



LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي- تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنمية وتنظيم الموارد البشرية

العنوان: بنية الهيكل التنظيمي والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية ب: مؤسسة سونلغاز فرع أم البواقي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

حجعة: 2018

إعداد الطالب (ة): رجاء حجاج إشراف الأستاذ(ة): مطلاوي الربيع

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فاطمة الزهراء مكلاطي	أستاذ محاضر ب-	رئيس
الربيع مطلاوي	أستاذ محاضر أ-	مشرف ومقررا
أسماء لعموري	أستاذ محاضر ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا، وما كنا لنهتدي لولا هداية الله
ﷻ ، والثناء على الرزاق الجليل وفقنا للوصول الى هذا
المقام، والحمد لله دائما وأبدا على هذه النعم
أخص كلمات الشكر و الامتنان لأستاذي "مطالوي
الربيع" لقبوله الاشراف على هذه المذكرة وعلى
تواضعه الكبير معي ، وأعطاني النصائح و
المعلومات القيمة، ومتابعتي عملي باستمرار وعدم
بخله علي بشئ .

كما أشكر كل أساتذة قسم العلوم الإنسانية على
العطاء المعرفي المتواصل.

والحمد لله على ما أعطى ويسر وأعان

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات غلا بذكرك ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

أهدي ثمرة جهدي بعد الله إلى من قال فيهما

(وأعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين أحساناً).

فلا شيء عندي أفخر به أعظم من دين أو من به

وامرأة عظيمة قامت بتربيته أمي نادية محمدي

ورجل أفخر دائماً عندما يختم اسمي باسمه

أبي الغالي حمادة حجاج.

إلى من اعرف معهم معنى الحياة..... إلى الوجوده المفعمة بالبراءة

إلى قرة عيني أخي علي وزوجته نادية.

هديل، معاذن، تميم

شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
أ . ب	مقدمة
الباب الأول الجانب النظري	
الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي والإشكالية	
04	أولا . تحديد الإشكالية
05	ثانيا . فرضيات الدراسة
05	ثالثا . أهمية الدراسة
05	رابعا . أسباب اختيار الموضوع
06	خامسا . أدوات الدراسة
06	سادسا . إجراءات البحث
07	سابعا . تحديد المفاهيم
08	ثامنا . الدراسات السابقة
الفصل الثاني : مدخل إلى الهيكل التنظيمي	
13	تمهيد
14	أولا . تعريف الهيكل للتنظيم
15	ثانيا : خصائص الهيكل التنظيمي الناجح
16	ثالثا : أهمية الهيكل التنظيمي
17	رابعا .العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة
23	خامسا . أبعاد الهيكل التنظيمي
26	سادسا . أشكال الهياكل التنظيمية
30	سابعا . الاتجاهات الهيكلية المعاصرة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : مدخل إلى العلاقات الإنسانية	
42	تمهيد

44	أولا. التطوير التاريخي للعلاقات الإنسانية
47	ثانيا : مفهوم العلاقات الإنسانية
54	ثالثا : مداولات العلاقات الإنسانية
57	رابعا : العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
62	خامسا دوافع وأسباب العلاقات الإنسانية
64	سادسا :الاتجاهات الفكرية
80	خلاصة الفصل
الباب الثاني : الجانب الميداني الفصل الرابع : مناهج الدراسة الميدانية وأدواتها	
82	تمهيد
83	أولا الدراسة الاستطلاعية
83	ثانيا: مجالات الدراسة
84	ثالثا: عينة البحث
88	رابعا: أدوات جمع البيانات
96	خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
97	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : بناء وتحليل جداول الدراسة البيانية	
97	أولا: بناء وتحليل واختبار الجداول العامة
104	ثانيا: بناء وتحليل اختبار جداول الفرضيات
137	ثالثا: نتائج الدراسة
140	رابعا: النتائج العامة للدراسة
145	الخاتمة
قائمة المراجع والملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي	01
28	مزايا و عيوب الهيكل الوظيفي	02
30	مزايا و عيوب الهيكل الخطية الاستشارية	03
33	يوضح مزايا و عيوب الهيكل المتعددة الأبعاد	04
35	يوضح الهيكل باللجان	05
36	يوضح مزايا و عيوب اللامحدودية	06
38	يوضح الهيكل التنظيمي الشيعي	07
42	جدول المقارنة بين نظرية $x . y$	08
97	جدول الجنس.	09
98	جدول السن.	10
99	المستوى التعليمي.	11
100	الفئة المهنية.	12
101	الحالة العائلية.	13
102	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية. شهادة التوظيف.	14
104	التسلسل الرئاسي في المؤسسة.	15
105	القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة.	16
106	المعلومات المتعلقة بالعمل.	17
107	نظام تفويض السلطة في المؤسسة.	18
108	مستويات السلطة التنظيمية المبعث في المؤسسة.	19
109	أنماط السلطة الإشرافية.	20
110	تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق التعاون بين جماعة العمل.	21
111	المسار الوظيفي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	22
112	مشاركة العمال في صياغة القرارات داخل المؤسسة.	23

فهرس الجداول

113	مساهمة المركزية داخل المؤسسة في خلق الصراعات بين جماعة العمل.	24
115	الاتصالية المستعملة في اتصال الإدارة.	25
116	صعوبة الاتصال بالإدارة.	26
117	صعوبة الاتصال بالإدارة.	27
118	وسائل الاعلام بأوامر وقرارات المؤسسة.	28
119	سهولة ونقل المعلومات المتعلقة بالعمل.	29
120	تسيير بعض معلومات المؤسسة.	30
121	وقت ايصال المعلومة من طرف الإدارة العليا.	31
122	نقل المعلومة في مسارها التنظيمي الرسمي.	32
123	علاقات اتصال غير رسمية بزملاء العمل خارج نطاق المؤسسة.	33
124	العلاقات غير رسمية دور في زيادة الترابط بين جماعة العمل. تصلب قنوات الاتصال في المؤسسة.	34
126	قنوات الاتصال المفتوحة في المؤسسة مع تماسك جماعة العمل.	35
127	تعتقد ان منصب العمل الذي تشغله يناسبك	36
128	التوظيف داخل المؤسسة.	37
129	تقسيم الوظائف داخل المؤسسة.	38
130	مصدر الانسجام والتفاهيم.	39
131	لتوزيع الوظائف تأثير على العلاقات السائدة بين جماعة العمل.	40
132	الموقع التنظيمي للوظيفة.	41
133	موقع الوظيفة ودورها في انسجام والتفاهم بين جماعة العمل.	42
134	التنسيق بين وظيفة محددة والوظائف التابعة للمصلحة.	43
135	التخصص الوظيفي يساعد على التفاهم بين جماعة العمل.	44
136	تساهم بنية هيكل تنظيمي في تحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة	45

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	الهيكل التنظيمي والوظيفي	01
58	دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية	02
62	نموذج جيتزلر لبعدي المنظمة الشخصية في السلوك الاجتماعي	03
64	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية	04

مفتمه

مقدمة عامة:

ان قيام المنظمات مهما كانت طبعة نشاطها هو بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف لهذا أصبح الاعتقاد السائد بأن الهدف هو المتغير الوحيد الذي يحدد نوع وطبيعة الهيكلة الملائمة للمؤسسة وهذا ما عبر عنه العديد من الباحثين في هذا المجال بأن الهيكل التنظيمي ما هو الا وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة حيث تنطلق عملية التصميم من الأهداف المنظمة واستراتيجيته.

إضافة لتحديد الأهداف العامة ينبغي تحديد الأهداف الجزئية لكل وحدة تنظيمية بكيفية تسمح بمدى كامل صلاحيات التنفيذ لكن عملية التركيز على الأهداف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي واجهة عدة انتقادات تمحورت أساسها حول فكرة عدم كفاية الهدف كعامل مفسر للعلاقة وإنما يجب الاخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات تنظيمية أخرى الى جانب الأهداف وهذا ما ينسجم مع التوجه الذي يرى ان الاستراتيجية هي مجموعة الوسائل الممكن استعمالها لتحقيق اهداف شاملة.

ونظرا لما يتميز به محيط المؤسسات من حركية وعدم الثبات وكنتيجة للتغير السريع في مكوناته تلجئ المؤسسات الى الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها لتضمن بقائها، وهذا ما فرض عليها اختيار والتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغيرات ويتلاءم مع متطلبات الاستراتيجية المطبقة، وبنفس الكيفية فإن أي تغيير في الاستراتيجية يفرض اجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي وباعتبار ان العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تشكل عاملا مهما في نمو وبقاء المنظمة واكتسابها للميزات التنافسية، فإن التحدي الذي يواجه المنظمة والموائمة بين متغيراتها التنظيمية وعوامل بيئتها الخارجية.

ان المفهوم الحقيقي للعلاقات الإنسانية يختلف من حيث المضمون كما يختلف من حيث طبيعة العلاقات القائمة، فمفهوم العلاقة الإنسانية يعني الفعل الذي يعبر عن جوهر العلاقات الاجتماعية وعن الثقافة الاجتماعية والتنظيمية كخلفية للسلوك وتكاملها، والتي تسمح بإعطاء الاعتبار لإنسانية العامل من خلال الاستماع له وملاحظة معاناته واشراكه وتحسين بيئة العمل المادة والاجتماعية، والاخذ بعين الاعتبار خصائصه النفسية، الجسمية والعقلية. ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى خ فصول، حيث نخصص اثنان منها للجانب النظري والثالث للجانب التطبيقي، تسبق هذه الفصول مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة.

يهتم الفصل الأول بدراسة تحليلية لتصميم الهيكل التنظيمي والاتجاهات الهيكلية المعاصرة، حيث نتناول المبحث الأول محددات تصميم الهيكل التنظيمي وذلك بتطرق إلى كل من حجم ودورة حياة المنظمة، بيئة واستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا وثقافة المنظمة، في حين يهتم المبحث الثاني بتصميم وتطوير الهيكل وذلك بعرض كل من مداخل التصميم، محرجات التصميم وكذلك تغيير وتطوير الهيكل.

أما المبحث الأخير فيتناول الهياكل التنظيمية المعاصرة والتي تتمثل في الهيكل المصفوفي، هيكل المشروع، الهيكل القطاعي، الهيكل الشبكي والهيكل باللجان، بالإضافة إلى الهيكل ذو الشكل الحر.

ويهتم الفصل الثاني بدراسة العلاقات الإنسانية حيث تناول المبحث الأول ماهية العلاقات الإنسانية من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة بها، أما المبحث أهميتها والعوامل التي ساهمت فيها حيث يتناول المبحث الأخير من هذا الفصل نظريات العلاقات الإنسانية بعرض أهم المدارس والأفكار المتعلقة بتطوير علاقات الإنسانية.

ومن أجل إسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة (سونلغاز) والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول تقديم شامل حول هذه المؤسسة وذلك بتطرق إلى تعريفها، تطورها، إمكانياتها، أهدافها، بالإضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي الحالي، أما المبحث الثاني سوف نتطرق لأهم التطورات من خلال تغيير أقسامها ومديرياتها.

