حسب عمال المركب أن الرئيس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يُدعم إنتشار الإشاعة بحيث يرفع من مكانة

عامل أو يحطّ من قيمة عامل آخر بدون وجه حق ، و هذا ما أكدّه أحد العمال : " ردى الشيف مريض في

الكومبلايكس و أنا في كامل صحتي " ، و تجد أن الرئيس لا يصغى لحاجات مرؤوسيه ، و هذا ما أكدّه أحد

العمال بقوله : " Chef دائما يقولي غادي نشوف وضعية تاعك ، بصح في الحقيقة مكان والو " ، و هذا يُبيّن أن

. الرئيس يتظاهر بالإنصت لحاجات مرؤوسيه - حوار الطرشان - لأنه أصلاً لا يفهم ذاته لكي يفهم مرؤوسيه

و قد عبّر 20 ٪ فقط من العمال أن رئيسهم يصغى لحاجاتهم و إهتماماتهم و ميولهم ، و هذا ما بيّنه إبراهيم

حمد (2006) أن 75 ٪ من العلاقات الإنسانية الناجحة داخل التنظيم تكمن أساساً في تفعيل مهارة الإنصت

و هي النتيجة التي توصل إليها Abric بحيث أن الرئيس الذي يمتاز بمهارة الإصغاء و الحياد (2005)

الإنصت إيجابي بتقبل ما يقوله مرؤوسيه ، فيُهيء بهذا محيط مناسب لنجاح عملية الإنصت ، ولكي يكون هناك جو

من التفاعل الإنصت إيجابي يشترط أن يفهم مشاعر و أحاسيس الشخص المتحاور معه ، و هذا ما أكدّه كارل روجرز

بحيث يتم فهم عواطف الآخر كأنك تعيش نفس عواطفه و أحاسيسه ، و هذا ما يُهيء جو من الرضا و التفاعل الديناميكي فتضبط جميع المشاكل ما بين أعضاء التنظيم ، و هو ما يسميه L'Empathie (التقمص العاطفي)

- و هو سمة الرجل المتمدين - الحديث (Abric, P : 39) و يُسميه ستيفن كوفي الإصغاء التعاضدي بحيث . )  
يكون الإنصات لما يقوله الآخر بلغة الجسد خاصة لغة العين و التي تشكل نسبة 55 % من فعالية الإتصال و هذا ببنية فهم الآخر ، ليكون الرئيس على بصيرة في ما يقول و يفعل ، و بهذا يلقى رد فعل إيجابي من طرف مرؤوسيه .

- نفس النتيجة توصلت إليها دراسة سيقل (1987) إلى أن أغلب إتجاهات الرؤساء في المؤسسات الكندية الفرنسية هي أكثر تفتحًا بحيث أذاتهم صاغية لمرؤوسيهم و يشتركون معهم في إتخاذ القرارات و يتفاعلون معهم لرغبتهم المُلحة للإنتماء و التجانس ، و تجسيد الإعتقاد الإيجابي نحو التنظيم بتنسيق العمل و تفعيل الطاقات و الهمم لتشكيل فريق عمل يُبادر بالعطاء ، و تطوير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المسطرة .  
و قد عبّر 41 % من العمال أن رئيس المصلحة لا يأخذ بعين الإعتبار لأفكارهم ، لأنه يرى نفسه صاحب - التفكير المُطلق أما مرؤوسيه فهم خاضعين إلى حدّ سلبهم حريتهم في التفكير البناء ، فهو مُتوقع على الذات . يخاف من المواجهة لعدم إمتلاكه مهارة إدارة عملية الإتصال ، فيعجز عن التفاوض مع مرؤوسيه و إقناعهم

و هذا ما أكدته أحد الإطارات بقولها : " مين طالبت بتوفير مكتب و جهاز كومبيوتر " أي تهيئة وسائل العمل المناسبة قالي : " روعي لداركم لباغيا الراحة " و هذا يُؤكد على أن الرئيس لا يستطيع أن يُفاوض مرؤوسيه و يرجع إليهم لمراجعة شؤون العمل ، و تصرح عاملة أخرى بقولها : " يبلع الباب في وجهي ، و إذا تكلمت حول les conditions de travail يقول لي AI←العقاب " ، و هذا يُبين أن الرئيس لا يقدر على المواجهة و الحوار ، لأنه فاقد القدرة على تهيئة الجو المناسب لكي يطرح مرؤوسيه أفكارهم و إختياراتهم و يعود السبب من وراء هذا الفعل حقه على وجه الخصوص للعمال ذوي المستوى الجامعي ، لخوفه على منصبه فينتسلط عليهم ليُثبّط همهم و يخوفهم ، و يفقدهم الأمان الوظيفي و الثقة في قدراتهم ، و يُعتبر هذا

. نوع من الإستراتيجيات الدفاعية التي يستخدمها للحفاظ على مكانته و سلمه الوظيفي داخل المركب .

و هذا ما أشارت إليه تيزراوي F.Tizraoui أن العامل الجزائري أصبح مأجوراً على لعب كلمات (2007) متقاطعة أي على الهامش ، فلا يستطيع أن يُبادر بالتفكير البناء لعدم تقدير كفاءته ، وبهذا لا يُحقق العامل ذاته و يكون ضحية لتسلط رئيسه ، و هو ما يُسميه التون مايو - الموت الإجتماعي - ، لأن العامل غير قادر على إثبات وجوده لأن رئيسه رسخ فيه فكرة الشك في قدراته ، و بهذا تتطمس شخصيته السوية ، و هذا يُعتبر أشد خطورة من البطالة لإنعكاساتها السلبية على العامل بحيث يفقد القدرة على التكيف مع محيطه .

و قد عبّر 40.5 % من العمال أن الرئيس بطيء في تقبل أفكار مرؤوسيه و هذا يدل على سلبية تفكير الرئيس - نحو مرؤوسيه ، بحيث لا يُفعل مهاراتهم و قدراتهم العقلية كالذكاء ، و لعدم إشباعهم الرغبة في المشاركة في إتخاذ القرارات ، بتوضيح الأفكار و تقبلها بسرعة و تجسيدها في أفعال ، لكي تؤسس فريق عمل متجانس . و هذا يدل على أن الرئيس لا يثق في قدرات مرؤوسيه ، و يرجع السبب لعدم إتاحة فرص الحوار البناء .

و قد عبّر 39 % من العمال على أن الرئيس غير ودي في التعامل مع مرؤوسيه ، وبهذا فهو يفقد صفة التقدير - و محبة مجالسة مرؤوسيه ، نفس النتيجة توصل إليها فليشمان و هاريس (1962) و ليفي (2004) أن سلوك الرئيس الفعال هو الذي يُدعم العامل الإنساني بتهيئة جوٍّ من الصداقة و الإحترام المتبادل فنتضح التوجهات و يتم تدعيم مبدأ الثقة المتبادلة ، و بهذا يسود جوٌّ من الدِّين و التعاون ، و تنسيق جهود فريق عمل يُمكنه للوصول إلى الأهداف الجماعية و الفردية بفضل إعطاء قيمة لمفهوم شبكة التفاعلات بين الرئيس و مرؤوسيه و في نفس السياق يُشير جابلين (1991) أن قوة تأثير الرئيس في مرؤوسيه تكمن في مرونته في تعامله مع مرؤوسيه بتكرار التواصل معهم ، و بتقبل ما يطرحونه من أفكار منظمة و سليمة قابلة للتطور و التجسيد . و هذا ما يُهيء جوٍّ من الثقة و التفاعل و الرضا داخل التنظيم ( سيزلاقي و والاس ، ص 371 )

و يُشير 38.5 % من العمال أن الرئيس ينتقدهم بإستمرار حتى أمام زملاءهم ، نفس النتيجة توصل إليها - موريس (2004) أن الرئيس يتحدى مرؤوسيه و ينتقدهم إنتقاداً محرّجاً و مخجلاً ، و يُقاطعهم دون إتمام أفكارهم

بل أنه صاحب الصواب المُطلق ؛ نفس النتيجة التي خرج بها بوزاك Bozek أن الرئيس المُتسلط لا (2004) يُفوض سلطة إتخاذ القرارات لمرووسيه ويتمثل ذلك في عدم إستشارتهم ، و بهذا يُريد هيمنة مساحة الحوار مع مرووسيه بتدخله في مهامهم ، و يلعب دور الناصح و ذلك من خلال إعطائهم دروس في الأخلاق لكن إستعمال لهذا النوع من الدعاية ماهي إلا كآلية دفاعية لإستمالتهم من جهة ، و لإظهار أنه ينصت لأفكارهم البناءة و الهادفة و يُتابعها و يُفعلها و يتظاهر بإستشارتهم في إتخاذ القرارات الهامة من جهة أخرى ، و هذا ما أشار إليه 20٪ من العمال أن الرئيس ودي في تعامله معهم ، و هذا يتفق مع ما توصل إليه أبريك (2006) أن الرئيس المُتفتح مرن في تعاملاته ، ويستطيع أن يُحرك الهمم و يُفعل الطاقات و يجعلها دينامية متفاعلة، و بهذا يفرض فكرة التواجد و العطاء في الزمان و المكان المناسب . و يُشير 16 ٪ من العمال أن الرئيس لا ينتقدهم . دوّمًا و هذا يوضح أنه يتغاضى عن بعض الأخطاء ، و يقف بجانبهم ليساعدهم بنفسه لتنفيذ الأعمال و إتمامها . و قد عبّر 37 ٪ من العمال أن رئيسهم يطلب منهم العمل فوق قدراتهم ، و هذا ما يؤكد أن الرئيس يهتم إلى حدّ - كبير ببعُد تنظيم العمل أكثر من إهتمامه بالبعُد الإنساني ،لأنه حريص على نجاحه في بلوغ أهدافه دون مراعاة أهداف مرووسيه و المركب عموّمًا ، بحيث مطالب الرئيس تفوق قدرات العامل الجسمية والذهنية و النفسية التي تتطلب قوة تحمل كبيرة قد لا يقدر عليها ، و نجد هذا خاصة في مصالح كمصلحة الإنتاج و مصلحة الصيانة ، و عند نظام الورديات تحديّدًا ، هذه النتيجة تتوافق كليًا مع ما توصل مارغوليس و كروس (1974) الذين بيّنوا أن زيادة و ثقل عبء العمل على المرؤوس تجعله : متدمرًا ، كارهاً لنفسه ، مقللاً من دوافعه نحو العمل ، كثير التغيب عن العمل ، و قليل المشاركة في إتخاذ القرارات ( العدوان ، ص 09) ، و السبب الجوهرى . يكمن في عدم تهيئة جو من التفاعل - الأخذ و العطاء - بين الرئيس و مرووسيه .

و يُؤكد أوبراين O'brien أن المهام الصعبة و القاسية التي تفوق قدرات المرؤوس التي يفرضها (1986) . رئيسه تُحدث ضغط نفسي و عدم رضا وظيفي يعكس في سلوكيات عدوانية داخل التنظيم

في حين رأى 20 % من العمال العكس تمامًا ، بحيث يُقدّر الرئيس مجهودات و طاقات مرؤوسيه فلا يُحملهم . ما لا طاقة لهم به ، لأنه يعلم بقدراتهم و إستعداداتهم ، بل يُقاسمهم أعباء العمل لتشكيل فريق عمل مُتجانس .

وقد عبّر 68.5 % من العمال أن الرئيس يُلقي إليهم تحية السلام و التقدير وهذا عامل يُبين أن المرجعية الثقافية - تلعب دورها في ترسيخ مفهوم إلقاء السلام كحق و واجب ، إلا أن الغالب على مجتمعنا عامة أن القول لا يعكس الفعل خاصة داخل المركب ، لذا فإلقاء التحية لا يعني عهد الأمان للأخر في هذا المركب ، فالفعل يخالف القول فنظرتة للمرؤوس نظرة إستخفاف و دونية و طبقية لا نظرة أخوة و مساواة ، بحيث القليل منهم من يرد عليك بتحية السلام و التقدير ، و هذا يدل على عدم وجود لباقة و بشاشة في إستقبال الأخر ، بصدور رجب و حُسن المجالسة و الإتصال مع المرؤوس ، لأن تهيئة جو من التفاعل يبدأ بأول فعل وهي إشارة التحية و التقدير فإذا كانت لا توحى بالتقارب فهي تشير إلى التباعد ، و ما يُلاحظ إلى أن أول من يُسلم دومًا كان العامل : و ليس الرئيس وحتى كيفية تحية الرئيس فاقدة للإحساس و فيها نظرة الإستعلاء ، و قد أكد أحد العمال بقوله " Chef يشوف فيا بنص عين كيفاش باغي يسلم علي " ، و يؤكد أخر بقوله : " الهواء لكان صاب يقطعه علينا " و هذا يُوضح أن لغة الجسد من حركات العين و الإيماءات تعبر بكل صدق عن سلوك الرئيس المُتجاوب مع مرؤوسيه و تجد القليل من رؤساء المصالح من يتجاوبون بتفاعل مع مرؤوسيهم بل و يشربون القهوة معهم و تؤكد أحد الإطارات بقولها : " كان يجي بنفسه يسلم علينا و يشرب القهوة و يتناقش معانا في أمور حياتنا " و هذا ما يُعلي شأنه في نظر مرؤوسيه ، بحيث يحترمونه و يُقدرونه فيُعزز من مكانته بقوة شخصيته لا بقوة منصبه ، و يؤكد عبد الحي عمور ( 1989 ) أن الرئيس الكفاء هو الذي يستمد سلطته من عمله أكثر من مركزه و صلاحياته التي تمنحها له القوانين . في حين عبّر 16 % من العمال أن الرئيس لا يُلقي إليهم تحية السلام و التقدير ، و هذا من شأنه تعزيز شعور العامل بالتهميش ، و بهذا يُفقد وجوده و قيمته داخل المركب عمومًا .

يتبين من خلال مصفوفة الارتباطات بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.185- عند - مستوى الدلالة 0.05 بين عملية الإتصال و بُعد تنظيم العمل - الإهتمام بالمهام الرسمية .