العلم نور

الفصل الأول:

الإطار الإطار التصوري والمفاهيمي للإشكالية

أولا تحديد الإشكالية

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة

رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

خامسا: أدوات الدراسة

سادسا: إجراءات البحث

سابعا: الدراسات السابقة

تحديد الإشكالية:

تعتبر الإدارة أمر حتمي لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها وأهدافها، كما تعتبر من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تأخره، إذ... المحرك الأساسي الذي يعمل على تحريك الطاقات المتاحة له ولقد تزايدت وتعاضمت أهميتها مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والمتمثلة خاصة في العولمة، المنافسة، التطورات التكنولوجية والابتكار أين أصبحت فعالية المنظمة متوقفة على ضرورة توافر إدارة فعالة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها مستعملة في ذلك مجموعة من الوظائف.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود التنظيم إلى تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، فهو ذلك البناء الذي توضح من خلاله الوظائف وارتباطاتها الإدارية وكذلك العلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، ولقد كان وما زال هذا الأخير من الاهتمامات الأولى للباحثين الإداريين وعلماء التنظيم منذ أن سارعوا إلى تطوير نظريات ومفاهيم التنظيم وخصوصا بعد الانتقال إلى النظام الاقتصادي الجديد (اقتصاد السوق) والذي فرض على المنظمة أن تكون نظاما مفتوحا على البيئة والتي أصبحت تتميز بعدم الاستقرار الدائم والمستمر نتيجة لزيادة شدة المنافسة، بالإضافة إلى ما تحتويه البيئة والتي أصبحت تتميز بعدم الاستقرار من تغيرات عديدة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وتكنولوجية، وكل هذا ما أدى إلى زيادة التعقيد وعدم التأكد مما جعل الهياكل التقليدية غير فعالة وهذا بدوره ما أجبر المنظمات على ضرورة تغيير هياكلها بهياكل جديدة تتماشى مع التغيرات والتطورات التي فرضتها الظروف والتي تضمن لها البقاء والاستمرار.

إن العلاقات الإنسانية هي حاكم ومنظم مهم لكثير من الأمور في حياتنا وفي كافة مجالات حياتنا المختلفة، وذلك لأننا بشر ونتعامل مع بشر لذلك نحن بحاجة لقوانين وتنظيمات تساعدنا في تفهم الآخرين فكل منا له طباعه.

الفرضية الرئيسية:

ما طبيعة العلاقة بين بنية الهيكل التنظيمي والعلاقات الانسانية السائدة في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز).

الفرضية الأولى: مال طبيعة العلاقة بين مركز السلطة والتعاون بين جماعة العمل؟

الفرضية الثانية: مال طبيعة العلاقة بين نظام الانفعال وتماسك جماعة العمل؟

الفرضية الثالثة: مال طبيعة العلاقة بين التخصص الوظيفي والانسجام والتفاهم بين جماعة العمل؟

أهمية الموضوع:

-يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة ووسيلة لتوجيه وتنفيذ استراتيجياته.

-تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي يدفع المنظمة إلى مواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر.

-للعلاقات الإنسانية وظيفة أساسية ومهمة في أي علاقات داخل الإدارة إذ لا يمكن تخيل الإدارة دون علاقات.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من السباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

-تناسب الموضوع مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا ما بعد التدرج.

-باعتبار الهيكل التنظيمي عامل محدد للعلاقات الإنسانية.

-محاولة إظهار أهمية تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي.

-نظرا للمشاكل التنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات الجزائرية وخاصة منها العمومية.

أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على وسائل متنوعة إذ استعنا في الجانب النظري بمجموعة من الكتب باللغة العربية والأجنبية بالإضافة لإلى أطروحة دكتوراه في حين اعتمدنا في الجانب التطبيق على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في دليلها كما اعتمدنا على مقابلات شخصية مع مدير الموارد البشرية.

إجراءات البحث:

أ - المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه "طريقة تطور وتنظيم البحث حول الموضوع دراسته". ويعرفه أيضا بأنه " أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج حول الظاهرة موضوع الدراسة".

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، بالإضافة عرض علاقات الإنسانية، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال دراسة تأثير بعض العوامل على تصميم الهيكل التنظيمي وكيفية تصميم هذا الأخير بالإضافة إلى تفسير وتحليل بعض الأشكال والجداول، أما فيما يخص الجانب التطبيقي وقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة وذلك بإسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع منظمة جزائرية متخذين المؤسسة الوطنية "سونلغاز".

ب - الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة وتحليل الأسئلة التي طرحها الباحث.

وتعرف الاستمارة على أنها: " أحد وسائل جمع البيانات والمعلومات من مصادرها بحيث يعتمد على استنطاق المبحوثين للحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة وتساعده في اختبار فرضياته"

تحديد المفاهيم:

الهيكل التنظيمي: لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على أنه "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلال الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

-ويروي STONAR" الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

-تعريف الإجرائي: هو البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة كما يوضح الوظائف، تدفق المعلومات، الاتصالات الرسمية، خطوط السلطة، المسؤولية. العلاقات الإنسانية:

"ذلك الفعل الذي يعبر عن جوهر العلاقات الاجتماعية وعن الثقافة الاجتماعية والتنظيمية كخلفية للسلوك وتكامله، والتي تسمح بإعطاء الاعتبار لإنسانية العامل من خلال الاستماع له وملاحظة معاناته وإشراكه وتحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والأخذ بعين الاعتبار خصائصه النفسية والجسمية والعقلية".

كما تعرف بأنها " العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج".

هذا الفصل نظريات تطور التنظيم وذلك بعرض أهم المدارس والأفكار المتعلقة بتطور التنظيم سواء كانت كلاسيكية أو حديثة.

ويهتم الفصل الثاني بدراسة تصميم الهيكل التنظيمي والاتجاهات الهيكلية المعاصرة، حيث يتناول المبحث الأول محددات تصميم الهيكل التنظيمي وذلك بالتطرق إلى كل من الحجم ودورة حياة المنظمة، بيئة وإستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا وثقافة المنظمة في حين يهتم المبحث الثاني بتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وذلك بعرض كل من مداخل التصميم، محرجات التصميم وكذلك تغيير وتطوير الهيكل، أما المبحث الأخير فيتناول الهياكل

التنظيمية المعاصرة والتي تتمثل في الهيكل المصفوفي، هيكل المشروع، الهيكل القطاعي، الهيكل الشبكي والهيكل باللجان، بالإضافة إلى الهيكل ذو الشكل الحر. ومن أجل إسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة الوطنية (سونلغاز) والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول تقديم شامل حول هذه المؤسسة وذلك بتطرق إلى تعريفها، تطورها، إمكاناتها، أهدافها، بالإضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي الحالي، أما المبحث الثاني من هذا الفصل سوف نتطرق لأهم التطورات التي شهدتها الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة من خلال تغير أقسامها ومديرياتها المركزية مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الدراسة السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به لم نجد الكثير من هذا الموضوع، إلا أنه كان أجزاء لرسائل وأطروحات، حيث نجد أطروحة دكتوراه للدكتور "سوسي" والتي تحمل عنوان "الفعالية التنظيمية": تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة: والتي تطرق فيها من خلال الفصل الثاني إلى بعض نظريات الإدارة، كما تطرق من خلال الفصل الثالث إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية، تصميم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية، محددات تصميم الهيكل التنظيمي، كما أشار إلى بعض منها من خلال رسالة الماجستير والتي تحمل عنوان "أثر مشاركة الأفراد في تفعيل الهيكل التنظيمي".

الدراسة الثانية وهي بعنوان "أشكال العلاقات الاجتماعية وآثارها على ولاء العاملين بالمنظمة الجزائرية" للباحث "عبد المالك جادية"، وتمثلت في رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- إن العلاقات الاجتماعية الموجودة في المجتمع نلمس وجودها في المنظمة في عدة أشكال كالروح العشائرية والجهوية.
- العلاقات الشخصية التي ينشئها الأفراد أساسها تحقيق المنفعة الفردية.
- اتساع دائرة العلاقات الاجتماعية وتحدد المرجعيات أدى إلى انقسام الولاء داخل المنظمة حيث نجد أي ولاء للمنظمة هو ولاء اجتماعي أساسه إشباع الحاجات الاجتماعية.
- لكن نتائج هذه الدراسة ركزت على كيفية تأثير الأقدمية على الولاء وأغفلت دورها في نشوء العلاقات الإنسانية وعلى هذا الأساس قمنا بهذه الدراسة لتغطية هذا الجانب.

تحديد المفاهيم:

الهيكل التنظيمي : لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على أنه "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلال الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.¹

-ويروي STONAR" الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".²

-تعريف الإجرائي: هو البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة كما يوضح الوظائف، تدفق المعلومات، الاتصالات الرسمية، خطوط السلطة، المسؤولية. العلاقات الإنسانية:

"ذلك الفعل الذي يعبر عن جوهر العلاقات الاجتماعية وعن الثقافة الاجتماعية والتنظيمية كخلفية للسلوك وتكامله، والتي تسمح بإعطاء الاعتبار لإنسانية العامل من خلال الاستماع له وملاحظة معاناته وإشراكه وتحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والأخذ بعين الاعتبار خصائصه النفسية والجسمية والعقلية".³

كما تعرف بأنها "العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج".⁴

هذا الفصل نظريات تطور التنظيم وذلك بعرض أهم المدارس والأفكار المتعلقة بتطور التنظيم سواء كانت كلاسيكية أو حديثة.

¹ د/ سالم م- نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ط1، ص 124.

² د / مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003-2004، ص126.

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 91.

⁴ احمد زكي البدوي: معجم مصطلحات علم الاجتماع، انجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان بيروت، 2009، ص

ويهتم الفصل الثاني بدراسة تصميم الهيكل التنظيمي والاتجاهات الهيكلية المعاصرة، حيث يتناول المبحث الأول محددات تصميم الهيكل التنظيمي وذلك بالتطرق إلى كل من الحجم ودورة حياة المنظمة، بيئة وإستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا وثقافة المنظمة في حين يهتم المبحث الثاني بتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وذلك بعرض كل من مداخل التصميم، محرجات التصميم وكذلك تغيير وتطوير الهيكل، أما المبحث الأخير فيتناول الهياكل التنظيمية المعاصرة والتي تتمثل في الهيكل المصفوفي، هيكل المشروع، الهيكل القطاعي، الهيكل الشبكي والهيكل باللجان، بالإضافة إلى الهيكل ذو الشكل الحر.

ومن أجل إسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة الوطنية (سونلغاز) والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول تقديم شامل حول هذه المؤسسة وذلك بتطرق إلى تعريفها، تطورها، إمكاناتها، أهدافها، بالإضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي الحالي، أما المبحث الثاني من هذا الفصل سوف نتطرق لأهم التطورات التي شهدتها الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة من خلال تغير أقسامها ومديرياتها المركزية مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك.

تعريف الإجرائي: تلك العلاقات الموجودة بين العمال في المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية والتي تنشأ نتيجة لتفاعلهم وللاتصالات التي تحدث بينهم إن كانت منظمة أو تلقائية.