هذه النتيجة تدل على أن الرئيس يهتم أكثر بتنظيم المهام ، حيث أن 47 ٪ من العمال الذين يرون أن رئيسهم يُراقب كل صغيرة وكبيرة إلا و أحصاها ، و هذا ما يُمثل مصدر للضغط و التوتر عند مرؤوسيه لأنه يُفقدهم الإحساس بالإستقلالية و روح المسؤولية في أداء مهامهم ، و هذا يؤكد على أن الرئيس يُركز على المهام الرسمية دون تركيزه على صاحب المهام بمعنى أن مراقبته لمرؤوسيه أكثر من مراقبته للعمل ذاته ، و أكد أحد العمال بقوله : " le Chef Contrôle des futilités comme les bons de sortie نفس النتيجة خرج بها " ، الرشيد (2006) الذي يؤكد بأن أغلب الرؤساء يستخدمون ملفات سرية لتقييم أداء مرؤوسيهم وذلك لمراقبتهم و التحكم في السلطة لإثارة الرعب و الفزع في نفوسهم ، و هذه السياسة قد تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى القصير لكن سينعكس سلبيًا على المدى الطويل ، بحيث تجمد الطاقات الإبداعية البناءة ، لأن الرئيس يرى مرؤوسيه جنود مُلزمون بأداء الخدمة بمعنى إتباع سياسة العصا لتحقيق الغايات بغض النظر عن مُخلفاتها . بأن الرئيس المُتسلط يُراقب بصرامة ليتحكم في سلطة القرار ، و يتضح ذلك ( 1978 ) و يؤكد ميكيلي في نظام الترقية ، فهو بذلك يسلب الإرادة الفاعلة عند مرؤوسيه بتوبيخهم الغير مُبرر ، و بهذا يشعرون بعدم الرضا لعدم تحقيق الذات ، و يجعلهم يُشككون في قدراتهم و كفاءاتهم ، و يُصبح المرؤوس ذو شخصية ضعيفة بحيث يستصغر ذاته ، له قابلية للإستسلام لكل ما يفرض عليه دومًا دون معارضة ، و حتى أن البنية التنظيمية للتنظيم تدعم تصرفات ذلك الرئيس المُتسلط ، و بهذا يُثير هذا الفعل إضطراب نفسي - إجتماعي داخل التنظيم ( R. Mucchielli, P : 9 ) .

و قد كشفت دراسة الباحث وجود علاقة دالة إحصائياً قدرت بـ -0.270 بين مُراقبة الرئيس لكل قرارات مرؤوسيه و بين العلاقة التفاعلية بينهما داخل المركب ، و هذا ما يبيّن أن المراقبة الصارمة للمرؤوسين تؤثر سلبيًا على الجو العلائقي داخل المركب . في حين يرى 19 ٪ من العمال أن الرئيس لا يُراقب كل أفعال مرؤوسيه بل يترك لهم مجال من الحرية ، لثقته

في كفاءاتهم و مهاراتهم ، بالإضافة إلى أن الرئيس يلعب دور المراقب لتوضيح الواجبات و تحديد المسؤوليات و السلطات ، و بمتابعة و إكتشاف الأخطاء ، و تشخيص الأسباب ليتم إتخاذ القرار السليم و تصحيحه بفضل

فتح قنوات الإتصال الرسمية ، و تفعيلها خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه ، ليصل بفريق العمل إلى تحقيق

. الأهداف التنظيمية و الشخصية (سيزلاقي و والاس ، ص : 320)

و قد أشار 56 ٪ من العمال أن رئيسهم يلح عليهم التضحية من أجل إتمام المهام الموكلة إليهم بدقة ، و هذا -

ما يوضح على أن الرئيس يهتم بتنظيم نشاط الجماعة لتحقيق الأهداف الرسمية ، نفس النتيجة توصل إليها

العساف ( 2006) بأن الرئيس المُتسلط يجعل مرؤوسيه يعملون تحت الضغط ، و تحت أساليب رقابية

صارمة و مُستغلة لأنه شديد الإهتمام بالعمل و الإنتاج ، و لا يهتم بحاجات و حقوق مرؤوسيه بل يستخدم

سياسة الترهيب و العقاب . و هذا ما قاله أحد العمال : " حنا نقوموا بمجهوداتنا و واجبنا بصح حقوقنا رايحة "

و هذا ما يظهر أن العامل يُضحى من أجل خدمة المركب بجهد و حتى أنه يقضي ساعات إضافية في العمل

: على حساب راحته الشخصية لكن لا يتلقى عوائد تتناسب و الجهد المبذول . و أكد أحد الإطارات بقوله

" صحتي راحت في خدمتي منسّمش غايا و منشوفش غايا و يجي Chef يقولي ما تعرفش دير خدمتك "

نفس النتيجة خرجت بها بوطمين (2005) بأن إستغلال القدرات و الطاقات البشرية في كل المستويات داخل

. التنظيم يُؤدي إلى تهيئة جو من الصراعات و النزاعات فيُضعف روح الإنتماء و التعاون ( بوطمين ، ص 22 )

و عبّر 51.5 ٪ من العمال أن الرئيس يفرض طريقته في العمل ، بحيث يتحكم في طريقة العمل و في توجيهه -

لمرؤوسيه دون أن يتيح لهم مجال من الإستقلالية لأداء مهامهم حسب توجهاتهم و كفاءاتهم . و هذا ما يؤكد

تعنت الرئيس لمواقف و تعصبه لأفكاره و دون الـ اهتمام لتوجهات مرؤوسيه ، بل □ اهتمامه مُرتكز على  
□ ارتفاع

مردودية الإنتاج على حساب رضا مرؤوسيه على طريقة أدائهم للمهام الموكلة إليهم . و هذا ما بيّنه أكتوف

أن نمط التسيير أصبح مبني على تسلط الرئيس و المركزية و الرقابة الشديدة و غياب الإهتمام ( 1996 )

. بتطوير و تحسين مستوى المستخدمين

في حين عبّر 39.5% من العمال أن الرئيس يترك لهم مجال من الحرية لتسيير مهامهم حسب توجهاتهم و أفكارهم ، هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه بوطمين (2005) أن الرئيس مُطالب اليوم بتبني نمط تسييري حديث يقوم على تعزيز الشعور الجماعي ، و نمط قيادي ديمقراطي بسبب تأثيره القوي على السلوك في إنتاجية الجماعة العاملة و فتح المجال أمام الإبداع ، و المبادرة ، و الدافعية ، و مشاركة الإطارات و العمال عملية التسيير ، فأساس بقاء المؤسسة و إستمراريتها تقوم على إتباع معايير تفويض السلطة ، و إتباع إجراءات عملية تقوم على اللامركزية في إتخاذ القرارات ، و توفير الوسائل المادية و المعنوية ، و إعتماد سياسة الإعلام و الإتصال على جميع المستويات الهرمية لتحقيق الأهداف المُسطرة و تجنبًا لعمليات التهميش . و التحريف في أن واحد ( بوطمين ، ص: 23-25)

و أجاب نحو 24.5% من العمال أن الرئيس يهتم كثيرًا لنوعية العمل ، لأن قيمة العمل في نوعه و فعاليته - في جودته ، و تعتبر هذه النسبة ضئيلة ، بحُكم أن الرئيس ينتظر أداء مرتفع و إنتاجية عالية بغض النظر عن النوعية لكن يتطلب أن يُراعي الرئيس جودة المنتج ، و يُعطي قيمة لنوعية عمل و ذلك بتهيئة جوّ من التفاعل و الدّانسجام مع مرؤوسيه ؛ وهذا ما بيّنه كل من Wils, Tremblay, et Guérin بأن تحسين نوعية (1997) العمل تكون بتنمية كفاءة الدّانصال بالتكوين عن طريق إتاحة فرص الحوار و التفاعل بالمشاركة في إتخاذ القرارات الهامة (Wils, Tremblay, et Guérin , p :165) .

- أما بالنسبة لتوجيه الرئيس لمرؤوسيه بصرامة و شدة ، فقد أشار 68% من العمال أن الرئيس صارم إلى أقصى حدّ مع مرؤوسيه ، خاصة في إلحاحه على الإنضباط في أوقات العمل ، لكن رغم أن الإنضباط من الأمور الرسمية التي يجب الإلتزام بها لتحقيق أهداف المركب ، إلا أن الإنضباط لا يأتي بالقوة و الشدة لإنعكاساته النفسية و الوظيفية على المرؤوسين ، و هذا ما بيّنه ميكيلي (1978) أن الرئيس المُتسلط يُريد التحكم في مرؤوسيه من خلال مراقبته الصارمة لوقت دخولهم و خروجهم من العمل ، و معاقبتهم في أول خطأ يرتكبونه ، و هذا ما يُثير في نفسيتهم الخوف و حالة من الإحباط ، فيصبح جوّ ثقل أو تتعدم فيه الثقة .

و يرى 10 ٪ فقط من عمال المركب أن الرئيس يتصف بصرامته حسب الأوضاع و الحالات التي يتعامل أن (2002) معها ؛ هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه فالح الجهني (2004) و كل من صافوا و لريفيار الشعور بالمشاركة الجماعية في تحديد الأدوار ، و فهم المسؤوليات و التفاهم الجماعي لتحديد الأهداف و تحقيقها بالوسائل المناسبة ، بتهيئة جو من علاقة تعاقدية أساسها الثقة المتبادلة بحيث يُصبح سلوك الفرد في عمله يفوق سلوكه في تأدية مهامه الرسمية ، بمعنى ينتقل من مرحلة الإلتزام بالعمل داخل التنظيم إلى مرحلة الولاء للتنظيم والإخلاص له ، و يُصبح العامل بذلك عنصراً مشاركاً متطوعاً بالقيام بمهام إضافية . خدمتاً للتنظيم كجزء لا يتجزأ من هويته الشخصية ، و بهذا يصل أداء فريق العمل إلى معيار الإمتياز .

بناءً على النتائج الجزئية فإن معايير وصف سلوك الرئيس نحو مرؤوسيه للكشف عن إتجاهه داخل المركب -

: يتميز بما يلي

: أ- عدم الإهتمام ببعْد الإعتبارات الإنسانية

: يكمن عدم إهتمام الرئيس بمرؤوسيه داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو في المؤشرات التالية

. عدم تلبية حاجات المرؤوسين و عدم تشجيعهم بمساعدتهم في إتمام مهامهم -

. عدم تهيئة جوّ من التفاعل و التفاهم مع المرؤوسين -

. إنتقادات جارحة التي يُصدرها الرئيس بحق مرؤوسيه و عدم الأخذ بعين الإعتبار لأفكارهم -

. مُطالبة الرئيس لمرؤوسيه بذل جهود فوق طاقاتهم و قدراتهم لأنه يراهم مُنفذين لا مُشاركين -

: ب- الإهتمام ببعْد تنظيم العمل

: يكمن الإهتمام الشديد الذي يُبديه الرئيس للمهام ( تنظيم العمل ) في المؤشرات التالية

. المراقبة الصارمة لكل القرارات التي يتخذها المرؤوسين وعدم ترك الحرية لمرؤوسيه في أداء مهامهم -

. الإلحاح على المرؤوسين التضحية لتحقيق أهداف المركب دون إهتمام الرئيس لنوعية العمل -

و هذا ما يؤكد أن سلوك الرئيس ( إتجاهه ) يتصف بالتسلط و ذلك لإهتمامه الكبير ببُعد تنظيم العمل على

حساب بُعد الإعتبارات الإنسانية ، و بهذا فإن أسلوبه في الإشراف لم يكن فعالاً لعدم تحقيق و تجسيد البُعدين

معاً و لبروز تلك الفروق الفردية التي تعكس الفجوات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و يُعتبر الإتجاه التسلطي

للرئيس أحد أهم مُعوقات التواصل و التفاعل بينه و بين مرؤوسيه داخل مركب (GL4/Z) بأرزيو .

في حين أنه نادراً ما وجد الباحث من رؤساء المصالح داخل المركب من يتميز سلوكه بالإنفتاح مع مرؤوسيه

. أي أقل تسلطاً بحيث يُحقق البُعدين معاً ، و بهذا يسمح بتنمية و تطوير التفاعل البناء بين الرئيس و مرؤوسيه

بعد هذا التفسير يُمكن الإستنتاج بأن دراسة الباحث كشفت عن وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين ضُعف -

عملية الإتصال و سلوك الرئيس التسلطي المُرتكز على بُعد تنظيم العمل على حساب بُعد الإعتبارات الإنسانية

و بهذا فإننا نقبل فرضية البحث و نُقر بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين إتجاه الرئيس التسلطي

. نحو مرؤوسيه و بين مُعوقات الإتصال - ضعف التواصل - داخل مركب تمبيغ الغاز بأرزيو .

**: ثانيا- عرض و تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية التي تقول**

توجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية للمرؤوسين -

**: الجدول رقم (38) يُبين ردود أفعال السلوكية للعمال الناتجة عن العلاقة مع رئيس المصلحة المتسلط**

رقم الفقرة	عدم الرضا الوظيفي عند المرؤوسين	التكرارات	النسب المئوية
1	* غالبية العمال داخل المركب راضين عن عملهم	71	35.5%
2	* منصب العمل الذي أشغله حاليا يلائم قدراتي و كفاءاتي	76	38%
3	* الرئيس يعلمني من قبل عن المتغيرات الحاصلة في عملي	77	38.5%
4	* الرئيس يقوم بتقدير كفاءاتي بأسلوب مناسب	70	35%
5	من العمال من يحظى بمحبة رئيس المصلحة	110	55%
6	* أنا راضي عن العمل مقارنة بغالبية العمال	73	36.5%
7	* في المصلحة المهام الموكلة إلى العمال مقسمة بشكل عادل	69	34.5%
8	يتوقع مني الرئيس جهدًا أكبر فوق طاقاتي و قدراتي	130	65%
9	نظام الترقية المعمول به حاليا غير ملائم	128	64%
10	* المسؤولون يقومون بتقييم أدائي بشكل ممتاز	80	40%
رقم الفقرة	ضغط العمل عند المرؤوسين	التكرارات	النسب المئوية
1	لا أستطيع تحديد مستوى مسؤولياتي بدقة	149	74.5%
2	لا أشعر بالتقدم في حياتي المهنية	138	69%

3	إن وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملي اليومي	112	56%
4	أجد نفسي أني لا أستطيع إرضاء فريق العمل	162	81%
5	لا تتوفر لدي معلومات كافية لإدارة أعمالي بشكل فعال	109	54.5%
6	أشعر بأنني شخص غير مرغوب فيه	167	83.5%
7	أدرك بأن ليس لي أي تأثير في قرارات رئيسك	137	68.5%
8	أشعر بأنني غير قادر على التنبؤ بما هو متوقع في عملي	125	62.5%
9	أعمل في ظل سياسات و إرشادات متعارضة	159	79.5%
10	كثيراً ما أشعر بأن عملي متداخل مع حياتي الشخصية	119	59.5%

**ملاحظة :** الفقرات التي أمامها \* هي الفقرات التي في عكس إتجاه الخاصيات ( عدم الرضا وضغط العمل )

رقم الفقرة	المواجهة العنيفة للمرؤوسين إتجاه رئيسهم المتسلط	التكرارات	النسب المئوية
1	لا تشارك رئيسك في صنع و إتخاذ القرارات	98	49%
2	تواجه رئيسها غالباً دون الخوف من إنتقاداته	93	46.5%
3	تصرح بما تفكر به أمام رئيسك	80	40%
4	تستطيع قول لا لرئيسك	81	40.5%
5	تجد صعوبة للـ □ ستماع لما يقوله رئيسك	74	37%
6	لا تثق أبداً في رئيسك	154	77%
7	لا تطلب المساعدة لإتمام المهام من رئيسك	67	33.5%
8	تجد نفسك غير مرتاح أمام رئيسك	141	70.5%
9	تقاطع رئيسك أثناء الحوار	50	25%
10	لا تصل إلى حلول لتلك المشاكل العالقة مع الرئيس	111	55.5%
11	تفرض رأيك بالقوة أمام الرئيس	97	48.5%
12	تدلي برأيك بقوة لكي يصغى إليك رئيسك	83	41.5%
13	تخاطر لتحقيق أهدافها على حساب الآخرين	109	54.5%
14	لا تدلي برأيك أمام رئيسك *	59	29.5%
15	لا تخاف من تصريحائك أمام رئيسك	112	56%

**ملاحظة :** الفقرات التي أمامها \* هي الفقرات التي في عكس إتجاه الخاصية ( مواجهة عنيفة )

**: الفرضية الفرعية الاولى**

. توجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و بين رضا المرؤوسين عن عملهم -

يتبين من خلال مصفوفة الإرتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.260 عند -

. مستوى الدلالة 0.01 بين عدم الرضا الوظيفي عند المرؤوس و سوء العلاقة مع الرئيس المُتسلط

هذه النتيجة تُدل على وجود علاقة بين عملية الإتصال بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه و عدم الرضا الوظيفي

حيث أشار 64.5 % من العمال عن عدم رضاهم عن العمل مع رئيس المصلحة داخل المركب ، و يرجع

السبب الجوهرى لعدم إتاحة إمكانية الحوار مع الرئيس المُتسلط ؛ و هي نفس النتيجة التي توصلت إليها مجلة

العلوم الإجتماعية الأوروبية Cubiks بحيث أن 49 % من الإطارات يشعرون بعدم الرضا (2006)

. الوظيفي بسبب سوء العلاقة مع الرئيس المُتسلط

في حين أشار 35.5 % من العمال عن رضاهم عن العمل داخل المركب ، و ذلك لوجود نوع من التفاعل

، البناء مع رئيس المصلحة بفضل إتاحة فرص الحوار و النقاش أثناء الإجتماعات و المقابلات داخل المركب

هذه النتيجة الجزئية تتوافق مع ما توصل إليه Machigan و مفادها أن المشرف الذي يهتم بمرؤوسيه (1977)

. من خلال تنمية علاقاته المُساندة لهم و بمشاكلهم و تفهمه لظروفهم يُحقق لهم رضا عال ( الغمدي ، ص 63 )

و من الجدول رقم (38) الذي يُبين مظاهر الرضا المهني من عدمه لدى عينة الدراسة ، يأتي الإعراف

بكفاءات المرؤوسين في مقدمة العوامل المؤثرة في الرضا ، حيث عبّر 65 % من العمال أن الرئيس لا يقوم بتقدير كفاءاتهم بشكل مُناسب ؛ هذه النتيجة الجزئية تتوافق كلياً مع ما توصل إليه كل من نيلسون و باسترناك

أنه إذا لم يتم تقدير كفاءات العمال بشكل مُناسب و عادل ، فسيشعر العمال بالإحباط (2005) و فان نواي

. و إستصغار الذات و يفقدون الثقة في قدراتهم و عدم قيمتهم كأعضاء فاعلين و مؤثرين داخل التنظيم

و يصرح أحد الإطارات بقوله : " Le chef écarte les compétences " ، و يقول آخر : " حطمني الشيف

Le chef marginalise les compétences " ، و هذا يدل على تهميش الكفاءات ، و ما يؤكد ذلك تقييم الرئيس

، السلبي لأداء مرؤوسيه و يتضح ذلك في نقطة التقدير الممنوحة التي غالباً ما تكون سلبية إتجاه المرؤوس

: و أحيانا حتى النقطة السلبية لا تُمنح بل يبقى مصير العامل مجهولاً ، و هذا ما أكده أحد العمال بقوله

” وهذا يطرح التساؤل حول ” il n'a pas rempli ma fiche d'appréciation , il a brisé ma carrière ”

الأسباب الحقيقية وراء هذا الفعل ؟ بالإضافة يقوم الرئيس بإجراءات تعسفية في تقييمه لمروؤسيه ، بمنح نقطة

تقديرية تؤثر سلباً على المسار المهني للمروؤوس بحيث لا يستفيد من الترقية الوظيفية ، و التي بدورها تؤثر

على وضعيته المادية فيثبت أجره دون زيادة أو ينخفض بسبب نقطة التقدير الممنوحة ، و تجد أيضا أن هناك

تغيب للمعلومات المتعلقة بالعلاوات و التي تسمى Prime de responsabilité pour un cadre و في هذا ،

الشأن يُصرح أحد الإطارات بقوله : ” شكيت و ما عطاوه ليش ” ، و تجد أن نقطة التقدير الممنوحة تؤكد

على وجوب إستفادة العامل من الترقية الوظيفية ، إلا أن الرئيس يتماطل و يتلاعب بالصلاحيات التي

يمنحها له القانون فلا يُعطي للمروؤوس حقه ، و هذا ما يُثبت عدم وضوح معايير تقييم الأداء التي يعتمد عليها

المسؤولين في المركب ، و هذا ما أشار إليه نحو 60 ٪ من العمال ، رغم أن الرئيس مُكلف بإتباع سياسة

واضحة في تقييم أداء مروؤوسيه ، في حين أن 35 ٪ فقط من العمال يؤكدون على أن رئيسهم يُقدر كفاءاتهم

، بموضوعية ، و قد أشار 55 ٪ من العمال أن هناك من المروؤوسين من يحظون بمكانة مُتميزة عند الرئيس

و هذا ما ساعدهم في الإرتقاء لسلم وظيفي مُرتفع ، إلا أن غالبيتهم لا يمتلكون المؤهلات و الخبرات

. المعرفية و الحسية - حركية اللازمة لشغل تلك المناصب الحساسة داخل المركب

و بهذا يتم تعزيز مبدأ الإختلاف للإندعام تغذية رجعية فعالة بين الرئيس و مروؤوسيه ، ولا يستطيع المروؤوسين

إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية و الإجتماعية ، فقلة التقدير و قلة التحفيز ، وعدم إعراف الرئيس بمهارات

و كفاءات مروؤوسيه ، يُؤدي إلى عدم الإستقرار النفسي و الإجتماعي و المهني عند المروؤوس الذي يفقد

. الثقة في قدراته ، و يشعر بخيبة الأمل و الإحباط ، و ينعكس ذلك حتى في علاقاته مع أسرته

و قد تبين من خلال مصفوفة الإرتباطات أن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائياً تقدر بـ 0.214 بين الرضا

المهني و الثقة المتبادلة بين الرئيس و مروؤوسيه ، بحيث كلما قلة الثقة بين المشرف و العمال ساد الإستياء عند

العمال و بخصوص محكات الترقية فإنها لا تسيّر وفق معايير موضوعية ، وقد عبّر 64 ٪ من العمال أن نظام الترقية المعمول به غير عادل ، و يقرّ العمال بوجود معايير أخرى للإرتقاء الوظيفي مبنية على التحيز ، فكثيراً

تسمع العمال يُردّدون عبارات هي محكات أساس للترقية عندهم منها : " Favorisme, meme nom de famille

meme origine , un beaux Look " ، و أحد العمال يقول : " الشيف يبغي لي يشيتوله " ، هذه النتيجة تتوافق

مع ما توصل إليه رانسفورد Ransford أن عدم الرضا ناتج عن عدم وجود عدالة في إعطاء الحقوق (1992)

للأفراد التنظيم خاصة في نظام الترقية (K.Gergan, M.Gergan et S.Jutras, p :259) و هذا ما خرج به ،

نيلسون وباسترنالك وفان نواي (2005) بحيث أن إدراك العمال بعدم قيمتهم و فقدان الوجود يُشعرهم بالإحباط

و ذلك لعدم وجود عدالة في تقدير كفاءاتهم و لعدم توزيع العلاوات و الترقيات على أسس مُنصفة ، وعدم

إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية و النفسية - الاجتماعية وذلك بسبب البيروقراطية و عدم تحديد المهام و تسلط

الرؤساء فتهيء ظروف عمل قاسية تجعل المعاش النفسي للعمال متوتر ، و يُلاحظ ذلك عن طريق سلوكيات سلبية مثل المواجهة العنيفة المباشرة منها المنازعات أمام مكتب المدير العام داخل المؤسسة

. و هذا ما أكدته العلاقة الإرتباطية الدالة إحصائياً التي تقدر بـ 0.213 بين الرضا المهني و الترقية الوظيفية

أما بالنسبة لعبء العمل المُلقى على كاهل المرؤوسين من طرف الرئيس ، فقد أشار 65 ٪ من العمال أن -

الرئيس يتوقع من مرؤوسيه جهداً أكبر على حساب طاقاتهم ، لكن هل هذا الجهد بمقابل مُحفز ؟ حتى أن

مناصب العمل التي يشغلها العمال لا تلائم قدراتهم ، و قد أشار 38 ٪ فقط من العمال على أن مناصب عملهم

، تلائم قدراتهم و كفاءاتهم ، والسبب راجع لعدم التخطيط و التنظيم السليم من طرف المسؤولين داخل المركب

لعدم توضيح الأدوار حسب الكفاءات ، و عدم تحديد من سيقوم بالمهام و لماذا و كيف و متى و أين بإتباع

، إجراءات رسمية مع تفعيل دور الإتصال الداخلي ، و بهذا يتم ترسيخ مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب

فترى داخل المركب عامل ذو مستوى تعليمي ثانوي يُشرف على عمال ذوي مستوى جامعي ، أو أن ترى

إطاراً يعمل في منصب يقتضي أن يشغله مُتحمك أو مُنفذ ، أو أن منصبه لم يُحدّد بعد ، أمام هذه الوضعية

ينظر المرؤوس للعمل على أنها ساعات يقضيها داخل المصلحة لأخذ أجره فقط ، والسبب راجع لعدم وجود تغذية رجعية فعالة بين الرئيس و مرؤوسيه لإتمام المهام في الوقت المُحدّد ، و بهذا يزيد في غموض الدور و ثقله المُلقى على المرؤوس حيث عبّر 38.5 % فقط من العمال أن الرئيس يُعلمهم بالتغيرات الحاصلة في مناصب عملهم ، و هذا يُبيّن عدم وجود تفاعل بناء بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه ؛ نفس النتيجة توصل مفادها أن عبء العمل الكمي و النوعي يتسببان في ظهور أعراض عدم الرضا إليها كابلن و فرنش (1972) . عن العمل و التوتر بسبب عدم توافر المعلومات و عدم وضوحها و التي تساعد العامل لأداء مهامه و هذا ما أكدته العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً التي تقدر بـ 0.256 بين الرضا المهني و الإهتمام . يُبعد تنظيم العمل ( الإهتمام بالمهمة الرسمية )

و توضح دراسة Lindgren نوعية (1977) على أن الجوّ التسلطي يُحدث سوء التوافق في العمل ، بحيث تكون التواصل بين الرئيس و مرؤوسيه ضعيفة إن لم نقل مُنعمة ، و ما عليهم إلا تنفيذ أوامر الرئيس دون نقاش و يكون الإهتمام مُنصباً على النظام و ليس على التعبير الذاتي و الابتكار ، فالعامل في الجوّ التسلطي قد يشعر بالإستياء لأنه لا يستطيع إيصال شكواه إلى الرئيس لأنه يُدرك أن عمله لا يُهتم به ، و يشعر بالإستياء . رغم أن لديه فكرة تساعد في عمله ، لكنه لا يستطيع مُناقشتها مع أي مسؤول داخل المؤسسة (حسيب ، 66-67) و بناءً على النتائج الجزئية يُمكن توضيح العلاقة بين عملية الإتصال بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه - و ما ينتج عنها من عدم الرضا الوظيفي كرد فعل سلوكي داخل المركب ، و قد وجد الباحث أن هناك عنصرين هامين يُحددان الرضا الوظيفي من عدمه هما : عامل الإعتراف للكفاءات و عامل عبء العمل أ- عامل الإعتراف : الذي يتمثل في تقدير الكفاءة بالنقطة الممنوحة و التي غالباً ما كانت سلبية ، و هذا يُبين على أن التغذية رجعية سلبية أو أنها لا تتم أصلاً ، لعدم توافر المعلومة و قلة تبادلها خاصة بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه ، و حتى أن الرئيس يُصنف مرؤوسيه حسب ميولاته و توجهاته ، من يعتبرهم مؤالين له ، و من يراهم أعدائه ، فالمرؤوسين المؤالين له يستفيدون من الترقيات و العلاوات ، في حين من يعتبرهم مُنافسيه . يُقصيهم من أي حافز أو علاوة أو ترقية أو حتى كلمة شكر و تقدير

ب- عامل عبء العمل : يفرض الرئيس على غالبية مرؤوسيه بذل جهد كمي و نوعي يفوق قدراتهم و طاقاتهم و في وقت قياسي لا يستطيعون إتمامه على أحسن وجه ، بالإضافة أن المناصب التي يشغلونها لا تتوافق مع مستواهم المعرفي و الحسي - حركي ، و هذا ما يحدث صراع الدور الشخصي الذي له إنعكاسات على المركب بحيث تظهر ردود أفعال سلبية من أهمها : الإستياء و عدم الإرتياح ، و يعود السبب وراء هذا الإستياء في سلوك الرئيس التسلطي الذي أصبح غامضاً في علاقاته مع مرؤوسيه ، و بهذا يُصبح الجوُّ التنظيمي مضطرب يسوده تزايد شكاوي العمال و الصراعات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و هي مؤشرات تبين حالة من عدم الإرتياح الوظيفي التي لها علاقة إرتباطية بضغط العمل كرد فعل نفسي و بدورها ترتبط بإستجابات سلوكية كالمواجهة العنيفة عند عمال مركب تمييع الغاز بأرزيو (GL4/Z) .

بعد تفسير النتائج الجزئية ، يُمكن قبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين -

الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و بين عدم رضا المرؤوسين عن عملهم .