تعريف مؤسسة سونلغاز:

مؤسسة "سونلغاز" هي مؤسسة صناعية وتجارية، وهي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذا إنتاج الغاز وتوزيعه عبر القنوات، حيث أن قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، وهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفصل الثاني:

مدخل إلى الهيكل التنظيمي

مدخل إلى الهيكل التنظيمي:

تمهيد:

أولاً. تعريف الهيكل التنظيمي.

ثانياً. خصائص الهيكل التنظيمي الناجح.

ثالثاً. أهمية الهيكل التنظيمي.

رابعاً. العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة.

خامساً. أبعاد الهيكل التنظيمي.

سادساً. وظائف الهيكل التنظيمي.

سابعاً. أشكال الهياكل التنظيمية.

ثامناً. الاتجاهات الهيكلية المعاصرة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل من ناحية أخرى، فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن استناد مهام وواجبات محددة للفرد والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضي عن العمل.

اولا:تعريف الهيكل التنظيمي organization structure

إذا ما كان على التنظيم أن يحقق أهدافه التي يحددها لنفسه، يجب توزيعه على الأقسام والأفراد، وهذا يعني بالضرورة وجود هيكل¹. وعليه فقد أورد الكتاب والباحثون والإداريون العديد من التعارف الخاصة بالهيكل التنظيمي نوجز منها ما يلي:

- عرفه قاموس أكسفورد 1970: بأنه هو العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعيّن خصائصها وطبيعتها المتفردة².
- كما يرى عبد الباري درة بان الهيكل التنظيمي: لا يعدو أن يكون سوى تصميم جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، وقد واجه هذا المفهوم للهيكل التنظيمي انتقادات من قبل السلوكيين باعتباره يهمل الجانب الإنساني، الذي يأخذ بالاعتبار أهمية دور الأفراد والجماعات في إطار تنظيم غير رسمي يعكس علاقاتهم الاجتماعية وأدوارهم التي يمارسونها داخل التنظيم وفي علاقاتهم مع الإدارة، وعليهم فالسلوكيون ينظرون إلى الهيكل التنظيمي على أنه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، حيث يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي التنظيم الغير الرسمي يتكون نتيجة للأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد في المنظمة³.
- ويرى shermerhorn (1999): بان الهيكل التنظيمي هو: منظومة من المهام وتدفق العمل، كما يشير إلى العلاقات وقنوات الاتصال التي تربط سوية عمل مختلف العناصر والمجموعات.

محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الاعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، 2007، ص 1.138

2 عدنان ماشي والي: مقال بعنوان بناء الهياكل التنظيمية، موقع من الانترنت:

<http://kenanaonline.com/user/ebenalrafden/downloads/48178> تاريخ الدخول: 2017/03/22 وقت

الدخول: 17.37.

3 عبد الباري دره: الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994، ص16.

* اما محمود سلمان العميان (2002): بأنه هو الآلية الرسمية التي يتمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين¹.

* ويعرفها كل من فاروق عبدة فيلة والسيد محمد عبد المجيد (2005): بأنه الشكل العام

للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين، وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية².

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الهيكل التنظيمي يتفاعل من المجموعة من العوامل المتنوعة (كمتغير وبسيط) ليؤثر في الأداء التنظيمي، هذه العوامل تتضمن ما يلي: **التغيير البيئي، الحجم التنظيمي، تكنولوجيا الإنتاج، الاستراتيجية التنظيمية**³.

وعليه نستنتج بان الهيكل التنظيمي هو: عبارة عن إطار تنظيمي إداري للمؤسسة، يوضح فيه كل من الوظائف والعلاقات الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق التخصص المناصب وتحت الإشراف وهذا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي الناجح:

حتى يحقق التنظيم الأهداف المنظومة يجب ان يتمتع بالصفات والخصائص التي تجعله أكثر كثافة في تنفيذ الأعمال، ويحقق التنظيم هذه المهمة من خلال المساهمة في³:

1- الاستفادة من التخصص: وذلك ان يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو يقسم لكل عمل

حتى يتحقق سرعة الانجاز والإتقان وخفض التكلفة.

¹عدنان ماضي والي: مرجع سابق.

² فاروق عبدة فيلة والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 296.

³ عبد المحسن نعساني: اختبار اثر الهيكل التنظمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، العدد 47، جامعة حلب، 207، ص 4.

2-التنسيق بين أعمال المنظمة: بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.

3-الاهتمام بنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بين المهم والأقل أهمية : حيث أن الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب.

4-فعالية الرقابة: ان الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.

5-مراعاة الظروف البيئية : فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأية تغيرات أو طوارئ.

6-عدم الإسراف: يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا إذا رعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الاجل¹.

ثالثا-أهمية الهيكل التنظيمي:

ان كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة فهناك علاقة واضحة البيئة المستقرة والبيئة المتحركة لدرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة، وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي:

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

¹ موقع من الانترنت: <https://hrbiscussion.com/hr19032.html> يوم الدخول: 28 فيفري 2017، ساعة الدخول: 17:12.

• يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة
- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى
- ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسؤولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم.
- وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها¹.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة:

يرى علماء النظرية الموقفة أن المنظمة تستطيع اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها لتحقيق أهدافها، لكن يتوقف الهيكل المناسب على خمسة عوامل رئيسية وهي:

1- البيئة (environment): وتشير إلى مدى التغيرات التي تحدث في البيئة

المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعقد هذه البيئة وانعكاساتها على المنظمة العامة وبالتالي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فإذا كانت البيئة تتغير بشدة حول المنظمة وهو الحادث الآن، كالعولمة وثورة الاتصالات فإن الهيكل المناسب هو الهيكل العضوي، أما إذا كانت المتغيرات بطيئة التغيير في المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة العامة، فإن الهيكل المناسب هو الهيكل الميكانيكي وهو النمط الذي يعتمد

¹ عثمان ماشي والي: موقع سابق.

على السلطة الرسمية بالشكل الأساسي وعلى تتابع سلسلة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية.

2- الاستراتيجية strategy: "يعد العلم Alfred Chandler اول من حاول ترسيم

العلاقات بين الاستراتيجية والهيكل، وقد استخلص أن الهيكل يتبع الاستراتيجية، بمعنى إن الهيكل التنظيمي يتشكل وفقا للاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة كونه هو الذي يضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وان أي تغيير في المؤسسة يجب أن يصاحبه تغيير في الهيكل التنظيمي" ¹. وتعكس الاستراتيجية أي تغييرات تحدث في المنظمة من حيث أهدافها أو منجاتها وخدماتها، توسيع أو تضيق مجال عملها أو رسالتها، أو وجود منظمات منافسة تعمل في نفس مجالها، ولقد تعرضت المنظمات العامة لتغييرات كثيرة خلال العشرين سنة الأخيرة من القرن 20 أدت إلى حدوث تغييرات كثيرة في أهدافها وخدماتها ورسالتها والمناخ التنافسي الذي تعمل فيه، وعلى هذا أصبحت الاستراتيجية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي في هذه المنظمات حيث ان أي تغيير في الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل حيث أن الهيكل عادة ما يتبع الاستراتيجية ².

كما أشار كل من HILL ET JONES إلى أن الهيكل التنظيمي يسير وفق مدخل استراتيجي تكاملي، محللين بأسلوب توافق الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على مستوى المنظمة وضمن إطار مدخل تغيير المنظمة، ثنائي الاهتمام بجوهرة الإداري والفني ³.

3- التكنولوجيا TECHNOLOGY إن العمل الثالث الذي يؤثر على الهيكل والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة، والتكنولوجيا عبارة عن خدمة، ومعدات،

¹ عبد الحميد أبو ناعم: مرجع سابق، ص 12.

² محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007-2008، ص 116-117.

³ منصور كمال ومنصوري الهام: الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة محمد خبضر بسكرة، ديسمبر 2014، ص 325.

الإجراءات المستخدمة في تحويل المداخلات إلى منتجات ومخرجات وتغطي التكنولوجيا العناصر الغير الملموسة (مثال: المعدات والأدوات) والعناصر الغير ملموسة (مثل: تدفق الأنشطة ومهارات العاملين)، ولقد انتشرت التكنولوجيا في الكثير من المنظمات الحكومية في العلم المتقدم، وبدأنا نسمع عن الحكومات الالكترونية التي تستخدم التكنولوجيا في عملياتها وخدماتها، ولاشك أن هذا يؤثر كثيرا على الهيكل التنظيمي ودرجة المرونة المطلوبة وعلى أجزاء ومكونات الهيكل ذاتها.

وينظر إلى التكنولوجيا في التحليل التنظيمي بمفهومها الواسع ذو البعد المادي والمعنوي، فهي لا تقتصر على الأجهزة والمعدات والأدوات بل تشمل أيضا كل أنواع المعرفة المستخدمة في عملية التحويل، بما ذلك من أساليب وسياسات وإجراءات وسياسات، ونماذج الإحصاء والبرمجيات وغيرها، الضرورية واللازمة لتحويل المداخلات إلى مخرجات مرغوب فيها من قبل الجمهور المستهلك. وقد بدأ الاهتمام بالتكنولوجيا وتصنيفها كعنصر رئيسي في التأثير على الإشكال التنظيمية للمؤسسات من خلال مجموعة من المساهمات التي حاولت أن تحدد طبيعة التأثير المتبادل بين الهيكلية والتكنولوجيا، ومن بين أهم هذه المساهمات نجد¹:

1- مساهمة الباحث JOAN WOODWARD: قامت الباحثة بدراسة 100 مؤسسة

صناعية في بريطانيا بهدف اختبار العلاقة بين درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، وقد توصلت الباحثة إلى تصميم المؤسسات تبعا للتكنولوجيا التصنيع إلى 03 مجموعات أساسية هي:

- الإنتاج بالوحدة أو الدفعات الصغيرة: أي إنتاج منتجات متنوعة وبكميات صغيرة تلائم متطلبات الزبائن الخاصة (حسب الطلب)
- الإنتاج الواسع: إي إنتاج منتجات قياسية وقليلة التنوع بكميات كبيرة في خط إنتاجي معين (خطوط التجميع)

¹ عيد الحميد أبو ناعم: مرجع سابق، ص 13.

- الإنتاج المستمر: إي الإنتاج المتدفق والمستمر كالبتروك ومشتقاته.
ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
 - تختلف الهيكلية باختلاف النمط التكنولوجي السائد، ويؤثر هذا الاختلاف على الفعالية التنظيمية.
 - وجدت إن التكنولوجيا الإنتاج بالوحدات والإنتاج المستمر أكثر مرونة وتعتمد الهيكل العضوي ثقل فيه مستويات الرسمية والمركزية، بينما الإنتاج الواسع يعتمد على هيكل.
 - تنظيمي أكثر ثباتاً بمعنى هيكل ميكانيكي يزداد فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية.
 - يزداد التمايز العمومي بزيادة التعقيد التكنولوجي.
 - كما اعتبرت WOODWORD إن تطوير الهيكلية تتماشى مع التكنولوجيا المستخدمة مؤشر للفعالية التنظيمية¹.
- 2- مساهمة CHARLES PERREW: انطلق PERREW في دراسة من الانتقاد WOODWORD بسبب اعتمادها على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج، وقدم بديل يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعرفة²، وعليه قدم نموذجاً لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية باعتبار أنها تعتمد على أساليب إجراءات عمل متميزة بغرض تحويل المداخلات إلى مخرجات، وحسب PERREW فإن تكنولوجيا المعرفة تعتمد على بعدين أساسيين هما³:

¹ شاوي صلاح: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف صالح صالح، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة الجامعية 2009-2010، ص 88.

² محمد القاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص202.

³ مؤيد السعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص100-101.

1-مدى تغيير المهام: وتتمثل في عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد العامل، بحيث تكون الاستثناءات قليلة في الأعمال الروتينية، والعكس صحيح في حالة الأنشطة المتنوعة.

2-مدى قابلية المشكلة للتحليل: وتتمثل في السبل الممكنة في إيجاد الحلول للمشاكل والاستثناءات التي تواجه الفرد في عمله وطبيعة هذه الحلول (رديئة أو جيدة).
وبترتيب بعد الاستثناءات نحصل على مصفوفة PERREW لتصنيف التكنولوجي كما في الشكل التالي:

ووفق هذه المصفوفة تتضح الأصناف التالية للتكنولوجيا

- تكنولوجيا العمل الحرفي: تتعامل مع قضايا نمطية تتكرر مع مرور الوقت ومتنوعة كثيرة، ومع ذلك معالجتها والوصول إلى حلها يستلزم خبرة خاصة لنا نتوافر خبرات ومهارات عالية في الفرد القائم في تنفيذها، وتميل الهيكلية إلى النموذج العضوي.

- 3-تكنولوجيا العمل غير الروتيني : تتعامل مع أعمال تصنف بكثرة والتنوع

(استثنائية) وهنا تواجه الحدث التنظيمية مشاكل غير معتمدة(استثنائية)صعبة التحليل وغالبا ما تحتاج المشاكل المطروحة إلى خبرات ومعارف القائم بالتنفيذ (القسم التخطيط الاستراتيجي) ويتم اعتقاد الهيكلية العضوية.

- تكنولوجيا العمل الهندسي: يواجه هذا النوع من التكنولوجيا استثناءات كثيرة، يجب التعامل معها بطريقة منظمة وعقلانية، وتحقق الفعالية والكفاءة التنظيمية باعتقاد هيكلية تميل إلى الميكانيكية.

- وقد استنتج PERREW بان أساليب التنسيق والرقابة تتماشى وأنواع التكنولوجيا

القائمة، فكلما كانت روتينية كانت الهيكلية مرنة، أما العناصر التي يجب ضبطها على مستوى الهيكل التنظيمي حتى يتوافق مع طبيعة التكنولوجي تتمثل في:

- مدى الحرية التي يمكن ممارستها لإنجاز الأعمال.

- قدرة الوحدات التنظيمية في القيام بالرقابة على الأهداف المسطرة.
 - مدى مساهمة الوحدات التنظيمية في تنسيق أعمالها باستخدام التغذية العكسية المتحصل عليها من التفاعل بين مكونات كل مؤسسة.¹
- 4-الحجم **SIZE**: حيث يختلف بالطبع الهيكل التنظيمي للمنظمات الكبرى عن المنظمات الصغرى (من حيث عدد الموظفين)، فالمنظمات الصغيرة أو الإدارات الصغيرة قد تعهد للموظف القيام بأكثر من وظيفة ويختلف الوضع في المنظمات الكبيرة (كالمنظمات العامة) التي تحتاج إلى التنسيق أكثر، واستخدام للاستشاريين أكثر لكنها لا بد أن تعتمد على اللامركزية لكن المشكلة الرئيسية في البعد عن العملاء والموظفين بالإضافة إلى إضعاف سلة المنظمة بما يحدث في البيئة الخارجية وهذا ما يحدث في المنظمات العامة.²
- 5-دورة حياة المنظمة ORGANIZATION LIFE CYCLE: تمر المنظمة العامة في مراحل تطورها بعدة مراحل، فقد تبدأ المنظمة صغيرة ثم تنضج، وتكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة النمو الحضاري للدولة ويؤثر هذا على مكونات الهيكل التنظيمي، فقد تكون هذه المراحل واضحة في المشروعات الخاصة، حيث يبدأ المشروع صغيراً ثم يقوم صاحبه بكل الأنشطة، ثم يلي ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى يكبر المشروع ويصل إلى مرحلة النضج، يتسع الهيكل وتستخدم فرق العمل والإدارة الجماعية.
- ونفس الكلام ينطبق على المنظمات العامة فقد تبدأ الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات بدون اختصاصات واضحة أو حتى بدون وجود هياكل رسمية، ثم يلي ذلك محاولة ضبط الأمور بوضع هيكل رسمي ربما يركز على الرسميات، وقد يؤدي هذا الهيكل إلى زيادة الروتين مما يدفع المنظمة العامة إلى الهياكل المرنة، التي قد تكون أبسط

¹ محمد القاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 203.

² مقال بعنوان: أنواع الهيكل التنظيمي، موقع من الانترنت: <http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=> تاريخ الدخول: 2018/03/05، ساعة الدخول: 10:46.

وتميل للشكل المسطح FLAT البعد عن الهياكل ذات المستويات الإدارية المتعددة

TALL

وبالإضافة إلى ما سبق من عوامل هناك عوامل أخرى تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ومنها:

- نمط الإدارة والقيم التي تؤمن بها الإدارة العليا
- نظرة الإدارة للعنصر البشري
- نظرة الإدارة للمشاركة والتمكين

خامسا- أبعاد الهيكل التنظيمي:

هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته¹.

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافق إجماع بينهم على ماهية إبعاد الهيكل التنظيمي وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة. وسوف يتم استعراض أهم وجهات النظر هذه بإيجاز:

فقد أشار (ROBBIN , 1997) بان الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر الأساسية

التالية:

- التخصص في العمل: ويشير إلى أي مدى تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف وأعمال منفصلة.
- التجميع الأعمال: ويشير إلى الأساسا الطريقة التي تعتمد لتجميع الوظائف.
- سلسلة الأوامر: وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة إلى ادني المستويات ويوضح من يتبع من.

¹ صباح الشاوي: مرجع سابق، ص 52.

- نطاق الإشراف: ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير او رئيس واحد.
- المركزية-اللامركزية: حيث يتم صنع القرارات.
- الرسمية: وتمثل درجة معيارية الاعمال¹.

ويضيف ROBBINS أن التنظيم البيروقراطي الآلي يتصف بوظائف روتينية جدا

تتحقق من خلال هذا التخصص العالي والرسمية العالية من القوانين والقواعد ووظائف يتم تجميعها على أساس وحدات وظيفية، وسلطة مركزية، ونطاق إشراف ضيق وعملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر، وان هذا التنظيم جامد ولكنه كفاء وذلك بعكس التنظيم العضوي.

اما الكاتبان (hodgettes et luthans2000) فقد اقترحا ثلاثة أبعاد للهيكل

التنظيمي وهي:

- الرسمية: formalisation وتعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسيات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.
 - التخصص: وهو إسناد واجبات محددة وموصوفة جيدا للأفراد
 - المركزية: وهو نظام إداري تتخذ فيه القرارات عند مستوى القمة
- وترى مجموعة من المهتمين بالتنظيم (beccera – Fernandez-2004) أن

هناك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وأهمها:

- **الهيكل الراسي**: ويشير إلى الناس الذين يجب أن يتفاعل معهم الفرد، وعلاقات التبعية التقليدية وهذه تؤثر في مسار المعلومات، وفي مشاركة وبناء المعرفة، ومن خلال اللامركزية أو جعل الهيكل التنظيمي مسطحا، تستند مسؤوليات أكبر للفرد، ويزداد عدد الأفراد الذين يتبعون لرئيس واحد ونتيجة لذلك يحتمل أن يحدث تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المنظمة اللامركزية.

¹ مقال بعنوان: أنواع الهيكل التنظيمي للمشروع، واختيار الهيكل المناسب، موقع من الانترنت <https://smallbusinessincobator-worldpress.com> تاريخ الدخول: 2018/03/05، ساعة الدخول 10:34.

● يمكن للهيكل التنظيمي تعزيز إدارة المعرفة من خلال تجمعات الممارسة: وهي جماعات عضوية منظمة ذاتيا من أفراد موزعين جغرافيا أو تنظيميا يتصل بعضهم ببعض بانتظام لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، وجماعة الممارسة توفر للفرد الوصول إلى جماعة أكبر من الأفراد أكبر مما هو ممكن ضمن حدود الإدارات التقليدية.

● يمكن للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال هياكل متخصصة وادوار متخصصة لإدارة المعرفة، أي إنشاء وحدة مسؤولة عن نشاط إدارة المعرفة وعليه نستنتج مما سبق عن عدم اتفاق الباحثين حول إبعاد الهيكل التنظيمي ما يبرز لنا اختلاف وجهات نظرهم حول هذا العنصر سواء من حيث شموليتها أو من ناحية العمق والمحتوى¹.

خامسا-وظائف الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة هادفة تسعى لتخفيف أهداف المنظمة، ويشير hall إلى إن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية

أولاً: اناول واهم هذه الوظائف هو أن الهيكل التنظيمي يقصد منها تحقيق المخرجات منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ثانياً: تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان الالتزام وتقييدهم لمتطلبات المنظمة وليس العكس.

ثالثاً: تمثل الهياكل الأخطر التي تتم ضمنها مما غرسه القوة والهياكل أيضا تقرر وتحدد ماهية الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات².

¹ شاكر جار الله الخشالي: حسين محمود حريم: اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، د ب، 2006، ص 145-146.

² حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000، ص 47.

سادسا- أشكال الهياكل التنظيمية:

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته، وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة والإفراد المجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المؤسسة مناسبة لإنجاز الأهداف يكون قد تشكل للمؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها ولا يمثل الهيكل التنظيمي غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق انجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغيير المستمر في هذه الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وتستخدم الإدارة أبعاده كصفة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المؤسسة، وقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في المؤسسات الحديثة وفق أشكال وصور وتعبير عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغييرات، ويمكن أن تصنف هذه الأشكال في مجموعتين: الهياكل التقليدية أو الكلاسيكية، والهياكل الحديثة:

1- الهياكل التنظيمية القديمة: ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض وانتهى،

بل المقصود هو أنها هيكله معروفة منذ زمن بعيد، وهي مازالت تستخدم حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد قد تغيرت مع بقاء نفس المسمى، ويتكون هذا النوع من النماذج التالية:

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي: ويعتبر أقدم وأبسط أنواع التنظيم ويطلق عليه أحيانا هيكل

خطيا (الرأسي) أو الهيكله السلطوية، كونه مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، استخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش، لتكون من علاقات راسية تربط بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة راسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، وهو يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتتمثل مزايا وعيوب هذه الهيكله في الجدول التالي:¹

¹أوشاش فؤاد: الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتاك، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، اشراف علي عبد الله، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010-2011، ص 22.