### الفرضية الفرعية الثانية :

. وجود علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين -

يتبين من خلال مصفوفة الإرتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.410 عند -

. مستوى الدلالة 0.01 بين ضغط العمل عند المرؤوس و سوء العلاقة مع الرئيس ذو الإتجاه المُتسلط

هذه النتيجة تدل على أن العمال يُعانون من ضغوط عمل الصادرة عن سوء العلاقة بينهم و بين رئيس المصلحة

بحيث يعتقد الرئيس أن دوره هو السهر على تنظيم العمل ، و حتى إذا تميّز أسلوبه بالقسوة و القوة لإبراز

نفوذه الشخصي و لإعجابه بنفسه ، و يُبرر هذا السلوك من مُنطلق الحفاظ على قيم التنظيم و على نظامها ، وهو

يجهل أن الحفاظ على القيم يحصل عندما تتحدد المسؤوليات مسبقاً و تحترم القوانين و الضوابط ، التي تؤسس

بفضل التفاوض و التقارب بينه و بين مرؤوسيه ، و قد أشار 74.5 % من العمال أن مسؤولياتهم غير مُحددة

وغير واضحة ، حتى أنه لا مجال للمبادرة و لحرية طرح الأفكار و الآراء ، و هذا يبيّن على أن الرئيس يفرض سلطته و يُقيّد مسؤوليات مرؤوسيه ، و لا يُوضح توجهاته لمرؤوسيه ، و هذا ما أكدته أحد الإطارات بقولها :

" Le chef ما ينتقلش للميدان " ، و من هنا يكمن مشكل عدم توضيح دور العامل لأن الرئيس المشرف تنقصه المتابعة أو ما يسمى Coaching وهذا ما يؤثر سلبيًا في عملية تقييم العمل الذي يقوم به العامل ، و هنا يطرح ، التساؤل من يقيّم كفاءة الآخر الرئيس أم مرؤوسيه ؟ فالرئيس لا يُسيّر المهام عن قرب في مصالح كمصلحة

الإنتاج التي تمثل 25 % و مصلحة الصيانة التي تمثل 15 % من مواصفات عينة الدراسة ، و بهذا لا يكون تقييمه لأداء مرؤوسيه عادلاً ، و ذلك لأن الأدوار متضاربة و الأهداف غير واضحة ، ولتعارض بين الواجبات و الممارسات ، و هذا ما يزيد من حدة التوتر و الضغوط على المرؤوسين ، و تعود أسباب هذا الغموض إلى

حرمان المرؤوس من تغذية رجعية إيجابية، بحيث يتم توضيح نتائج الأداء وما يترتب عنها ، بل قد يتلقى العامل توبيخًا قويًا متبوعًا بخصم الأجر أو بعدم ترقيته بسبب أول خطأ ، ودون الاعتراف والتقدير للأداء الجيد للعامل

مما يُسبب إحباطًا و توترًا كبيرًا ، و بهذا يُزعزع من ثقة المرؤوس في إمكاناته لعدم إستغلالها أما السبب الآخر الذي يُؤدي إلى كثرة الأخطاء و هفوات المرؤوسين تتمثل في قلة تبادل المعلومات ، و هذا لا يُساعد المرؤوس

في أداء مهامه بطريقة مرضية و منتجة ، و قد أشار 54.5% من العمال أنه لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية لإدارة مهامهم بشكل فعال و هادف ، لأن الرئيس يحجب المعلومة و هذا ما أكد عليه العمال ، بحيث يقول

أحدهم : " Mon poste de travail est floue " ، و يقول آخر : " Le courant ne passe pas avec le chef " و يقول أحد الإطارات : " Le problème posé c'est à cause de ce système dysfonctionné "

و هذا يؤكد على أن أساس الخطأ في صرامة بنية التنظيم بدايتًا من رئيس المصلحة الذي لا يُتيح فرص تبادل المعلومات و الآراء و التوجهات بينه و بين مرؤوسيه ، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها روزنتال و آخرون

Rosental , R, et al غموض الدور ( 1964 ) من جامعة مشيجان و مفادها أن الأفراد الذين يُعانون من ضغط

، لعدم تحديد مسؤولياتهم يشعرون بدرجة قليلة من الرضا عن مهنتهم ، إلى جانب الشعور بالتوتر المتزايد

و بيان عملهم ليس له إلا قيمة صغيرة جداً ترتبط بفقدانهم لتقدير الذات (Stora , p16) .

أما بالنسبة للتقدم الوظيفي فقد عبّر 69 ٪ من عمال المركب أن الشمعة لم تضيء عليهم منذ 13 سنة وهناك -

من لم يرى ضوءها منذ 17 سنة خدمة في المركب ، في حين يوجد من سعد السلم دون عناء رغم عدم جدارتهم

لهاته العوائد و الترقيات ، و يرجع سبب تقدّمهم الوظيفي على حساب الآخرين لأن أكثرهم من المُقربين للرئيس

و هذا يُعتبر عائق للتطور و لبلوغ المطامح و الأهداف الشخصية ، و بهذا يُعزز شعور المرؤوس من عدم التأكد

من مستقبله المهني و الإطمئنان عليه ، و لهذا يلاحظ إستغرابهم في الطريقة التي يتعامل الرئيس بها معهم في

كيفية توزيع الترقيات ، وهذا ما صرح به أحد العمال " En principe ma promotion c'est automatique ! "

مع العلم أن غالبية عمال المركب إستفادوا من التكوين بإعتباره خبرة وظيفية تلعب دوراً هاماً في تطور و تقدم

العامل وظيفياً ، و هذا ما تنص عليه الإتفاقية الجماعية لمؤسسة سونطراك ، و يُشير العمال إلى الضعف النقابي

في هذا المركب بحيث يصرح أحدهم بقوله : " Syndicat complice " ؛ و قد بيّن هيجان (1992) أن محدودية

فرص الترقية تؤدي إلى الملل و الإكتئاب ، و عدم الدافعية للإنجاز ، و تثبيط الهمم ، و ضعف الولاء للتنظيم ؛

و هذا ما خرج به سكاني (2005) بوجود علاقة طردية بين توتر العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب

٪ و نقص فرص الترقية الوظيفية لعدم بلوغ المطامح خاصة عند فئة الشباب ؛ و نجد فئة الشباب تمثل نسبة 39

. من إستجابات عينة الدراسة داخل المركب

و تؤكد مصفوفة الإرتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً التي تقدر بـ -0.170 بين ضغط

. العمل و الترقية الوظيفية داخل المركب

و بالنسبة لرضا فريق العمل عن المرؤوس فقد عبّر 81 ٪ من العمال بوجود سوء علاقة بين زملاء العمل -

فيما بينهم كإنعكاس للعلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه ، و يرى المرؤوسين أن رئيسهم يتبع سياسة الكيل بمكيالين

فيُصنف العمال إلى فئتين ، من عمال مُقربين يتمتعون بمكانة وظيفية مُتميزة ، و آخرين وهم الغالب يُعانون

الحرمان و التهميش لكفاءاتهم ، و هذا يُعزز مبدأ الإختلاف و الصراع ، و يُلاحظ داخل المركب صراع

الأجيال بين الطاقة الشابة الجامعية و بين أصحاب الأقدمية ، و بهذا فالرئيس رسخ فكرة الإختلاف التي أثرت و برز ذلك في الإستياء على التنظيم والتي بدورها تُثير ردود أفعال كالتوتر و القلق و يُوضح بهذا العلاقة بين عدم الرضا و ضغط العمل ؛ هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه فرازر (1983) أنه عندما يُهدد المحيط توازن الفرد الداخلي ، و يكون حجم التغيير أو سرعته - أو الإثنتين معاً - أكبر مما يتحملة الفرد فيظهر هذا الضغط و تكون من علاماته عدم الرضا و يُعتبر عدم الرضا عاملاً مُساعداً في تكوين مجموعة من الأعراض التي تُؤثر على الصحة النفسية و الإجتماعية للعامل ، و بالتالي على مردوبيته (Litt and turk, p 178-185).

و هذا ما أكدته مصفوفة الارتباطات بوجود علاقة إرتباطية تقدر بـ 0.219- بين ضغط العمل و الرضا المهني : و أنه شخص غير مرغوب فيه ، و هذا ما أشار إليه 83.5% من عمال المركب ، و قد أكد أحد العمال بقوله " عزلوني هنايا Parce que j'ai pas jouer le jeu avec le chef " ؛ هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه

عبد الفتاح (1999) مفادها أن الرئيس عندما ينحاز إلى جماعة دون أخرى تحت لون إيديولوجي أو عشائري و يكون من الصعب عليه إتخاذ قرارات حيوية وحاسمة في تسيير المهام ، وهذا ما يخلق فجوة داخل المصلحة بحيث يشعر المرؤوسين بالإحباط و فقدان الثقة بالمكانة الوظيفية و التقدير من جانب رئيس المصلحة ، و في هذا الصدد يقول أحد الإطارات : " La différence engendre la haine " ، و هذا يُعزز الخلاف بين العمال و رئيسهم و فيما بينهم ، و يؤكد أحد عمال المركب بقوله : " رباو الحقد ، يحشوا من تحت لتحت " ، و هذا يُولد مشاعر الحقد بين المرؤوسين لقلة الثقة المتبادلة و من مخلفاته عدم وجود المصادقية بين الرئيس و مرؤوسيه و المرؤوسين فيما بينهم ؛ و هذا ما بيّنه Mellinger من أن قلة الثقة المتبادلة بين الرئيس و مرؤوسيه تُؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهم وستؤدي بدورها إلى تهيئة حالة من الضغط لدى الطرفين (هيجان ، ص: 189).

و بهذا يكون ضعف الإلتناء لعدم وجود شبكة علاقات إجتماعية تعطي معنى للحياة داخل المركب ، و يجعلها مصدراً هاماً لضغط العمل ؛ وهو ما بينه كوب Cobb.S من أن الدُعم الإجتماعي المعبر و الفعال (1976) مثل الشعور بالعناية و التقدير و القيمة و الإلتناء إلى شبكة من العلاقات الإجتماعية و إستقبال مُساعدة من

الآخرين من العوامل التي تؤدي إلى تخفيف الإحساس بالضغط ( الرشيدى ، ص 34 ) ، بل أكثر من ذلك أن الدعم

الإجتماعي يُمكن أن يحمي الفرد من كل التظاهرات الباتولوجية ( Fraser, P40 ) ؛ وهذا ما خرج به أيضا كل

من شابرول و كالان Chaprol et Callahan أنه للتخفيف من الضغط وجب التدعيم الإيجابي للعامل (1996)

من زملائه بالخصوص بفضل تنمية مهارات الإتصال و بهذا يتم تطوير قدراته المعرفية و الحسية - حركية . و التفاعلية و يستطيع تأكيد ذاته و ضبط مشاكله و معالجتها و التخفيف من الإنهاك الفيزيولوجي و النفسي

: لكن وجد الباحث أن غالبية المرؤوسين لم يستطيعوا تشكيل شبكة علاقات متفاعلة مع زملاء العمل بحيث

. يفنقر المرؤوسين إلى تماسك الجماعة لفقدان الروح المعنوية داخل المركب -

. الإفتقار إلى دعم الجماعة و مؤازرتها له خاصة أثناء الشدة و الضيق خاصة من طرف رئيس المصلحة -

. التنازع و الصراع بين العمال ، و السبب من وراء هذا كله راجع إلى تسلط رئيس المصلحة داخل المركب -

٪ يُعتبر جوهر عملية الإتصال و التفاعل في - الأخذ و العطاء - أي التأثير و التأثر ، إلا أن نسبة 68.5 -

التي أشار إليها عمال المركب تبين على أن أفكار المرؤوسين لا قيمة لها و ليست مؤثرة عند الرئيس داخل

المركب لأن رئيسهم يتحكم في سلطة القرار ، و لا يتمتع بالمرونة و الحكمة اللازمة لكي يُستشير مرؤوسيه

لإتخاذ القرارات الهامة و المصيرية و العزم على أداء الأمور و المهام بشكل جيد و فعال . و يُشير أحد العمال

بقوله : " le chef service ما يعطيش قيمة للأفكار لي نقدمها له " ، و بهذا فالرئيس صاحب سلطة القرار

بحيث يقول : " le chef يقول أن الخدمة تدار par ces ordres " ، وهذا يؤكد على أن الرئيس لا يقبل النقاش

و لا التفاوض عن ما يصدره من أوامر صارمة ، و هذا ما صرح به عامل آخر : " نخدموا فورسي بلا ما

نقولوا راينا " ؛ هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه نتو و البرز (1981) مفادها أنه لتهيئة الجو مناسب للعلاقة

داخل المؤسسة يتطلب وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين إذ يجب على الطرفين فهم الظروف

و المشاكل التي يمر بها الآخر، كما يجب أن ينظر إلى أن التقاهم عملية ذات □ تجاهين تشتمل على حُسن

الحديث و ال□ستماع إذ على الرئيس أن يكون مُستعدًا للإصغاء مرؤوسيه ، و أن يُعطيهم الفرصة لعرض

أفكارهم ، وهذا الاتجاه يُولد شعور بالولاء للمنظمة ، فالـ اتصال يتضمن نقل الشعور بالإضافة إلى نقل

المعلومات ؛ وهذا ما أكدته ماسلاش Maslach مفاده أنه عندما يُجبر و يُقهر العامل لقيامه بالمهام (1982)

و إتمامها دون تفاعل بينه و بين رئيسه فيفتقد بذلك تلك الطاقة الوجدانية ، و بهذا يتكون لديه إتجاه سلبي لما . يُدركه من واقعه المعاش .