جدول رقم (01): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الوضوح والبساطة. - المسؤولية محددة. - اتخاذ قرارات بسرعة وحسم. - اتجاه السلطة من الأسفل للأعلى. 	<ul style="list-style-type: none"> - اهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف الإدارية والفنية. - تحميل الفرد الرئيسي مسؤوليات قد تفوق طاقته (زيادة الاعباء). - من الصعب إيجاد فرد يلم بخبرات واسعة (معرفية وثقافية). - يتعذر فيه التعاون والتنسيق بين الإدارة المختلفة.

المصدر: شاوي صباح، مرجع سابق، ص 101.

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

استن بطه f.taylor عام 1903، حينما وضع أسس التنظيم العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية، وقد نادي باستبداله بالتنظيم التنفيذي، فالأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل بسبب كبر الحجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المؤسسة في الإشراف على جميع الأنشطة ويمثل الجدول التالي مزايا وعيوب هذه الهيكلة¹:

¹ مهدي حسين زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر، عمان، 2001، ص 105.

جدول رقم (02) مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

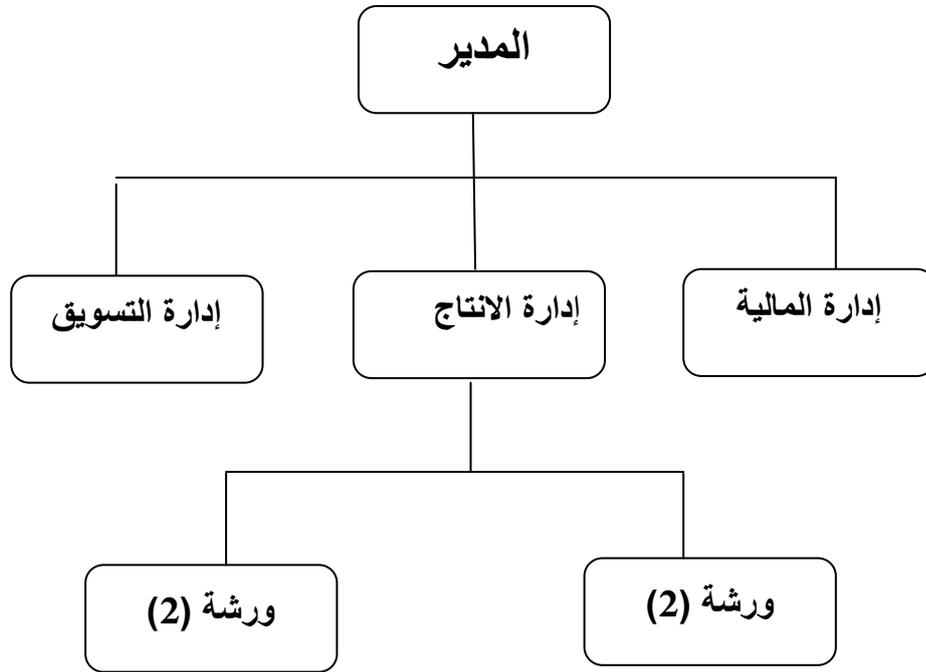
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من مبدأ التخصص. - المساعدة على اتقان العمل وتنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة. - تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإدارية والفنية. - الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة. - سهولة الرقابة في الاشراف على العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر. - التهريب من المسؤولية لتداخل نطاق اشراف الفنيين والتنفيذيين. - إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية يتحقق اهداف على الاهتمام بأهداف المؤسسة. - صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا مما يؤدي الى الفوضى الإدارية.

المصدر: ماجد محمد الفرا وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2002، ص

121-121.

ونظرا إلى الخصائص السابقة فإننا نجد في الحياة العملية هيكله وظيفية مطلقة وإنما نجد مزيجا من الهياكل التنفيذية والهياكل الوظيفية والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي والوظيفي.



ج-الهيكل الخطية الاستشارية: هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكل الوظيفية فيما يتعلق بالاستفادة من التخصص، بحيث يكون للرئيس السلطة التنفيذية مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة كمستشار الشؤون القانونية، شؤون الموظفين، شؤون مراقبة الجودة، شؤونالدراساتوالأبحاث، وهم يتمتعون بالسلطة الاستشارية، تخول لهم تقديم خيراتهم حول مختلف الأمور التي تطرح عليهم بشكل توصيات يقرر المسؤول المباشر ما سيتم تنفيذه منها، ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشارا في المؤسسات.

ونشير الى مزايا وعيوب هذا الشكل في الجدول الآتي¹.

جدول رقم (03): مزايا وعيوب الهيكل الخطية الاستشارية.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة في جميع مجالات التخصص تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة. - السلطة محددة. - الاستفادة من التخصص. - زيادة خبرة وتجارب الإداريين بحكم الاحتكاك مع الاختصاصيين. - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. - التخفيض من ضغوطات الوقت على المديرين والعاملين التنفيذيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصراع بين من يملك السلط التنفيذية والسلطة الاستشارية. - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة وحتى الفصل بين المستشارين والتفنيين. - صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة بإعتبار ان الاستشاري غير مسؤول على النتائج. - ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي الى تداخل واضطراب.

المصدر: شاوي صباح، مرجع سابق، ص 104.

2-الهيكل التنظيمية الحديثة:

من الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات المنافسة الشاملة فان المؤسسات قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المنافسة الشاملة، فان المؤسسات قد

¹اوشاش فواد: مرجع سابق ص 23.

طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام التكنولوجيا المتطورة.

إن مثل هذه الجوانب تدرج ضمن طرق إبداعية متجددة لهيكل المؤسسات بحثاً عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية، وبهذا أصبح الهيكل التنظيمي الصحيح من الموجودات الدائمة للأداء الفعال، في حين يمكن أن يكون الهيكل الغير الصحيح عبثاً على الأداء المؤسسي.

وبحكم العمل في أطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية مبادئ عامة، تتمثل في¹:

- التركيز على العمليات وليس الوظائف في المؤسسة
 - وضع الأفراد موضع المسؤولية فيما يتعلق بالعمليات الأساسية
 - تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل
 - تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات
 - التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة
 - تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين
 - بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام في الأداء
- ويتكون خد النوع من الإشكال التالية:

ا-المصفوفة التنظيمية (أو الهيكل المتعددة الإبعاد): يعتبر هذا النموذج الهيكلي خطوة أولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، ثم ابتكاره لمواجهة احتياجات المؤسسة الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل التي تمارس بشكل أفقي، بحيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم بإنشاء إدارات

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 342.

أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها، ويكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وتستعين بخبراء وخبراء مختصين من مختلف الإدارات التنفيذية على أساس، ويعمل أعضاء لفريق كوحدة واحدة حيث يشاركون في السلطة والمسؤولية.

وينتهي عمل الفريق بانتهاء المهام الموكلة إليه.

ويشيع هذا النوع في شركات السكان القائمة بتنفيذ المشروعات الإسكانية وكذلك في الإدارات من ذوي التخصصات المختلفة كما تصلح المؤسسات التي تعمل في ميدان البحث.

وقد بين Lawrence and Davis الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة

التنظيمية وهي:

- وجود ضغوط خارجية تهدف إلى تركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً.
- الحاجة إلى توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات
- عند وجود ضغوط أعمال كثيرة استغلال طاقات الآلات والعاملين إلى أقصى حد ممكن.

شكل رقم: (01) يوضح المصفوفة التنظيمية.

أما أهم مزايا وعيوب هذا الشكل التعليمي نبرزها في الشكل التالي:

جدول رقم (04): يوضح مزايا وعيوب الهيكل المتعددة الابعاد.

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - خطر الصراعات حول استعمال السلطة. - احتمال ظهور الارباك والتشويش بين العاملين لتعدد مصادر الاوامر والخروج عن مبدأ وحدة السلطة الامرة. - تكلفة عالية والحاجة الى عدد كبير من الكفاءات. - عدم استقرار الاطارات في مواجهة مركز مسؤولية مختلفة. - انخفاض الروح المعنوية والاحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني. - يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها. 	<ul style="list-style-type: none"> - درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات. - سهولة ادراج او حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية. - قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات. - تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة. - سهولة عملية الرقابة على الاداء والنتائج. - تحقيق علاقات افضل مع العملاء. - الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية. - يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب. - يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة. - تنوع خبرة العاملين نتيجة مشاركتهم في العديد من المشاريع. - تحسين نوعية اتخاذ القرار.

ب- هيكل الفريق (الهيكل بالجان): هو أسلوب تنظيمي أكثر منه نموذج أو نظرية تنظيمية، بدأت في المؤسسات في تطبيقه والاهتمام به في بداية السبعينات من هذا القرن عندما اشتدت المنافسة بين المؤسسات في السوق المحلية والدولية عقب الارتفاعات السعرية في أسعار النفط، ويعتمد هذا النوع من التنظيم على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية والدائمة، ويقصد بفرق العمل الوظيفية مجموعات الموظفين التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية المختلفة كمثل لها، وذلك بغرض المشاكل المشتركة التي تعاني منها تلك الأقسام، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة للمؤسسة، أما فرق العمل الدائمة فهي مجموعة الموظفين التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية كمثل لها، وذلك بغرض لحل المشاكل المشتركة التي تعاني منها الأقسام، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة للمؤسسة، أما فرق العمل الدائمة فهي مجموعات العاملين المخصصة لها مهام دائمة، تتمثل في علاج المشاكل المتكررة الناتجة عن ممارسة النشاط والاداء¹.

¹ طارق طه: التنظيم (النظريات، الهياكل، التنظيمات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 239.

ويمكن حصر مزايا وعيوب هذا النوع من الهيكل في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يوضح الهيكل باللجان:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تنمي روح المشاركة والعمل الجماعي. - دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية بالاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة. - تقليل الحواجز التقليدية بين الاقسام مما يؤدي الى زيادة الالتزام وتكريس الجهود للأداء. - تدريب الاعضاء الذين ينتمون اليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة. - توسيع افاق المديرين يجعلهم قادرين على فهم مجمل نشاطات المؤسسة. - يمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة. - تقليل التكاليف الادارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يستنزف وقتا ثميناً في جلسات طويلة. - الحاجة للموارد الكثيرة. - وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين ولعدم مواجهة المشكل واتخاذ القرارات. - صعوبة توفر الافراد المناسبين لتشكيل الفرق. - اللامركزية تشعر المدير انه فقد جزءا من صلاحيته. - شعور الافراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم وبين متطلبات عمل الفريق. - تحتاج الى تنسيق فعال بين مختلف الوحدات

ج-الهيكل التنظيمي الشبكي:

هو كذلك شكل جديد من أشكال الهيكلية، أخذت بعض الشركات الأجنبية، تقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة فعلى أساس هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى مستقلة عنها متعاقدة معه على تولى وظائف رئيسية كالتصنيع، التسويق، التنسيق، حيث تقوم المؤسسة الأولى بدور المنسق بدلا من إن تمتلك المصنع ووحدة المحاسبة ووحدة التسويق فهي تشتري هذه الخدمات مع مؤسسات أخرى، وتبرد خصائص هذا النوع من الهيكلية في الجدول التالي¹:

جدول رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يساعد على ترشيح المؤسسة. - القدرة على التعامل مع القوانين الدولية والمنافسة في مختلف الأسواق. - المرونة والتحدي من خلال استغلال مختلف الفرص والقدرة على التكيف. - تخفيض التكاليف الثابتة لأنه يتطلب اشراف أقل. - الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج، بتركيز كل جزء على النشاء الذي يتقن إنجازة. 	<ul style="list-style-type: none"> - كلما كبرت الشبكة كلما صعبت عملية الرقابة والسيطرة. - ارتفاع درجة المخاطرة لأن معظم النتائج المتوقعة تحصل في ظروف عدم التأكد وفشل جزء من الشبكة يؤدي الى فشل كامل. - صعوبة الحفاظ على الابداعات وحقوق الملكية الفكرية والصناعية من سرقة المنافسين المطلعين على أوضاع المؤسسة.