أما بالنسبة لضيق الوقت فقد عبّر 56 % من العمال أن وقت العمل الرسمي غير كافي لإتمام المهام ؛ و هذا - ما خرج به سيلبي الذي أكد على أن ساعات العمل الطويلة لها أثر كبير ، بحيث وجدها تنتج ضغطاً نفسياً بين العاملين - ما عدا الفلاحين - ( عويضة ، ص 80 )

و أوضح كارازك وآخرون karasek et al بأن تواجد مطالب العمل الزائدة مع غياب المرونة (1981)

يخلق بيئة عمل غير صحية ( هيجان ، ص 17 ) . تلك المطالب قد تفوق قدرات المرؤوسين داخل المركب

. خاصة العمال الجدد منهم لقلة خبرتهم ، و الذين يمثلون نسبة 19 % من إستجابات عينة الدراسة

و قد بيّن سارفن شرابير S. schreiber أن بعض الأفراد يكونون عرضة لظروف عمل غير صحية (1983)

. فهم يُريدون عمل أشياء كثيرة في وقت قصير ، فتجعلهم هذه الوضعية قلقين ، و غاضبين على الآخرين

و هذا يؤكد أن ضيق الوقت يزيد من عبء العمل الذي يؤثر على صحته النفسية و على الحياة المهنية والعائلية

والاجتماعية ، حيث أشار نحو 59.5 % من عمال المركب أن سوء العلاقة مع الرئيس و مرؤوسيه يؤثر بدوره على توافق العامل لحياته المهنية و الشخصية ، و بالنظر إلى مواصفات عينة الدراسة نجد 44 % من العمال

يشتغلون ضمن نظام ورديات العمل ، بالإضافة إلى طبيعة عملهم فإن سوء العلاقة مع الرئيس تحديداً تؤثر

على توافقهم بين حياتهم المهنية و حياتهم الشخصية ، مع العلم أن نسبة المتزوجين تقدر بـ 76 % و هذا يؤثر

سلباً على إتران العمال المتزوجين نفسياً و صحياً لعدم قدرتهم على الفصل بين حياته المهنية و الاجتماعية ؛

نفس النتيجة تتطابق مع ما توصل إليه Sloan et cooper مفادها أنه لمواجهة الضغط الوظيفي (1986)

. و يجب توطيد شبكة العلاقات الاجتماعية داخل العمل ، و الفصل بين الحياة المهنية و الحياة الوظيفية

و قد بيّنت دراسة إنجليزية - نيوزيلندية نشرت في دورية الطب السيكولوجي (2007) إلى ارتباط ضغوط

العمل بالإصابة بالإكتئاب بسبب سوء تعامل الإدارة العليا مع العمال ، و حتى و لو لم يكن يُعاني العمال من

ضغوط من قبل ، و لضبط ذلك وُجِب تغيير أماكن العمل ، و الإستعانة بالمختصين في علم النفس كما فعلت  
المؤسسات الفرنسية عندما أدمجت نحو (6000) مُختص في الإتصال داخل مؤسساتها عام (2007)

و أشار 62 ٪ من العمال أنه من الصعب التنبؤ بما هو مُتوقع في العمل ، و ذلك لعدم تعزيز الشعور الجماعي

بفتح مجال الإبداع ، و المبادرة ، و المشاركة ، و نمط قيادي ديمقراطي يُؤثر على سلوك و إنتاجية الجماعة

العاملة و بهذا لا يُمكن رفع التحديات و مواجهة الرهانات السياسية و الإقتصادية و التكنولوجية و التغلب

عليها لعدم التقدير و التقييم الإيجابي للطاقت الفعالة - العمال - التي تمتلكها المؤسسة (بوظمين، ص: 22 و 23)

لذا وُجِب التعرف على المهام القابلة للتغيير و أن العمال يلزمهم تكوين و تأهيل لمواكبة التحولات و التغييرات

المستقبلية لهذا يشعر العمال بالخوف من المستقبل ، و ذلك لتضارب السياسات و تعارض الأهداف و التوجهات

بينه و بين رئيسه ، و عبّر 79.5 ٪ من العمال عن هذا التعارض والصراع في الأدوار داخل المركب

و هذا يُؤثر على السير الحسن للمهام المُنجزَة و لإستمرارية العامل في الأداء بنفس الوتيرة و الإيقاع المناسب

و هذا بدوره يُؤثر على العامل نفسياً بإحساسه بالضغط و التوتر ، خاصة إذا كان يشغل عدة أدوار و مهام في آن  
واحد ، و يجد المرؤوسين أنفسهم في مأزق أمام تعارض المطالب حسب الأولويات التي كلفها عليهم الرئيس

أو حتى تعارض بين مطالب الرئيس و مطالب الإدارة العليا (Direction AVAL) على المرؤوسين ، و رغم هذا

كله فلا يتلقون الحوافز المادية و المعنوية التي تُعادل ما يُنجزونه ؛ هذه النتيجة تتوافق كلياً مع ما توصل إليه

فونتانا Fontana أن تأثير صراع الدور لا يتوقف على سلوكيات العمل بل يؤدي إلى شعور المرؤوس

بالصراع الداخلي و النقد الذاتي المُتطرف ، بل و يقوده إلى تكوين صورة مُهتزة و غير مناسبة عن ذاته

و أكدت دراسات أمريكية حديثة (1997) مفادها أنه لعدم وجود سياسات واضحة يرتفع مستوى الضغط خاصة

عند الإطارات بحيث ترتفع نسبة الأمراض الصحية ، و الموت المفاجيء ، و حوادث العمل ، و التغيب... الخ

بالإضافة إلى انخفاض المردودية ، و عدم تسيير الوقت بفعالية ، و عدم القدرة على إتخاذ القرارات ، و ضعف

التنظيم ، و بروز المنازعات ... الخ ، و نتيجة لهذا تتخفف أرباح المؤسسة و يُؤدي بها إلى الإفلاس ، و هذا

ما أكدته منظمة العمل الدولية فإن أحد أكبر الشركات الأمريكية خسرت 200 مليار دولار (Hargreaves, P 9)

و بناءً على النتائج الجزئية ، أنه بتحديد نوعية العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب يُمكن معرفة - مستوى الضغط كرد فعل سلوكي عند المرؤوس و من أهم مصادر الضغط التي ترتبط بالعلاقة التفاعلية مع الرئيس المُتسلط ندرج ما يلي :

**صراع الدور :** و الذي يتمثل في تضارب بين الأهداف و التوجهات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و عدم التنبؤ - بما سيحصل في المركب مُستقبلاً ، و عدم كفاية الوقت لأداء المهام الرسمية و ذلك لعدم إنسياب المعلومات

اللازمة ، و عدم التشاور و المشاركة في إتخاذ القرارات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و كل هذه العوامل تعتبر مصدرًا هامًا للضغط كإستجابة نفسية - سلوكية للمرؤوسين داخل المركب

بالإضافة إلى أن الضغط النفسي يُعتبر عاملاً هامًا في عدم توافق المرؤوس بين حياته المهنية و الشخصية -

بحيث أصبح العامل يشعر بقصد أو عن غير قصد بفتور العلاقة بينه و بين رئيسه و التي أثرت بشكل

كبير على معاشه النفسي و المهني ، و أصبح يُعاني من إختلال توازنه النفسي و الصحي و تكيفه الإجتماعي

**عدم الرضا الوظيفي :** يتبين من خلال إستجابات عينة الدراسة وجود علاقة إرتباطية بين ضغط العمل -

و عدم الرضا الوظيفي ، و يُعتبر عدم التقدم و التطور الوظيفي المصدر الرئيسي وراء عدم الإرتياح الوظيفي

لغالبية المرؤوسين داخل المركب ، و يُعتبر عدم الرضا الوظيفي أحد أهم مصادر الضغط عند العمال

و بعد تفسير النتائج الجزئية ، نقبل فرضية البحث الجزئية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية بين -

الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين

### : الفرضية الفرعية الثالثة

. وجود علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين -

يتبين من خلال مصفوفة الإرتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.168- عند -

. مستوى الدلالة 0.05 بين المواجهة العنيفة للعمال و سوء العلاقة مع رئيس المصلحة المُتسلط

هذه النتيجة تُدل على أن ما يُنتج عن عملية الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه يتضح في سلوكات غالبًا ما تكون سلبية و تتمثل في المواجهة العنيفة أو ما يسميه المختصون النفسانيون بالعدوانية ، و لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذا السلوك ، نُشير إلى عدة معطيات تبين الدافع لإتباع هذا السلوك العدواني من طرف المرؤوسين نحو % رئيسهم ، و من أهم تلك المُعطيات ندرج مبدأ التشاور و المشاركة في إتخاذ القرارات ، و قد عبّر نحو 49 من المرؤوسين على أن الرئيس يصادر قرارات هامة و لا يستشير مرؤوسيه و يُشاركهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخص شؤون العمل داخل المركب ؛ هذه النتيجة تتوافق كليًا مع ما توصل إليه كل من كارفر و شاير Carver et Scheier بحيث أن الرئيس يقضي على أي مُبادرة يقوم بها الآخريين لأنه (1994)

يراهم مُنافسين و حتى أنهم أعداء لا مُساعدين و زملاء عمل (O.Luminet, p : 48) .

و يُشير أوبراين O'brien أنه إذا لم يضبط ذلك السلوك العدواني فسيحدث ضغط نفسي و عدم رضا (1986)

. وظيفي بسبب تلك المهام الصعبة و القاسية ، و التي تفوق قدرات المرؤوس التي يفرضها عليه الرئيس

و أشار نحو 77 % من العمال بأنهم لا يثقون في رئيسهم ؛ هذه النتيجة تتوافق كليًا مع ما توصل إليها جابليين

مفادها أن الثقة عامل وسيط بين □نفتاح □التصال و فعاليته ، و بهذا يُسود □العتقاد بإمكانية □الاعتماد على

الرؤساء و أنهم ينفذون ما يعدّون به كالترقية الوظيفية ، و لا يكون □نفتاح □ثر على فعالية نظام □التصال إلا

. حينما يتوافر على قدر كبير من الثقة بين الرئيس و المرؤوس (سيزلاقي و والاس ، ص:371)

و هذا ما بيّنه هيزبرغ Herzberg أنه كلما قلّ مستوى الثقة في النفس ساهم ذلك في إرتفاع حالة عدم الإرتياح و هذا ما عبّر عنه نحو 70.5 % من العمال بأنهم غير مرتاحين من الجوّ العلائقي المضطرب داخل المركب ؛

و هذا ما خرج به بالمور (1969) بأن العمال الذين يشعرون بعدم الإرتياح يشعرون بالعصبية و التوتر

. من جراء سوء العلاقة بينهم و بين رئيس المصلحة داخل المركب

نفس النتيجة توصل إليها كل من كابناس و آخرون Cabanac et M.B.Cabanac و M. Ramirez (2005)

مفادها أن السلوك العدواني يحدث أحياناً نوع من الإرتياح النفسي و الرضا المهني أن السلوك العدواني في □ غالب الأحيان يكون عنيفاً جداً إلا □ أنه في ظروف معينة يحدث نوع من □ رتياح و الرضا الوظيفي و خاصة

في وضعيات الصراع داخل التنظيم ، ومن النتائج المستخلصة هو الرضا عند الأغلبية بدرجات عالية إتجاه السلوك العدواني ، و بتحليلهم وجدوا أن قلة التدعيم و عدم التحفيز □ جتماعي والضغط النفسية تؤثر على الشخص في □ ختياراته ، وأن السلوك الغريزي الفيزيولوجي لا يؤثر بشكل كبير في تكوين هذا السلوك العدواني

بل هي إستراتيجية لها نتائج ترضي الشخص فتحدث نوع من الإرتياح النفسي والرضا عن هذا التوجه السلوكي لكن إذا تواصل هذا السلوك العدواني دوماً فسوف يتحول الى سلوك انسحابي أكثر سلبية من العدواني و هذا كورن ما أكدته دراسات Khron (1993) (Hamann, 2005) .

و قد بيّنت مصفوفة الإرتباطات عن وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً تقدر بـ 0.532 بين عدم الرضا الوظيفي و السلوك العدواني عند عمال المركب .

هذه المعطيات تؤكد على عدم وجود حوار بناء بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب ، و يُعود سبب ذلك إلى سلوك الرئيس التسلطي الذي يعكس إتجاهه نحو مرؤوسيه فهي مُحصلة حاصل ، وبهذا لا يستطيع المرؤوسين التحكم في أعصابهم و تصرفاتهم ، و بالتالي تظهر سلوكيات غالباً ما تكون سلبية و تؤثر بشكل كبير على السير الحسن للأداء الفعال داخل المركب ، و حتى أنها مُعدية خاصة إذا طالت مدة إتباع هذا

السلوك داخل التنظيم ؛ و هذا ما خرج به كل من باندورا Bandura و باسترناك و فانواي (2006) ؛ (1977) بالإضافة فقد أثبتت دراسة أوروبية (2007) بأن السلوكيات السلبية تصبح مُعدية داخل التنظيم ، و ذلك لأن الشخص يُعتبر مرآة عاكسة لسلوك الآخر يعكس من خلالها تصرفاته نحو ما يُدركه إتجاه محيطه ، بحيث أن سلوك المرؤوس العدواني هو في الحقيقة ميكانيزم دفاعي إسقاطي للمرؤوس لأنه صُدم من سلوك

رئيسه التسلطي ، و لم يُصدق واقعه النفسي – الوظيفي المُعاش داخل المركب بسبب سوء العلاقة مع رئيسه ، مع العلم أن المركب يُعتبر أقدم مركب على المستوى الوطني و العالمي ، و كان تابعاً بنسبة . - لشركة فرنسية حتى سنة 1971 - تأميم المحروقات % 51

و تجد أن العمال يواجهون رئيسهم بشدة و قوة دون الخوف من إنتقاداته و هذا ما أشار إليه نحو % 46.5 من عمال المركب ، و يصرحون عن كل ما يجول في خواطرهم و أفكارهم بنسبة تقدر بـ % 40 ؛ نفس النتيجة توصلت إليه chalvin مفادها أن الشخص العدوانى يُضيع الطاقة ببذل جهد دون نتائج إيجابية بل (2004)

هو يخلف أضرار لذاته و للآخرين ، لأنه لا يهتم لشعور الآخرين نحوه ، فهو يُريد تحقيق أهدافه على حسابهم الرباح دوماً و الطرف الآخر هو الخاسر (chalvin , p:51) و يتضح ذلك في وضعية الحوار حيث أن العامل . العدوانى يُقاطع المُتَحاوَر معه و لا ينصت له ، و يرفض ما يبادر به خاصة الرئيس من أفكار بناءة و من تداعيات ذلك الإجهاد الفيزيولوجي و العقلي ، و الضغط النفسي ، و هذا ما يُخل بالتوازن النفسي للشخص . المتحاوَر معه لإفتقاد الثقة المُتبادلة

و يُلاحظ أيضا أن العمال ينعنون رؤسائهم بألقاب تقلُّ من الإحترام و التقدير، و عدم الحديث بإتزان و حكمة . بل بالعنف و القوة ، وحتى يصل إلى الشجار في بعض الحالات

و حتى أنهم يثقون بأنفسهم فوق العادة ، و هذا ما عبّر نحو % 40.5 بقول لا و رفضهم لأوامر الرئيس ، بل أنهم يُملون رغباتهم و يفرضون رأيهم و وجودهم بالقوة و بهذا يتم إلغاء وجود الرئيس ، و قد عبّر عن ذلك نحو % 48.5 من عمال المركب ؛ و هذا ما بيّنته (Anna Freud) مفاده أن الفرد يُوظف ميكانيزماته ( 1992) الدفاعية لمواجهة المواقف الصعبة ، و تكون له قابلية لإلحاق الأذى و إستخدام العنف ضد رئيسه

و قد أشار نحو % 55 من العمال عن عدم وجود حلول بناءة لتلك المشاكل العالقة مع الرئيس و هذا ما يجعلهم يصرخون بصوت مُرتفع ليلبّي الرئيس مطالبهم ، و هذا ما بيّته ميدل A.Midol بحيث أن (1988)

الشخص العدواني يتصف بقوة وسرعة إستجابته للمثيرات الخارجية لكنه يشعر بعدم الإتران النفسي لأنه أنه يرى دومًا هو الضحية ، و يُلاحظ أن هذا السلوك يمكن ضبطه بسرعة إذا كان هناك درجة من الوعي و المرونة للمحيط التنظيمي الذي يتفاعل معه (Midol, p: 112) .

و قد عبّر 41.5% من العمال عن عدم خوفهم من الإدلاء برأيهم ، بحيث أن 29 % من العمال فقط لا يُدلون برأيهم خوفًا من رئيسهم ، و حتى أن المرؤوسين يخاطرون بحياتهم المهنية ليقفوا بوجه رئيسهم وهذا ما أشار إليه نحو 54.5 % من عمال المركب ؛ و هذا ما خرج به ميكيلي (1978) مفاده أن الشخص العدواني يتصف بالمخاطرة و رفض الخسارة لتحقيق أهدافه مهما كانت النتائج (A. Mucchielli, p:142).

و يتحكم العامل في وضعيات الإتصال بالتأثير على الرئيس ليجعله في حالة ترقب لما يقول و يفعل و هو حرّ في تحديد الوقت الملائم لإرسال المعلومة ، وهذا ما يجرح أحاسيس و مشاعر رئيسه و بهذا يجعله في الهامش فيصبح على أهبة الإستعداد لدفاع عن نفسه و الحذر في تصرفاته أمام مرؤوسيه .

و قد عبّر نحو 56% من عمال المركب عن عدم خوفهم من تصريحاتهم أمام رئيسهم ؛ و هذا ما خرج به

Parkes أن الشخص العدواني مباشر في علاقاته ، و يصرح بعلانية ما يراه ليثبت ذاته دون (1986)

مراعاة المعايير و القيم التي تتبعها الجماعة (O.Luminet, p: 48) بل يبحث عن الدعم الإجتماعي لذا تجده .

دائم النشاط والحركية داخل التنظيم ، و يبحث عن المعلومة ، وعلى المشاركة العاطفية - الوجدانية وهذا

ما أكده كل من ألدوين و ريفانسون (Aldwin et Revenson 1987).

و بناءً على النتائج الجزئية ، يمكن إستخلاص أن سلوك المواجهة العنيفة هو الغالب داخل المركب -

: و ذلك حسب إستجابات عينة الدراسة ، و من الأسباب التي بيّنت هذه النتيجة هي

**عدم المشاركة و التشاور بين الرئيس و مرؤوسيه** : لعدم تهيئة وضعيات الحوار المناسبة من إجتماعات -

و مقابلات بين الرئيس و مرؤوسيه و ذلك لإثارة الأفكار و طرح البدائل و الإختيارات المناسبة و مناقشتها

- . و بهذا يتم إرساء فكرة المبادرة البناءة و الهادفة و تفعيل دور و قيمة كل عضو داخل المركب
- إنعدام الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه** : ذلك لعدم مصداقية مصدر الرسالة - الرئيس - لأنه لا يمتلك -
- . الكفاءة العالية للإنصات و فهم حاجات و إهتمامات مرؤوسيه داخل المركب
- عدم الإرتياح و الأمان الوظيفي عند المرؤوسين** من حيث إزدياد الشكاوي و طلبات التحويل و الحراك -
- . الداخلي أو الخارجي و التي لها علاقة إرتباطية مع السلوك العدواني للمرؤوسين و التي قدرت بـ 0.418
- : عند مستوى الدلالة 0.01 ؛ و قد ظهرت ملامح و خصائص تبيّن سلوكيات عدوانية عند المرؤوسين و هي
- . **الجرأة الغير مشروعة في مواجهة الرئيس** ، و رفض المرؤوس للأوامر الرئيس المفروضة عليه -
- . **إزدياد عدد الشكاوي و المنازعات** إلى مكتب المدير العام و إنتقالها إلى الإدارة العليا لشركة سونطراك -
- الحراك الوظيفي الداخلي أو الخارجي** بمعنى هجرة الكفاءات خاصة الإطارات التقنية التي إستقادت من -
- . التكوين و التأهيل المهني من مجمع شركة سونطراك ، و ذلك لتحقيق مطامحهم و أهدافهم الشخصية
- و بناءً على تفسير تلك النتائج الجزئية ، يُمكن قبول الفرضية و التي تقول بوجود علاقة إرتباطية بين -
- . الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين
- بعد هذا التفسير يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً -
- بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية السلبية للمرؤوسين داخل مركب تمبيع الغاز
- . بأرزيو

## : الخلاصة العامة

- \* لقد أصبح موضوع الإتصال داخل المؤسسة محل إهتمام الكثير من الباحثين ، و مراكز و مخابر البحث
- : و هذا ما جعل الباحث يهتم بدراسة هذا الموضوع ، و بعد تحليل نتائج الدراسة فقد تمّ التوصل إلى
- ضُعب التواصل و إنعدام التفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب ، و ذلك لعدم إدارة تقنيات -1

عملية الإتصال بفعالية ، و يرجع السبب الرئيسي لضعف التواصل بين الرئيس و مرؤوسيه إلى تلك الخصائص الفردية للرئيس التي عكست الإختلاف و التباين في إتجاهه و مستوى طموحه بينه و بين مرؤوسيه و هذا يُعتبر من أهم مُعَوِّقات عملية الإتصال بُبُرُوز ذلك الإتجاه التسلطي عند الرئيس نحو مرؤوسيه و يظهر ذلك في عدم إهتمامه لُبُعد الإعتبارات الإنسانية ، و هذا ما كشفت عنه العلاقة الإرتباطية الدالة إحصائيا التي قدرت بـ 0.460 بين ضعف عملية الإتصال و عدم الإهتمام بُبُعد الإعتبارات الإنسانية : و من أهم المُؤشرات التي تُبَيِّن عدم إهتمام الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه يُوضح الباحث ما يلي عدم تلبية حاجات مرؤوسيه و عدم تشجيعهم بمد يد العون لهم ، بالإضافة لعدم تهيئة جو من الألفة و التقاهم مع مرؤوسيه و عدم الأخذ بعين الإعتبار لأفكارهم ، و إنتقاداته الجارحة لمرؤوسيه لأنه يراهم مُنفذين لا مُشاركين ، و مطالبته لمرؤوسيه بذل جهود فوق طاقاتهم و قدراتهم ، بل العكس تمامًا بحيث أنه يهتم بالمهام الرسمية أي الإهتمام بُبُعد تنظيم العمل ، و هذا ما أكدته العلاقة الإرتباطية الدالة إحصائيا التي قدرت بـ -0.185 بين ضعف عملية الإتصال و الإهتمام بُبُعد تنظيم العمل ، و من أهم المعطيات التي بيّنت ذلك مراقبة كل القرارات التي يتخذها مرؤوسيه ، و إلحاحه عليهم التضحية من أجل بلوغ أهداف المركب ، وعدم

---

يُشير الباحث إلى المجهودات التي يبذلها كل من : قراري و بلحاجي في الجزائر ؛ و كالفين \* Chalvin في كندا و موريس Maurice . في بلجيكا ؛ و باستيرناك و فان نوي في الوم.أ و هذا خدمة لتطوير مفهوم الإتصال داخل المؤسسة

مخابر البحث : و هي \* Cubiks بأوروبا مقرها في فرنسا ؛ مركز البحث Cirs في فرنسا ؛ مخبر arthrite . في كندا

ترك الحرية لمرؤوسيه في أداء مهامهم ، وصرامته الشديدة في توجيه مرؤوسيه ، و ذلك لعدم إهتمام

الرئيس لنوعية العمل داخل مركب (GL4/Z) .

و هذا ما يُؤكد أن سلوك الرئيس ( إتجاهه ) يتصف بالئسُلط و ذلك لإهتمامه الكبير بُبُعد تنظيم العمل على

حساب بُعد الإعتبارات الإنسانية ، و بهذا فإن أسلوبه في الإشراف لم يكن فعالاً لعدم تحقيق و تجسيد

البُعدين معًا ، و لبروز تلك الفروق الفردية التي تعكس الفجوات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و يُعتبر هذا هو

السبب الحقيقي و القوي وراء ضعف التفاعل و التواصل بينهم داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو (GL4/Z) .

و نادرًا ما وجد الباحث من رؤساء المصالح داخل المركب من يتميز سلوكه بالإنفتاح على مرؤوسيه أي أقل

. تسلطًا بمعنى أنه يُحقق البُعدين معًا ، و بهذا يسمح بتنمية و تطوير التفاعل البناء بين الرئيس و مرؤوسيه

**نتائج عملية الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب :** تتمثل أهم نتائج ضعف التواصل بين -2

: الرئيس و مرؤوسيه في تلك الإستجابات السلوكية ، و قد خلص الباحث إلى ما يلي

: أ- **عدم الرضا الوظيفي :** كرد فعل سلوكي قوي عند المرؤوسين داخل المركب ، و يرجع السبب إلى

عدم إعتراف الرئيس بكفاءات مرؤوسيه : و يُلاحظ ذلك في نقطة تقدير الكفاءة الممنوحة و التي غالبًا ما -

كانت سلبية أي تغذية رجعية سلبية أو أنها لا تتم أصلاً ، و ذلك لعدم توافر المعلومة و قلة تبادلها خاصة

، بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه ، و حتى أن الرئيس يُصنف مرؤوسيه حسب ميولاته و توجهاته من مواليه

و من يراهم أعدائه ، فالمرؤوسين الموالين له يستفيدون من الترقيات و العلاوات ، في حين من يعتبرهم

. مُنافسيه يُقصيهم من أي حافز أو علاوة أو ترقية أو حتى كلمة شكر و تقدير

عامل عبء العمل : بحيث يفرض الرئيس على غالبية مرؤوسيه بذل جهد كمي و نوعي يفوق قدراتهم -

و طاقاتهم ، و في وقت قياسي لا يقدرّون على إنجازهم و إتمامه بشكل جيد ، بالإضافة أن المناصب التي

يشغلونها لا تتوافق مع مستواهم المعرفي و الحسي - حركي ، و هذا ما يُحدث صراع الدور الشخصي الذي

له انعكاسات على التنظيم بحيث تظهر ردود أفعال سلبية من أهمها : الإستهياء و عدم الإرتياح ، و يعود السبب

من وراء هذا الإستهياء في سلوك الرئيس التسلطي الذي أصبح غامضًا في علاقاته مع مرؤوسيه ، و بهذا

يُصبح الجو التنظيمي مضطرب يسوده تزايد شكاوي العمال و الصراعات بين الرئيس و مرؤوسيه ، وهي

مؤشرات تبين حالة من عدم الرضا الوظيفي التي لها علاقة إرتباطية بضغط العمل كرد فعل سلوكي

و التي قدرت بـ 0.219 عند مستوى الدلالة 0.01 ؛ و يرتبط عدم الرضا بإستجابات سلوكية كالمواجهة  
العنيفة و التي قدرت بـ 0.532 عند مستوى الدلالة 0.01 .

**ب- ضغط العمل** كرد فعل سلوكي عند المرؤوسين داخل المركب ، و يرجع السبب وراء هذا السلوك إلى

**صراع الدور** : و الذي يتمثل في تضارب بين الأهداف و التوجّهات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و عدم التنبؤ -

بما سيحصل في المركب مُستقبلاً ، و عدم كفاية الوقت لأداء المهام الرسمية ، و ذلك لعدم إنسياب المعلومات

لأزمة ، و عدم التشاور و المشاركة في إتخاذ القرارات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و كل هذه العوامل تُعتبر

صدرًا هامًا للضغط كإستجابة نفسية للمرؤوسين داخل المركب

**رضا الوظيفي** : يتبين من خلال إستجابات عينة الدراسة وجود علاقة إرتباطية عكسية بين ضغط العمل -

الرضا الوظيفي و التي قدرت بـ 0.219- عند مستوى الدلالة 0.01 ، و يُعتبر عدم التقدم و التطور

وظيفي المصدر الرئيسي وراء عدم الإرتياح الوظيفي لغالبية المرؤوسين داخل المركب

بالإضافة إلى أن الضغط النفسي يُعتبر عاملاً هاماً في عدم توافق المرؤوس بين حياته المهنية و الشخصية

بحيث أصبح المرؤوس يشعر بقصد أو عن غير قصد بفتور العلاقة بينه و بين رئيسه و التي تؤثر بشكل

كبير على معاشه النفسي و المهني ، و أصبح يعاني من إختلال توازنه النفسي و الصحي و تكيفه الإجتماعي

**ج- المواجهة العنيفة** : كرد فعل سلوكي عند المرؤوسين داخل المركب و من الأسباب التي كانت وراء

: بروز هذا السلوك ما يلي

**عدم المُشاركة و التشاور بين الرئيس و مرؤوسيه** : لعدم تهيئة وضعيات مناسبة من إجتماعات و مقابلات -

بين الرئيس و مرؤوسيه ، و ذلك لإثارة الأفكار و طرح البدائل و الإختيارات المناسبة و مناقشتها ، و بهذا

يتم إرساء مفهوم المبادرة البناءة

إعدام الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه : و ذلك لعدم مصداقية مصدر الرسالة ( الرئيس ) لأنه لا يمتلك -  
الكفاءة العالية لفهم حاجات و إهتمامات مرؤوسيه داخل المركب

عدم الإرتياح و الأمان الوظيفي عند المرؤوسين : بحيث إزدىاد الشكاوي و طلبات التحويل و الحراك -

الداخلي أو الخارجي ، و قد أثبتت الدراسة بوجود علاقة إرتباطية موجبة قدرت بـ 0.532 بين عدم الرضا  
الوظيفي و بين السلوك العدواني عند المرؤوسين عند مستوى الدلالة 0.01

و يرجع السبب الأساسي وراء هذا السلوك السلبي للمرؤوسين إلى سلوك الرئيس التسلطي و هذا ما أكدته -

أكثر من 63 دراسة نشرتها مجلة جمعية علم النفس الأمريكية (APA) في عدد سبتمبر (2006) بوجود

علاقة إرتباطية بين سلوك الرئيس المتسلط و رد الفعل السلوكي العدواني لدى مرؤوسيه

: و من مظاهر السلوك العدواني السلبي للمرؤوسين داخل المركب يتضح ما يلي

جراحة الغير مشروعة في مواجهة الرئيس : وذلك لرفض المرؤوس للأوامر الرئيس المفروضة عليه -

إزدىاد عدد الشكاوي و المنازعات إلى مكتب المدير العام و إنتقالها إلى الإدارة العليا لشركة سونطراك -

الحراك الوظيفي الداخلي أو الخارجي : يتمثل هذا الحراك في هجرة الكفاءات خاصة الإطارات التقنية -

التي إستفادت من التكوين و الخبرة المهنية من مجمع شركة سونطراك ، و ذلك لتحقيق أهدافهم الشخصية

## توصيات و إقتراحات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يُقدم الباحث مجموعة من الإقتراحات ، متمنياً أن تلقى أذناً صاغياً من

طرف كل عمال مركب تمبيع الغاز بأرزيو (GL4/Z) بدايتاً من الإدارة العليا و بالأخص رؤساء المصالح ،

إرسال رؤساء المصالح ، و النقابيين ، و الإطارات إلى دورات تدريبية خاصة في مجال تطوير مهارات 1-

: التواصل و التفاعل بين أعضاء التنظيم ، و تتضمن تقنيات تفعيل مهارات عملية التواصل و التفاعل ما يلي

- 1- إلتباع الرئيس مبدأ الإستقامة و الإعتدال من قول و فعل مما يُكسبه مهارات الإنصات لحاجات مرؤوسيه -
- 2- إحترام الرئيس لشعور مرؤوسيه و تقدير جهودهم المبذولة خدمتًا لمصلحة المركب -
- 3- ضمان نقل المعلومة و تبادلها ، و تُصبح بذلك عامة و مُشتركة بين كل أعضاء المركب -
- 4- إكتساب مهارة فهم الرئيس لمرؤوسيه و ذلك للإستفادة من كفاءتهم المعرفية و خبراتهم الحسية - حركية -
- 5- و قدراتهم على تشكيل شبكة من التفاعلات الإيجابية داخل المركب
- 6- إلتباع تقنيات علمية و موضوعية في تقييم الأداء و تقدير الكفاءات ، و ذلك لضمان ترقية وظيفية عادلة -2
- 7- مبنية على أساس الإستحقاق و الجدارة ، و بهذا تصل المؤسسة إلى مرحلة الإمتياز و التطور المُستديم
- 8- مُشاركة الرئيس لمرؤوسيه في الملتقيات الثقافية و الدورات الرياضية و المناسبات ، و الرحلات التي -3
- 9- تُقيمها المؤسسة ، و ذلك لتأسيس الهوية المُشتركة لكل عضو فاعل داخل المركب
- 10- تشجيع و تفعيل روح المُبادرة ، و ذلك بإتاحة فرص النقاش و الحوار، بطرح الآراء و إثارة الأفكار البناءة -4
- 11- أثناء الإجتتماعات و المقابلات بين الرئيس و مرؤوسيه للرفع من درجة الوعي داخل المركب

# PRESENTATION

Ce questionnaire a pour objectif une étude académique qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de Magister en Psychologie du travail, il a pour thème **la communication dans l'entreprise** .