¹ شاوي صباح، مرجع سابق، ص 190.

د-الهيكل اللام حدود(الافتراضي):

لقد أصبح من المؤلف الحديث اليوم المؤسسات بلا حدود أو مؤسسات افتراضية وهي تلك المؤسسات الموجودة في الفضاء الالكتروني المعتمدة على التكنولوجيا المعلومات والانترنت في عملياتها، والتي أزيلت فيها الحواجز الداخلية بين أقسام المؤسسة والحدود الخارجية التي تفصل بين المؤسسة ومحيطها، ويعد هذا النوع من التنظيم المعنوي مزيجا من هيكل فريق العمل والهيكل الشبكي مع فارق بسيط بتعلق بصفة مؤقتة، وقد ادخل هذا المفهوم إلى الإدارة جاك و ولش مدير عام سابق لشركة جنرال إلكتروكالمريكية، وبرز شروط استخدام هذا النموذج ما يلي:

- دمج الإدارات وخلق فريق العمل ومد أعضاء الفريق بجميع المستلزمات التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة.
- استخدام تكنولوجيا متطورة (التكنولوجيا الحاسوبية/الرقمية).
- انجاز العمل من قبل الخبراء وأفراد ذوي الكفاءات وقبول ظاهرة.
- اللابيروقراطية العالية، وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين والخبراء الذين ينجزون العمل ويؤدي هذا إلى:
- الإطاحة بالحدود العمودية واستبدالها بترتيبات تسعى اتخاذ القرارات ومنها فرق العمل التي يتجاوز أعضاءها الخط التسلسلي الواحد.
- الإطاحة بالحدود الأفقية واستبدالها بترتيبات تنضم النشاطات على أساس متطلبات العمل وليس على أساس متطلبات الأقسام.
- تجاوز الحدود الخارجية للمؤسسة واستخدام التحالفات الاستراتيجية مع الموردوين وإقامة العلاقات الشبكية مع الزبائن على أساس سلسلة الخدمات وتماسك وتناغم الخدمة وحاجات وطلبات هؤلاء الزبائن، وتبرز تهم مزايا وعيوب هذا النوع في الجدول التالي¹:

¹ شاوي صباح: مرجع سابق، ص 111.

جدول رقم (06): يوضح مزايا وعيوب اللامحدودية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الخبرات في كل مكان. - مرونة عالية واستجابة سريعة. - اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة. - لا واجبات رسمية محددة ولا روتين. - تقاسم المعرفة والخبرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة السيطرة. - ضعف حدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة. - تحتاج الى مدراء ذوي مهارات عالية. - تتطلب اتصالات فعالة وتكنولوجيا متقدمة. - احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 346.

أولاً: خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لابد من القيام بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الانشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
- **الخطوة الثانية:** يتم اعداد قوائم تفصيلية بالانشطات التي يتطلبها تحقيق اهداف المؤسسة.
- **الخطوة الثالثة:** فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وهناك اس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الادارات) ومن اهم هذه الأسس:
 - أ - التقسيم (التجميع) حسب الوظائف.
 - ب - التقسيم (التجميع) حسب المنتج.
 - ت - التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية.
 - ث - التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات، الإدارية رأياً وأفقياً، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: (السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الاشراف، اللجان).

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد انشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وادارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من اجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من كل عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الافراد لشغل الوظائف الموجود في الهيكل، ولا بد ان يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الاشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من اعلى الى أسفل وقت تكون الخريطة من اليمين الى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة: اعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم اعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها.... الخ.

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.¹

وهناك من يرى بأنه تمر عليه تصميم وإعادة الهيكل التنظيمي الرسمي بالخطوات التالية:

- 1- التعرف على اهداف المؤسسة التي سبق تحديدها.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (اعلامي – اعلاني – اقتصادي).
- 3- تحديد الاعمال التي تتضمنها أوجه النشاط المختلفة.
- 4- الحاق الاعمال بالوظائف وتحديد المراكز المختلفة للعمل من اقسام وادارات ووحدات.
- 5- تجميع الوظائف في مجموعات على رأس كل منها وظيفة إشرافية.
- 6- تحديد السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة وتحديد علاقات السلطة التي تربط بين مختلف الوظائف.²

¹ عثمان ماشي والي: مرجع سابق، ص 115.

² موقع من الانترنت: <https://www.arabjournaliste.orgdownload.php> مقال بعنوان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية، تاريخ الدخول: 2018/03/06

الفصل الثالث:

مدخل الى

العلاقات الانسانية

أولا التطوير التاريخي للعلاقات الانسانية

ثانيا: مفهوم العلاقات الانسانية

ثالثا: مداولات العلاقات الانسانية

رابعا: العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات

الانسانية

خامسا: دوافع وأسباب العلاقات الانسانية

سادسا: الاتجاهات الفكرية

خاتمة

تمهيد:

اقتترنت النهضة الحديثة للمجتمعات بمدى تطور العلمي فيه، ومدى قدرتها على الاستفادة من ثرواتها وبالأخص مواردها البشرية، حيث يعد الاستثمار بقدرات تلك الموارد وامكاناتها مقياساً حقيقياً لنجاح الأمة وتطورها، فالفرد وحده قادر على التغيير والتطوير، وعليه تقوم نهضة الأمة، ومن أجل هذا تسعى الدول الى البحث والكشف بين افرادها باعتبارهم ندرة، بل ثروة وطنية لا يمكن تعويضها اذا ما اهملت او ضاعت فهم مساهمون في نهضة المجتمع وعلى عاتقهم تقع المسؤولية لتطوره، كما تقودها ذلك السعي الجاد لاستثمار قدرات افرادها من الموهوبين الى اقصى ما تسمح به تلك القدرات والعمل على الاستفادة منهم بهدف تحقيق ما تصبو اليه من تقدم وازدهار.

ومن هذا المنطلق حرصت اغلب المجتمعات الى الكشف والتعرف على فئة الموهوبين من أفرادها، فازداد الاهتمام بهم وبدراسة سماتهم الشخصية وخصائصهم السلوكية مما ساعد على فهمهم وتقدير احتياجاتهم كما تطورت أساليب الكشف عنهم ومحاولة التدخل المبكر في تربيتهم من اجل الرعاية وتنمية مواهبهم لتحقيق النهضة المرجوة والتقدم المعرفي المقصود.

فالإنسان اجتماعي بطبعه لذا فانه لا يستطيع ان يعيش في عزلة عن باقي الافراد وفي الواقع تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة.

فالعلاقات الانسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ واسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والاشراف الفعال ونجاح العمل الجماعي، فكل هذه الأمور يجب ان تراعى في ميادين العمل وميادين تنمية المجتمع.

والاسس المعلنة في العلاقات الإنسانية تتفق مع أسس الإدارة التربوية في مشاركة الافراد في الاعمال الخاصة بهم، وهذه المشاركة تتيح الفرصة لكي ينمو الفرد فكريا واجتماعيا في عمله، ويساعد على تنظيم سير العمل، ومن هنا يبدأ شعوره بالنمو باعتباره جزءا لا يتجزأ من العمل.

فالعلاقات الإنسانية تساعد على محاولة تفهم الأسباب التي دعت المرؤوس الى تأخره في القيام بواجبه او عدم انجاز العمل وهذه المحاولات الانسانية ترفع من قيمة الفرد ويزداد العمل المشترك.

وبالتالي فهي تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على اثاره الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم والشعور بالانتماء والتقدير في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة.

التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية:

أولاً: النشأة التاريخية للعلاقات الإنسانية :

أ - العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي:

ان العلاقات الإنسانية القديمة قدم البشرية، ويعود تاريخها الى بداية خلق الله تعالى للإنسان وتكاثر البشر على وجه الأرض ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الانسانوميزه بالعقل عن باقي المخلوقات، كما جاء في قوله تعالى: " لقد خلقنا الانسان في أحسن تقويم" ¹ وقوله تعالى " يا أيها الناس ان خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن اكرمكم عند الله اتقاكم ان الله عليم خبير" ².

ولقد اهتم الإسلام بتكوين الانسان الذي هو أصل المدينة والحضارة بفضل عقله وعلمه وتفكيره وتأمله وتطوير بعض العلوم وتكوين العلاقات الإنسانية بين الافراد.

ويقول الشالاندة " على الرغم من ان العلاقات الإنسانية وجدت منذ ان وجد الانسان إلا انها كانت بسيطة وغير معقدة نظرا لعدم تعقد مشكلات العمل، ومن الخطأ الفادح القول بان تطبيق عناصر العلاقات الإنسانية ومبادئها وتحقيق أهدافها على نطاق واسع كان نتيجة من نتائج الثورة الفرنسية او بالأحرى أبحاث التون مايو بل ان التطبيق العلمي للعلاقات الإنسانية بمعناها الشامل سواء فيما يتعلق بإعداد الفرد او المجتمع تحقق بمجئ رسالة الإسلام فالإسلام بمبادئه وتعاليمه اقام من افراده بناءا شامخا راسخا لمجتمع متناسق" ³ ولقد نظم الإسلام العلاقات الإنسانية بين الافراد على حد سواء واوجد نظاما يحث على تبادل الاحترام والتقدير وعليه تلعب العلاقات الإنسانية دورا مهما في الإدارة، لأنها من العوامل الرئيسية في التوجيه، تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل عامل وتنمية

¹ القرآن الكريم سورة التين الاية 4

²القران الكريم سورة الحجرات الاية 2

³محمد بن عايد المشاوية الدوسري العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي و المعاصر مركز الدراسات و البحوث . الرياض 2005 ص 7

مواهبه وامكانياته وخبراته وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين الموظفين والمديرية بما يحقق التفاهم والشعور بالانتماء الى المنظمة مع توجيه سلوكهم الفردي والجماعي على أساس قيم ودوافع وانماط قيادية

حيث ان نجاح المدير في العلاقات الإنسانية يعتمد على مدى قدرته على كسب احترام رؤوسيه مما يتطلب منه ان يكون قدوة لهم كما يتوقف على حرصه على اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب اخطائهم وحسن التعامل معهم.