A cet effet, nous vous invitons à accorder votre attention à ce questionnaire.

Vos réponses seront traitées de façon anonymes et traduites en données statistiques.

Nous vous remercions de votre collaboration qui est nécessaire pour mener à terme ce projet.

L'intéressé

Le chercheur

BENMOUSSA SAMIR

# ENQUETE SUR LA COMMUNICATION

## QUESTIONNAIRE

### Les identifiants

1- Département : **D – T – I – F – W – P – G – A – S – R – M**

2- votre Sexe ?      **Féminin**       **Masculin**

3- Quel est votre Age ? **20 à 30 ans**       **31 à 40 ans**

**41 à 50 ans**       **50 et plus**

4- Etes – vous :      **Célibataire**       **Marié**

**Divorcé**       **Veuf**

5- Quel est votre niveau scolaire ?

**Primaire**       **Moyen**

**Secondaire**       **Universitaire**

6- Quelle est la date de votre recrutement à Sonatrach (GL4/Z) ?

7- Quelle est votre Catégorie socio - professionnel ?

**Exécution**       **Maîtrise**       **Cadre**

8- Votre ancienneté professionnelle ?

**1 à 5 ans**       **11 à 15 ans**       **21 à 25 ans**

**6 à 10ans**       **16 à 20 ans**       **26 à 30 ans**

9- l'organisation du travail dans votre service est :

**En journée Normale (8 H)**       **En quart (2× 12 H)**

## Annexe - 1 -

### **1- Information / Communication Interne**

\* Mettez un (×) a la case qui correspond a votre réponse .

\* Assurez – vous que vous avez répondu à toutes les questions.

\* Sachez qu’il n’ y a pas une réponse juste et autre fausse, veuillez en toute honnêteté répondre a toutes les questions.

1- Quel sont les moyens d’information aux quels vous recourrez le plus souvent ?

- |                                    |                          |                              |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>1. Tableau d’affichage</b>      | <input type="checkbox"/> | <b>1 à 6 le plus utilisé</b> |
| <b>2. Messagerie</b>               | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>3. Responsable hiérarchique</b> | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>4. Bouche a l’oreille</b>       | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>5. Journal d’entreprise</b>     | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>6- Autres .....</b>             |                          |                              |

2- Quels est le système d’information que vous préférez le plus ?

- |                                    |                          |                              |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>1. Tableau d’affichage</b>      | <input type="checkbox"/> | <b>1 à 6 le plus préféré</b> |
| <b>2. Messagerie</b>               | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>3. Responsable hiérarchique</b> | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>4. Bouche a l’oreille</b>       | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>5. Journal d’entreprise</b>     | <input type="checkbox"/> |                              |
| <b>6. Autres .....</b>             |                          |                              |

3- comment êtes vous informé sur ce qui se passe dans votre complexe ?

- |                     |                          |                |                          |                   |                          |               |                          |                       |                          |
|---------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>1. Très bien</b> | <input type="checkbox"/> | <b>2. Bien</b> | <input type="checkbox"/> | <b>3. Moyenne</b> | <input type="checkbox"/> | <b>4. Mal</b> | <input type="checkbox"/> | <b>5. Pas de tout</b> | <input type="checkbox"/> |
|---------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|

4- Est- ce que l'information vous parvient- elle à temps ?

1. **Toujours**  2. **Souvent**  3. **Occasionnellement**  4. **Rarement**  5. **jamais**

5- Etes-vous satisfait de la manière de diffuser l'information dans votre service ?

1. **Jamais**  2. **Rarement**  3. **Occasionnellement**  4. **Souvent**  5. **Toujours**

6- Pensez- vous qu'il y a un feed back positif et interactive avec votre chef hiérarchique ?

1. **Jamais**  2. **Rarement**  3. **Occasionnellement**  4. **Souvent**  5. **Toujours**

7- Que pensez – vous de vos relations de travail avec votre chef hiérarchique ?

1. **Très défavorable**  2. **Défavorable**  3. **Acceptable**  4. **Favorable**  5. **Très favorable**

8- Avez- vous Bénéficiez des promotions durant les dix dernières années ?

1. **Oui**  2. **Non**

9- Si oui, le nombre : .....

10- Si Non, comment expliquez vous ceci :

1. **Vous ne répondez pas aux critères**   
2. **Conflit avec votre chef**   
3. **Appréciation défavorable**   
4. **Autres** .....

11- Quels sont d'après vous les critères de promotion les plus utilisés, Veuillez les classer selon leur importances ?

1. **La compétence**   
2. **L'assiduité**   
3. **l'ancienneté dans le poste**   
4. **Autres** .....

12- Votre appréciation annuelle a- t- elle toujours fait objet d'un entretien ?

1. Oui

2. Non

13- si oui, c'est un entretien :

1. Dialogue avec le chef sur les résultats du travail

2. La note d'appréciation

3. Autres .....

14- Si non , Pourquoi : .....

15- Avez – vous demandé une demande d'audience à Monsieur le directeur général

Par l'intermédiaire de votre médiateur (service Relation Travail) ?

1. Oui

2. Non

16- si, oui, c'est à cause de :

1. la note d'appréciation de votre chef

2. la divergence avec le chef

3. Autre .....

17 - Dans vos relation du travail avec votre supérieur, vous sentez vous plutôt :

1. Heureux

vous pouvez choisir plus d'une case

2. A l'aise

3. Satisfait

4. Fatigué

5. Stressé

6. insatisfait

7. Malheureux

8- Frustré

9. Autres .....

18- Souhaitez- vous changer de poste de travail à cause de vos relations du travail avec Votre chef ?

**1. Oui**

**2. Non**

19 - Si non, pourquoi : .....

20- Si oui, avez-vous fait des demandes pour changer de poste de travail ?

**1. Oui**

**2. Non**

21- Pensez – vous que votre état de santé est lié à vos relations avec votre chef ?

**1. Oui**

**2. Non**

22- Si oui, quelles sont ces répercussions de ces relations ?

**1. Stress**

**2. Fatigue Physique**

**3. Fatigue Morale**

**4. Autres** .....

## Annexe - 2 -

### 2- La relation du chef avec leur subordonné

\* Mettez un (×) a la case qui correspond a votre réponse .

\* Assurez – vous que vous avez répondu a toutes les questions.

\* Sachez qu'il n' y a pas une réponse juste et autre fausse, veuillez en toute honnêteté répondre a toutes les questions.

1- Votre chef écoute vos besoins personnels ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

2- Votre chef exprime sa joie de ce que vous faites au milieu de travail ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

3- Votre chef vous aide à confronter vos problèmes personnels ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

4- Votre chef insiste sur la bonne relation avec vous ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

5- Votre chef vous voit comme un collègue de travail ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

6- Votre chef est amical, facile à le comprendre pendant un dialogue ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

7- Votre chef vous Salut Dès qu'il rentrer au poste de travail ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

8- Votre chef vous critiques devant les autres ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

9- Votre chef prend Considération de votre avis ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

10- Votre chef demande de vous de travaillez plus que vos capacités personnelles ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

11- Votre chef prend du temps pour accepter vos nouvelles idées ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

12- Votre chef vous orientes avec rigueur ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

13- Votre chef insiste à savoir et contrôler toute vos décisions ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

14- Votre chef aime que ses subordonnés soient ponctuels ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

15- Votre chef insiste à demander que vous exprimez votre avis ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

16- Votre chef demande plus d'engagement pour accomplir le travail ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

17- Votre chef demande plus de sacrifice pour atteindre l'objectif de l'organisation ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

18- Votre chef donne l'importance à la qualité de travail ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

19- Votre chef exige à ses subordonnés de travailler à sa méthode ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

20- Votre chef vous laisse la liberté de travailler comme vous voulez ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

21- Votre chef vous encourage à améliorer vos efforts pour accomplir le travail ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

22- Votre chef décide clairement ce que vous devez faire pour accomplir le travail ?

1.Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

## Annexe - 3 -

### 3- Les réactions des travailleurs envers leur chefs

\* Mettez un (×) a la case qui correspond à votre réponse .

\* Assurez-vous que vous avez répondu à toutes les questions.

\* Sachez qu'il n y a pas une réponse juste et autre fausse, veuillez en toute honnêteté répondre à toutes les questions.

1- Vous participez à la prise de décision avec votre chef hiérarchique ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

2- Est ce que vous dites à votre chef ce que vous pensez et vous ne craignez

Pas de le critiquer ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

3- Vous n'osez pas dire votre opinion devant votre chef ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

4- Vous avez souvent du mal à refuser et à dire non a votre supérieur ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

5- Vous avez du mal à écouter votre chef ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

6- Faites vous confiance à votre chef hiérarchique ?

1. Jamais  2.Rarement  3.Occasionnellement  4.Souvent  5.Toujours

7- Vous n'osez pas demander de l'aide, parce que vous avez peur que votre chef vous juge

Incapable ou incompetent ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

8- Etes vous à l'aise devant votre chef ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

9- Vous coupez souvent la parole à votre chef sans vous rendre compte à temps ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

10- Vous réglez le désaccord en trouvant un compromis qui convient avec votre Chef hiérarchique ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

11- Est ce que vous imposez votre opinion devant votre chef ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

12- Vous exprimez votre désaccord avec excès, de façon à vous faire entendre ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

13- Vous avez du mal à prendre parti et à choisir dans votre travail ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

14- Vous n'avez pas peur de vos déclarations devant votre chef ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

15- Aimez vous les défis, les risques, même excessifs pour atteindre Votre objectif ?

1. Jamais  2. Rarement  3. Occasionnellement  4. Souvent  5. Toujours

16- La plupart des employés de cette entreprise sont satisfaits de leur travail ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

17- Le poste de travail que j'occupe actuellement est ce qui me correspond le mieux ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

18- Les responsables m'informent à l'avance sur les changements qui vont se passer dans mon travail ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

19- Mon travail est bien apprécié par mon supérieur ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

20- Dans mon service certains travailleurs sont privilégiés par rapport à d'autres ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

21- La promotion ne dépend pas uniquement de la qualification et de la compétence du travailleur ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

22- Je suis satisfait de mon travail par rapport à beaucoup de gens ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

23- Dans mon service les tâches sont partagées de façon équitable entre les travailleurs ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

24- Mon supérieur direct nous exige un effort de plus ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

25- Mon travail est bien apprécié par mes supérieurs ?

1. Absolument d'accord  2. D'accord  3. Contre  4. Absolument contre

26- Avez-vous le sentiment d'avoir trop peu d'autorité pour assumer vos responsabilités ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

27- Vous tenez-vous au courant des possibilités d'avancement qui s'offrent à vous ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

28- Vous arrive-t-il de penser que votre charge de travail est telle que vous êtes obligé de Travailler plus tard ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

29- Craignez-vous de ne pas pouvoir contenter tous les membres de votre équipe ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

-30 Vous arrive-t-il de ne pas trouver les informations dont vous avez besoin pour réaliser une tâche ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

-31 Avez-vous le sentiment qu'on ne vous aime pas ou vous êtes mal accepté ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

-32 Pensez-vous n'avoir aucune influence auprès de vos supérieurs sur les décisions qui Vous concernent ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

-33 Vous arrive-t-il de ne pas savoir ce que vos collaborateurs attendent de vous ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

-34 Avez-vous le sentiment de devoir faire des choses qui vont à l'encontre de vos opinions ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours

35- Pensez-vous que votre travail nuit à votre vie de famille ?

1. jamais  2. Rarement  3. souvent  4. Presque toujours



## أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- إبراهيم العيد (2000) : علم النفس الإجتماعي ، مكتبة الزهراء ، الطبعة الأولى جامعة عين الشمس ، القاهرة - مصر .

2- إبراهيم عباس نتو و د. هنر .ه . البرز (1981) : المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، جامعة الظهران للبترول و المعادن ، العربية السعودية ، ديوان المطبوعات الجزائرية .

3- إبراهيم وهبي فهد و كنبو عبود كنبو(1999) : العلاقات العامة و إدارتها (مدخل وظيفي) ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان - الأردن .

4- أحمد سيد مصطفى ( 2005 ) : إدارة السلوك التنظيمي ( نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ) - الناشر أحمد سيد مصطفى ، ص . ب : 14 المعادي الجديدة - القاهرة - مصر .

5- □ حمد ماهر (2003) : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر- الإسكندرية - مصر .

6- الصباغ زهير ( 1981 ) : ضغط العمل ، المجلة العربية للإدارة ، الرياض ، المجلد الخامس ، العدد 6- الأول و الثاني ، حزيران ، ص 28-40 .

7- العديلي ناصر محمد ( 1995 ) : السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة - للبحوث ، الرياض .

8- الرشيدى هارون توفيق (1991) : الضغوط النفسية ، طبيعتها ، نظرياتها ، برنامج لمساعدة الذات - في علاجها ، مكتبة الإنجلو مصرية ، القاهرة .