ولقد نظم الإسلام علاقات الناس وحدد أنماط السلوك السوي ما جعل الكثير من الشعوب والأمم والدول النامية والمتقدمة تهتم بموضوع العلاقات الإنسانية في شتى المجالات داخل وحدات ذات الأنشطة الإنتاجية، او التي تؤدي خدمات من نوع او من نوع اخر وتخصص خطط مدروسة ومنظمة، (برامج، دورات والإدارات) والافراد المتخصصين الذين يقومون بهذه المهمة على أسس علمية وموضوعية، وخير مثال يكون بالعودة الى البواكير الأولى من هذه الاعمال من بداية ظهورها والتفكير فيها وتطبيقها بطريقة بسيطة، انتقالا الى تعديلها حسب المجريات الإنسانية ووصولاً الى ماهي عليه اليوم.

وعليه منذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد ان جميع الرسالات الدينية منزلة من الله تعالى تحث على العلاقات الإنسانية طيبة ومكارم الاخلاق وحسن التعامل كما ان الدين الإسلامي يحوي الأسس الأخلاقية السليمة التي تقوم على العلاقات الإنسانية السوية.

فقد وضع الإسلام منهاجاً واسباباً سليمة للعلاقات بين الافراد، يصلح تطبيقها في كل زمان ومكان بالاعتبار ان الاسلام قد سبق كل العلوم الحديثة وسار على هذا المنهج الخلفاء الراشدون والسلف الصالح ودعا الى ذلك فلاسفة المسلمين مثل: الفرابي، وابن خلدون.

ولقد كرم الفرد من ناحيتين:

- الناحية البشرية: فالإسلام يعمل على الحفاظ على كرامة الافراد كبشر.
- الناحية العقلية: فالإسلام يخاطب في الانسان عقله ويطالبه بالتعاون.

فالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي تركز على أسس كثيرة وهو يعتني بالعلاقة الإنسانية في إطار ما شرع الله تعالى من حسن الخلق والتعامل بالأخلاق الحسنة والتعاون مما يدعو إلى اليمان بقيمة الفرد والحفاظ على كرامته ومعاملته باحترام وتقدير والاعتراف بأنه إنسان له شخصية مستقلة.

وبناء على هذا فقد وضع رسول الله (ص) القواعد المثلى لاختيار موظفي الدولة باعتماد مجموعة من الخصال ضمانا للمصلحة العامة وهي:

- توفر الكفاءة العالية.
- الالتزام بحدود الشرع، واجتناب ما يخالف الدين.
- الالتزام بالعمل والتفريغ الكلي له.
- الثقة ورضا المرؤوسين.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مميزات العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي:

ان الفكر الإداري الإسلامي يستمد اصوله وجذوره من مصدرين أساسيين وهوما: القرآن والسنة النبوية الشريفة، والذي يتميز عن الفكر الإداري المعاصر بما يحمله من أفكار إدارية مميزة يمكن ذكرها كالتالي¹:

- الإدارة في الإسلام ذاتية ربانية ونبوية.
- اهتمت الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة باعتبارهم أساس المجتمع الذي يجب ان ينظم سلوكه وبذلك تتحقق المنفعة للفرد والجماعة المجتمع دون تمييز.
- الفكر الإداري الإسلامي طبق علميا وخذا التطبيق شمل كافة المؤسسات الإدارية.
- نظرة الإدارة الإسلامية للتنظيم هي نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري فهي بذلك تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقوية وتسخيره للناس كافة.
- الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام فهي تدعو الفرد للأخذ بأسباب الدنيا.

¹محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص 76.

أهمية العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي:

لقد أولى الفكر الإسلامي العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا، فقد حث الإسلام على ضرورة المعاملة الحسنة والتعاون بين افراد الجماعة في أي منظمة من المنظمات، وهو دعم العلاقات الإنسانية وتنميتها، لتكوين افراد يطبقون أنماط تلك العلاقات، حيث تعد ركن أساسي في توحيد الناس وربط علاقاتهم دخل المنظمات الإدارية، الاعتماد على مجموعة من المبادئ وهي¹:

- الإشادة والاعتراف بالجهود.
- إحساس الافراد بالاستقرار الوظيفي.
- التأكيد على أهمية التعاون واثره على اصلاح الافراد والمنظمات الإدارية.
- العدل والمساواة بين العاملين.

تشجيع العاملين على الابداع والابتكار في مجال العمل، والقيام بكل ما يعود على المنظمة بالنفع.

وبالتالي فإن العلاقات الإنسانية تسعى لإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك أن نشاطاتها تتمثل على وجه الخصوص في اثاره دافعية الانسان، التي تسير في اتجاه العمل الجماعي الذي يستلزم التعاون والتنسيق بين العمال، وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل جهد وأكثر إنتاجية، وتحقيق أنماط السلوك من خلال التركيز على الفرد من التركيز على الجوانب الاقتصادية.

فالعلاقات الإنسانية لها اثر على الفرد والجماعة من حيث التأثير على نمو الفرد تربويا ومهنيا في أي مجال وخاصة مجال التعليم، ذلك ان نجاح العمل التربوي مهما كان نوعه مرهون بنوع علاقة العاملين فيه، وأصبحت العلاقات شائعة في الدول النامية، ولم يعد قاصرا على الدول المتقدمة، واهميتها تعود الى الأهمية المعطاة للتنظيمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العصر ذلك ان التفاعل بين افراد التنظيم وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية، كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين، ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية لها أهمية في التعريف على أساليب السلوك الإنساني في

¹محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص81

التنظيم، وانماط العلاقات بين العلاقات الإنسانية لها أهمية في التعريف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم، وانماط العلاقات بين الافراد على اختلاف مستوياتهم. ومن الدراسات التي اكدت على أهمية العلاقات الإنسانية بالأردن حول الرضا الوظيفي حيث اثبتت هذه الدراسة ان العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدربين والمعلمين تسهم في زيادة رضا المعلمين عن مهنتهم.

كما توصل بطاح في دراسته الى ان الثقة المتبادلة بين القيادة الديمقراطية والمعلمين ترفع الروح المعنوية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية. ويعتبر برنار احد دعاة المنهج التعاوني الإنساني في الإدارة، وقد أضاف عمله بعدا قويا عزز هذا الاتجاه الإداري، حيث ركز على أهمية العلاقات الإنسانية في مواقف العمل والإنتاج.

كما أكد جوس على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق اهداف المنظمة وكونها أداة لزيادة دافعية العمل عن طريق التوجيه والسلطة والتحكم مع توفير جزاءات من ثواب وعقاب، والتي تركز على السلوك المقبول من اجل تحقيق الأهداف المسطرة. كما اشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية الى ان اهم سمة للقيادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية ناجحة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وفهم مشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وبالتالي اشباع حاجاتهم.

ب - العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر:

يوضح تاريخ الفكر الإداري المعاصر ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جاء كرد فعل لحركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين والتي كانت تهتم بجانب الإنتاج ورفع معدلاته، ولا تعطي اهتماما كبيرا لحالة العاملين النفسية وتعتبره عاملا اخر من عوامل الإنتاج¹. فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد وسيلة لبناء مجتمع فعال، بل هي هدف في حد ذاتها حيث ان العلاقات الإنسانية الجيدة تعترف بأهمية الحقيقة (الافراد، أشياء والعلاقات)، فهي تستند الى الحياة وتمثل دورا بارزا في اثاره الدوافع للعاملين في أي تنظيم لتحقيق اعلى الكفاية

¹ محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص7

وفعالية في الأداء، وتعتمد على شعور الافراد العاملين نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه، ويتحدد مستوى كفاية للأداء لأي مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيها، فالقدرة على العمل مع الاخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سليمة من السمات المميزة في ميدان التربية والتعليم.

فالعامل الإنساني هو الأساس الجوهر الذي تقوم عليه الإدارة، وعليه لا بد ان تتحقق هذه العلاقات في الإدارات من اجل تحقيق الاهداف باعتبارها السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وامكانياته وخدماته، الذي يعتمد على الاحترام المتبادل من العمال، واسباسه الدراسة العلمية الموضوعية الجماعية للمشكلات الإدارية.

مما يجعلها سلوك اداري يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وعليه ومن خلال ما سبق فإن العلاقات الإنسانية تعمل على¹:

- تنمية روح التعاون بين الافراد والمجموعات في محيط العمل.
 - تحفيز الافراد والمجموعات على الإنتاج.
 - تمكين الافراد من اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
 - التركيز على العنصر البشري اكثر من التركيز على الجوانب المادية.
 - اثاره دوافع الافراد وهو احد العوامل الأساسية للعلاقات الإنسانية.
 - تتوافق اهداف المنظمة مع اهداف العاملين بالعلاقات الإنسانية من خلال التعاون الذي يؤدي بدوره الى اشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- اما في العصر الحديث، فقد بدأت الثورة الصناعية في القرن 18 في احداث تشكيلا جديدا للحياة الاجتماعية الخاصة بالعلاقات البشرية بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمة.

ففي عام 1800 رفض "روبرت أوين" تشغيل الأطفال وبذل الكثير بهدف تحسين ظروف العمال والعمل. ويعتبر هذا بداية الاعتراف للقيم الإنسانية ظروف العمال والعمل ويعتبر هذا بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية وفي عام

¹محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص28-29.

1835 ظهر اول اعتراف بالعلاقات الإنسانية وذلك في كتاب " فلسفة الإدارة " للعلامة " اندرو آر " وهو يعترف بالآلية التجارية في الصناعة ويؤكد على ان الالتزام بالعناية بالفرد (الصناعة، ويؤكد علناً بالالتزام بالعناية بالفرد عن طريق تقديم رعاية طبية وفيزيائية داخل المصنع.¹

ومع التقدم الصناعي اخذ حجم المنظمات والمؤسسات يزداد اتساعاً وزاد عدد العمال، وتفرعت الاعمال داخل المنظمات وظهرت التخصصات والمسؤوليات وطراً على الوحدة الصناعية نمط كبير أدى الى نشوء شركات المساهمة والحاجة الى أعداد كبير من العمال. واستمر التطور الصناعي في القرن 19 لكن العلاقة بين العمال بقيت على وضعها السابق وظهرت هزات عنيفة في سلوك العاملين وكان الاعتقاد ان السبب في ذلك هو الرغبة في زيادة الأجور وفي القرن 20 ومع تطور الهائل بدأ العلم يحاول بوسائله العديدة أن يكشف النقاب عن العلاقات الإنسانية بعد ظهور حركة الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج تحت قيادة رائدها " فريدريك تايلر " 1911 والتي تفتقر الى عنصر مهم وهو المشكلة الإنسانية. ولقد برزت مشكلة العلاقات في الفكر الإداري المعاصر في الحربي العالميتين الأولى والثانية حيث كانت الحاجة الماسة الى زيادة الإنتاج دون النظر الى عامل التكلفة وبعدها ظهرت ازمة اقتصادية عنيفة كان حلها يتطلب تحقيق التعاون التام بين أصحاب المصلحة والعمال.