□ ندر و دي سيز لاقى ومارك جي والاس ترجمة جعفر أبو القاسم □ حمد. راجع الترجمة علي محمد -9

عبد الوهاب (1991) : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار النشر الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .

تركي مصطفى أحمد ( 1986 ) : بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم ، الكويت -10

حريم حسين (1997) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر -11

. و التوزيع ، عمان

خليل عبد الرحمان المعاينة (2000) : علم النفس الإجتماعي ، دار الفكر للطباعة و النشر -12

. و التوزيع ، الأردن

خليل محمد حسن الشماع (2002) : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة -13

. للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان – الأردن

خواجة عبد العزيز ( 2005 ) : مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر -14

. و التوزيع ، وهران - الجزائر

رولان دورون و فرانسواز بارو ، ترجمة فؤاد شاهين (1997) : موسوعة علم النفس ، المجلد -15

. الأول و الثاني ، عوידات للنشر و الطباعة ، الطبعة الأولى ، بيروت- لبنان

، زين العابدين درويش (1999) : علم النفس الاجتماعي أسسه و تطبيقاته ، دار الفكر العربي -16

. القاهرة – مصر

ستورا بنجمان و مارتي بيار (1992) : مبادئ البسيكوسوماتيك و تصنيفاته ، ترجمة محمد أحمد -17

. نابلسي ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر

18- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002) : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعة الجديدة -18  
للتنشر الإسكندرية - مصر

19- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2005) : السلوك التنظيمي و الأداء ، الدار الجامعية للنشر -19  
الإسكندرية – مصر

20- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2006) : السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر -20  
الإسكندرية- مصر

21- طاهر كلادة (1997) : القيادة الإدارية ، دار الزهران ، عمان – الأردن -21

22- عاشور أحمد صقر (1985) : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية -22

- عبد العزيز عبادة (2000) : جامعة وهران ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر -23  
مصر العدد 93

24- عبد الغفار حنفي (2002) : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة -24  
للتنشر ، الإسكندرية - مصر

25- عبد الفتاح دويدار (1996) : سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات و الاتجاهات ، دار النهضة -25  
العربية للطباعة و النشر – بيروت – لبنان

26- عثمان فاروق السيد (2001) : القلق و إدارة الضغوط النفسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة -26

27- عصام البوصي ( 2004 ) : سلوك رئيس المنظمة ، مجلة الرياض ، دار النشر مؤسسة اليمامة -27  
الصحفية السعودية ، العدد 13334 ، ص 4

28- عسكر علي و عباس أحمد عبد الله (1983) : مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن -28

. الإجتماعية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، الكويت ، مجلد 14 ، عدد 4 ، ص 65-87

29- فرج عبد القادر طه (1986) : علم النفس و قضايا العصر ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان

30- فرج عبد القادر طه وآخرون ، معجم علم النفس و التحليل النفسي ، دار النهضة العربية - بيروت

لطفي راشد محمد (1992): نحو إطار شامل لتفسير الضغوط العمل و كيفية مواجهتها، الإدارة -31

. العامة، الرياض، العدد 75 ، ص 69-95

32- محمود السيد أبو النيل (1984) : علم النفس الإجتماعي دراسات عربية و عالمية ، دار النهضة

. العربية ، بيروت

33- محمد سعيد سلطان ( 2002 ) : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر

مصطفى حجازي (2000) : الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة -34

. الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة – مصر

مصطفى منصور ( 2004 ) : مصادر ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي و القلق -35

و إرتفاع ضغط الدم الجوهري - دراسة تحليلية مقارنة بين المعلمين و أساتذة المرحلة الإكاديمية - رسالة

. دكتوراه دولة تحت إشراف أ. مبارك بوحفص ، جامعة وهران ، الجزائر

مقدم عبد الحفيظ ( 1993 ) : الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس -36

. و الإختبارات ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون – الجزائر

37- هيجان عبد الرحمان بن محمد (1998) : ضغوط العمل ، منهج شامل ، مصادره و نتائجه و كيفية -37

. إدارتها معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث للدراسات الإدارية ، الرياض – العربية السعودية

، نخبة من أساتذة علم الاجتماع ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، دار المعارف الجامعية -38

. ناشر سويس الإسكندرية - مصر

## : ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

- 39- Albou . P , ( 1982) : Besoins et motivations économiques , paris , Ed , PUF .
- 40- ALTRAD . Mohed , (1994) : Ecouter Harmoniser, diriger un certain Art du Management édition office des Publications Universitaires, Algérie.
- 41- Aubert . N. , J.P. Gruère , J. Jabes , H. Laroche , S. Michel, (1991) : Management Aspects humaines et organisationnels, édition PUF , Paris , France .
- 42- Barmeyer, Christoph Immanuel, (1995) : Comprendre et conjuguer les différences culturelles, le management entre Québécois et Allemands, Gouvernement du Québec et Gouvernement de la Bavière.
- 43- Bechr,T . A , et Newman .J.D (1978) : Employer health and organizational effectiveness : a facet analysis , model and literature review , personal psychology winter pp 665-699.
- 44- Bergman Alexander et Uwamungu Bernard, (1999) : Encadrement et Comportement édition ESKA , paris .
- 45- Beaudichon . Janin, (1999) : la Communication Processus, Formes et applications Édition Armand colin , Paris , France .
- 46- Bernoux, ph (1985) : Sociologie des organisations , Paris , Ed, seuil .
- 47- Bromberg , M. (1999) : Cours de psychologie, cours 8 , communication , 3 édition Edition DUNOD , Paris , France .
- 48- Sous la direction de Bonardi Cristine , Nicolas Gregori , Jean . Yvs Menard , Nicolas Roussiau, (2004) : Psychologie sociale appliquée (Emploi , Travail , Ressources

Humaines) In Press éditions, paris - France.

49- Bordeleau, Yvan , (1982) : « Le style de gestion du personnel préconisé par des cadres français et canadiens français de l'entreprise privée » , Issy- les -Moulineaux, Éditions AEP .

50- Cardon Alain, Vincent Lenhardt, Pierre Nicols, (2000) : L'Analyse transactionnelle Outil de communication et d'évaluation, édition organisation, France .

51- Cabin . Philippe, (1998) : la communication état des savoirs, édition sciences humaines.

52- Collection castellan .Yvonne , (1977 ) : initiation à la psychologie sociale , Quatrième édition, édition Armand Colin.

53- Ceccaldi , P ; et al (2000) : le stress un bien est un mal, ED , Etienne Brechignac .

54- Cerclè . Alain Et Alain Somat, (2002) : psychologie sociale cours et exercices, 2 Édition DUNOD, Paris – France .

55 – Chalvin , Marie. Joseph . (1994) : Prévenir conflits et violence, édition NATHAN Pédagogique, France.

56 - Citeau , Jean. Pierre. (1994) : gestion des ressources humaines (principe généraux et cas pratique ) , 3 édition , éd . Armand Colin , Paris.

57- Deslierres, Octobre (1986) : Pour la qualité de vie au travail : La communication , Ressources humaines .

58- Dètrie .Philippe et Catherine . Broyez, (2001) : La communication interne au service du Management , 2 édition , édition Liaison .

- 59- Dupuis, Jean.Pierre , (2002) : Recherches sociographiques , Au Québec et ailleurs comparaisons de sociétés, Volume 43, numéro 1, Numéro sous la direction de, Simon Langlois Rédactrice, Andrée Fortin , Administrateur Simon Langlois Éditeur Département De sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Janvier- avril.
- 60- Fleishman (E.A), Harris (E.F) (1962): Patterns of leadership behavior related to Employee grievances and Turn-over, Personnel Psychology.
- 61-Fraser, T.M ( 1983) : stress et satisfaction au travail , Bit , Genève .
- 62- Gherrari et Benhadji , (1999) : sèminaire sur le plan de communication interne de L'entreprise : Fondements , élaboration et mise en œuvre , Oran – Algérie .
- 63- Grawitz Madeleine , (1993) : Mèthodes des sciences sociales , édition Dalloz , 9 Èdition .
- 64- Guérin , G., Wils, T. et Lemire, (1996) : Le malaise professionnel : nature et mesure du concept, Relations industrielles, 51(1).
- 65- Guyotat , J , (1978) : Psychothèrapies mèdicales l'aspects Théoriques , Techniques et De Formation, édition Masson, Paris – France .
- 66- Hargreaves , Gèrard , traduit par Anne carole Grillot ( 2002) : Réduisez votre stress une approche intelligente et efficace , Editions France loisirs.
- 67- Hellriegel.Slocum.Woodman traduction 5 èdition Michèle Truchan. Saporta (2004): Management Des organisations édition nouveaux horizons de Boeck .
- 68- Henri Chaprol et Stacey Callahan (1996), Mècanismes de défense et coping , édition DUNOD , Paris – France .

- 69- Jardillier. Pierre, (1978) : psychologie du travail, édition PUF, Paris.
- 70- Kenneth .J. Gergan , Mary .M. Gergan , Sylvie . Justras , ( 1992 ) : psychologie Sociale , édition vivantes, 2 édition, Laval, Québec ,Canada .
- 71- Légeron, A. et Légeron, P. (1998) : La Peur des Autres, Paris: Éditions Odile Jacob .
- 72- Legres . Jacques et Daniel . Pemartin , (1981) : Pratique des Relations Humaines dans l'entreprise , édition d'organisation , Paris .
- 73- Lemelin, M. et Rondeau, (1990) : Les nouvelles stratégies de gestion des ressources Humaines, dans Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec Éditions Yvon Blais .
- 74- Limbos Edouard , (1980) : Les problèmes humaines dans les groupes , connaissance Du problème, édition, ESF, Modern édition librairies techniques, Paris .
- 75- Limbos Edouard , (1984) : Barrages Personnels dans les rapports humaines, édition ESF, Modern édition librairies techniques , Paris .
- 76- Luminet . Olivier, (2002) : Psychologie des émotions (confrontation et évitement) Edition De Boeck, Bruxelles.
- 77- Marie . Hélène .westphalen , (2000): Communicator , Le Guide De la Communication D'entreprise, 3 édition, édition DUNOD, Paris.
- 78- Maurice Mathieu , (2004) : Gagnez en autorité naturelle , en affaires et dans la vie Èdition, Dunod , Paris .
- 79- Midol . Andre, ( 1988 ) : crises agressions conflits guide des comportement , édition CNPP. Afnor , Paris.
- 80- Moscovici . Serge, (1984) : psychologie sociale, édition PUF, 1 édition, Paris.

- 81- Mucchielli Alex, (1995) : psychologie de la communication, édition Puf , 1  
Edition .
- 82- Mucchielli Alex, (1999) : Théorie systémique des communications Principes et  
Applications , édition Armand Colin , Paris.
- 83- Mucchielli .R, (1978) : psychologie de la relation D' autorité, 2 édition ,Entreprise  
Moderne Libraires techniques , édition ESF .
- 84- Mucchielli . Roger , (1989) : Dynamique des groupes , 12 édition , ESF, Paris .
- 85- Mucchielli . R, (1993) : communication et réseaux de communication, 9ème édition.  
Paris, ESF .
- 86- Mucchielli . R, (1978) : la conduite des réunions, Entreprise moderne Libraires  
Techniques, édition ESF .
- 87- Pahlavan .Farzaneh, ( 2002) , les conduites agressives , édition Armand Colin
- 88- Pierre . J, (1995) : «Le dirigeant et le culte identitaire de l'entreprise : une résurgence  
du passé ? », Édition Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, France
- 89- Savoie, A et Forget , A ( 1983) : stress au travail , mesure et prévention , Montreal  
ED, Agence d'arc.inc .
- 90- Schermerhorn . R. John, James .G. Hunt , Richard .N. Osborn , Adaptation  
Française claire de Billy , (2002) :Comportement humaines et Organisation , 2 édition ,  
Édition Renouveau , pédagogique , canada .
- 91- schermerhon . R. John et Davids chappel , (2002) : principes de management , édition  
Bibliothèque Mondial du Canada .

- 92 - Sekiou . L. Blondin, (1998) : Gestion des ressources humaines, édition De Boeck Université, Bruxelles.
- 93- soualhia .Zohra , Boutamine. Laila , coordonnés par Layachi Anser , (2005) : Management des compétences Communication et leadership dans l'entreprise, édition CRASC, Oran .
- 94 - Teal .Thomas , traduit par Michel le Searc'h ,(1996) : La dimension humaine du management, édition d'organisation , Paris , France.
- 95- thuderoz .Christian, (2000): négociation essai de sociologie de lieu sociale, édition, PUF.
- 96- Ulrich et La fasto , (1995) : Chapitre 17 - Organizational culture and humaines Ressources management, In Handbook of Human Ressources Management Ferris et coll. (éds), Cambridge : Blackwell.
- 97- Van Rillaer. Jacques , , (1992) : La gestion de soi , 4 édition , édition MARGADA Belgique .

## ثالثا - مواقع الشبكة العنكبوتية - الإنترنت :

- 98- [www.aid.org/pratiques/pages/autres rh / conduite](http://www.aid.org/pratiques/pages/autres_rh/conduite) – animation des hommes
- 99- [www.alis.ab.ca/careerShop](http://www.alis.ab.ca/careerShop)
- 100- [www.arthrite.ca / Société arthrite /canada](http://www.arthrite.ca/Société_arthrite/canada) / 12-13-2004.
- 101- [www.agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/ Encyclopédie de l'agora](http://www.agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Encyclopédie_de_l'agora) –Agressivité / 1998-  
Dernière mise a jour 09/12/2006
- 102- [www.maieusthesie.com / canada](http://www.maieusthesie.com/canada) /
- 103- [www.scom.ulaval .ca / au fil . des .evenements](http://www.scom.ulaval.ca/au_fil_des_evenements) .2005/09/08 .html écrit par jean Hamann
- 104- [www. Psymag. Multmania.com /Dossiers / agressivité](http://www.Psymag.Multmania.com/Dossiers/agressivité) .
- 105- [www. Clotuche.Net/Psycho/Resources/CNVFiliozat](http://www.Clotuche.Net/Psycho/Resources/CNVFiliozat), 2005
- 106- [www.aldawah.net/dawah/maharat/m26.doc](http://www.aldawah.net/dawah/maharat/m26.doc) / Qatar / 2006 .
- 107- [www.opurl.bib .u montreal .ca /](http://www.opurl.bib.u_montreal.ca) Canada /novembre 2005.
- 108- [www.alwatan.com.sa / daily](http://www.alwatan.com.sa/daily) /2004-03-02
- 109- [www.praxis-communication.com/exporale/EAA.html](http://www.praxis-communication.com/exporale/EAA.html)
- 110- [www.journaldunet.com/management/dossiers/041159eval/](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/041159eval/) novembre 2004 / France