ومن هنا نشأت الحاجة الى العناية بدراسة ظروف العامل التي تؤدي الى استخلاص اكبر جزء منه وهكذا نشأ فرع من فروع المعرفة العلمية وهو العلاقات الإنسانية ويعتبر الكثير من الباحثين ان الامريكية "ماري فولت" هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث، ولكن "التون مايو" اصبح اكثر شهرة من خلال تجربته الرائدة التي قام بها وزملاؤه والمعروفة باسم " تجربة هوثورن " حيث ان الفكر الاداري بالمعاصر ينبعث من رجال الصناعة، قبل ان يأخذ مكانه في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث، فقد اهتم رجال الصناعة ورجال الاعمال بدراسة السلوك الإداري من واقع التجارب العلمية فركزوا اهتمامهم على العلاقات الإنسانية، ومن اشهرهم من حيث وضعهم اللبنة الأولى للعلاقات الإنسانية "روبرت اوين"

¹ محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص31-30

و " اندرو آر"، ففي اطار البيئة الصناعية ادخل " روبرت أوين" منذ عام 1800 عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه حيث اهتم بتحسين ظروف العمل والسلوك الإنساني لذلك فهو معروف في الفكر السلوكي باسم "الاب الحقيقي لإدارة الافراد" وكذلك قام " اندرو آر" بنشر مؤلفه المعروف بالسم فلسفة الصناعة في عام 1835 وأوضح في عناصر العلاقات الإنسانية.¹

ثم تعاضمت حركة العلاقات الإنسانية بالوم أ. وتتمثل هذه الحركة في الاهتمامات الكثير بالمدخل السلوكي الجديد في الإدارة ومايدل على ذلك انعقاد اول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة نيويورك عام 1918 والذي ظل ينعقد سنويا منذ ذلك التاريخ، وتكونت كذلك "جمعية الإدارة الامريكية" سنة 1923 ركزت اهتماماتها على العنصر الإنساني في التجارة والصناعة وبدأ فكر أصحاب الاعمال منذ 1930 يتجه الى ربط المنظمة بحاجات المجتمع باعتبارها نظاما مفتوحا واهتموا بالعمال كأفراد في المجتمع وكانت العلاقات الإنسانية احدى الركائز الأساسية انطلاقا من التجربة التي قام بها "التون مايو" وزملائه التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني في الإدارة العامة واثرت ذلك في رفع الروح المعنوية.

واستمر المد الفكري لحركة العلاقات ودعمه المؤلفون الاجتماعيون والسلوكيون بكثير من المؤلفات المتخصصة في هذا الشأن ومنهم " هيربرت سيمون، التون مايو، ماري فولت، ديكسون، روسلز، وماكروجر" وركزت حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة وأصبح ينظر اليه كتنظيم اجتماعي لاتقل أهميته عن التنظيم الرسمي كما ركزت على علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والمشاركة واتخاذ القرارات والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية.....الخ.

وعليه فان مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدارس الكلاسيكية والتي افترضت ان الحوافز المادية هي ما يهيم العاملين، واهملت العوامل الاجتماعية والانسانية، وهذا النوع من الفكر الاداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل الذي يسيطر

¹محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص33

عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الاساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

1-1 مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر:

أ - مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر:

ان العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر تشير الى عمليات تحفز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول الى توازن في الأهداف ويعطي مزيدا من الرضى الإنسانى كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع.¹

وعليه فإن العلاقات الإنسانية هي دراسة الافراد أثناء العمل كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية باعتبارها نوع من علاقات العمل التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين الى أفضل أداء في ظل أفضل ما يمكن ان تؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسانا وجدانيا وفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا مع تحقيق التوازن بين رضاه النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبالتالي فهي مجموعة السياسات التي تهدف الى تحسين علاقة المنظمة لأفرادها من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة من الاشباع لجميع الأطراف في إطار ترشيد السلوك الإنسانى بأساليب اجتماعية وقواعد سلوكية مثالية.

وبالتالي فهي نوع من العلاقات الاجتماعية بمعنى علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم داخل المؤسسة من حيث انها تستمد أصولها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي والذي يهتم خاصة بالمشكلات الإنسانية داخل المجتمع عامة والمنظمات خاصة ذلك ان العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الأداء الوظيفي.

¹ محمد بن عايد المشاوية الدوسري مرجع سابق ص26

ب- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية الركيزة الأولى التي مهدت لنشأة علم الاجتماع الصناعي وأصبحت فيما بعد أحد أهم موضوعاته وعليه فإن ضرورة الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية السليمة من الآراء والأفكار التي خلص الى "فايل" نبرزها فيما يلي:¹

- أشار "فايل" بضرورة النظرة الموضوعية للعمل أي ان العمل هو العملية العلمية المخططة والمدروسة وفي هذا ارتفاع وسمو بالعامل الإنساني الذي كان مبهماً آنذاك فتلك النظرة الموضوعية للعمل تجعل هناك تنظيمًا يضع العامل في مكانه الصحيح ويخرجه من عبوديته.
- أشار "فايل" الى ضرورة الاهتمام بالإدارة العلمية ووجوب تعلمها والتدريب عليها أي انه يجب على كل من يكلف بمهام إدارية ان يتلقاها علمياً قبل ان يتلقاها عملياً.
- لم يفت "فايل" ان يشير الى ضرورة تقسيم العمل بغرض الحصول على أكبر قدر من الأداء بنفس الجهد وهذا أيضاً مبدأ هام من مبادئ العلاقات الإنسانية في الصناعة فالعامل قديماً كان يبذل جهداً كبيراً وكان ناتج ذلك في النهاية كما قليلاً من الإنتاج لذا كان على العامل ان يبذل نفس الجهد او اقل يحصد في النهاية انتاجاً اكثر وفرة ويكون ذلك بالتخصص وتقسيم العمل.

وبنظرة سوسيولوجية متفحصة للناحة الاجتماعية فإن "فايل" لم يترك الأثر الجماعي في العمل ويمر دون ان يشير اليه وذلك حين عبر عن "روح الجماعة" فأوجب على المهنيين في قمة الهرم الوظيفي بالعمل بالقول المأثور "الاتحاد قوة" اذ ان روح الجماعة او الاتحاد بين افراد القوة العاملة في المشروع الصناعي تعتبر قوة كبيرة له وعلى ذلك يجب ان تبذل الجهود لتدعيمها.....، ولا شك ان تلك النظرة السوسيولوجية تعتبر من أهم المبادئ التي اوجب "فايل" تطبيقها لقيام علاقات إنسانية سليمة بين افراد ذلك المشروع.

¹د-جبارة عطية الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي دار الوفاء لدنيا الطباعة الاسكندرية ص 49-50.

2-1 مدلولات العلاقات الإنسانية:

أ - العلاقات:

بداية تشير العلاقة الى ربط شيء بشيء أي الربط بين عنصرين او جانبيين بمعنى وجود نوع من التأثير المتبادل بينهما وهو ما يؤدي الى مفهوم التفاعل ولا يمكن تصور وجود تفاعل بين الطرفين اجتماعيين دون ان نقول بوجود علاقة والعكس صحيح.

لكن كلمة العلاقات تتضمن دوما فعلا يحدث بين متغيرين او عاملين فأكثر غير ان مفهوم او مدلول العلاقة أوسع من ذلك بأكثر وعليه فتفاعل هو شكل من اشكال العلاقات.¹

ب - العلاقات الاجتماعية:

يعبر هذا المصطلح عن نموذج التفاعل الاجتماعي بين شخصين او اكثر ويمثل هذا النموذج ابسط وحدة من وحدات تحليل السوسيولوجي كما انه ينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك شخص او مجموعة اشخاص اخرين.²

وتمل العلاقات الاجتماعية بالنسبة في المانيا و و م أ جوهر علم اجتماع ذاته كنسق التفاعلات بين الافراد والجماعات وهي تشير الى الأطر العامة للأفراد العاملين وطبيعة المؤسسة من الناحية التنظيمية اما الأطر الجزئية التي تتحكم في نوعية العلاقات بين الافراد فيما بينهم وبين المؤسسة فتتمثل في الهيكل التنظيمي للسلطة وانماط الاتصال الرسمي وغير ذلك من الأطر التنظيمية المؤثرة في سلوك الافراد داخل منظمة سواء تعلق هذا السلوك بعملية الإنتاج والعمل بصفة مباشرة او غير مباشرة او الحالة النفسية للعمال وباقي المستخدمين.

وبصورة عامة فالعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الافراد العاملين داخل التنظيم المؤسساتي هي علاقات تكاملية في إطار تفاعل دائم وذلك لحاجة كل منهما للآخر وتسمى علاقات العمل الافقية باعتبارها تربط بين فرق العمل التي تحتل مراكز اجتماعية مهنية مقارنة ويكون ذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي والاتصال لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام التي تقع في المستوى نفسه..... وتوطد هذه العلاقة روابط الصداقة بين رفاق

¹د. بوخريستوبوكر، مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية، مخبر التنمية والتحول التكنولوجي في المجتمع الجزائري، ص 91

²د. بوخريستوبوكر، نفس المرجع، ص (102)

العمل، وفي مثل هذا السياق يرى فايل ضرورة تشجيع الاتصال الافقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والعلاقات الإنسانية السليمة.

أما العلاقات العمودية فهي وليدة التفاعل الحاد بين الافراد في إطار الخريطة التنظيمية التي يقتضي التفاعل بين مستوياتها ومن ثم ذلك تبليغ المعلومات والاورام الى مختلف الجهات المعنية وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية للمؤسسة واشباع الحاجات المادية النفسية والاجتماعية للجماعات والافراد داخل التنظيم.

ج- العلاقات الإنسانية:

ان مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات يختلط مع مفهوم العلاقات العامة فلقد تطورت تقنيات العلاقات الإنسانية بتدرج في و م أ خلال فترة ما بين الحربين العالميتين وتقوم في جوهرها على أساس التقنيات المختلفة لمكاتب معلومات الموظفين وصحيفة المؤسسة وصندوق الأفكار واستنادا الى التقارير والاجتماعات التي تقرر من قبل الإدارة بحسب الظروف والمناخ الاجتماعي وتركيبية الموظفين.

حيث ان الهدف الكامن للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة هو التشجيع او العمل على ادماج الموظفين بالمؤسسة وتفضيل هذه العلاقات على غيرها من العلاقات الاجتماعية الأخرى كالتنظيم والهيئات التمثيلية واحلال نوع من العلاقة بين الاجراء ورئيس القسم بدل العلاقة بين العمال ورب العمل او الإدارة.¹

وتتكون العلاقات الإنسانية من مجموعة من العناصر وهي:²

• المحافظة على كرامة الآخر:

وذلك بتمكين الفرد العامل من إرضاء واشباع حاجاته الى الاعتبار التقدير والسلطة حيث ان العامل الذي لا يحظى بالاحترام والكرامة في أي مؤسسة والذي يوجه الى نشاط روتيني يشعر بالغرابة والاحتقار لشخصيته ونشاطاته ومكانته الاجتماعية والمهنية في بيئة العمل. وعليه فإن اسهامه في تحقيق اهداف مؤسسة يكون ضعيفا، ويجب تعويض هذا النقص بالاحترام والتقدير الذي قد يعجز التنظيم الرسمي عن تحقيقه بإدماج الفرد ضمن الجماعة

¹بوخريسةتجوبكر، مرجع سابق، ص (96 .

²د.بوخريسةتجوبكر، مرجع سابق، ص98.

التي يعمل بها ذلك ان العلاقات بين الافراد المهنية تكون أكثر حدة وأكثر دواما وبالتالي فهي تشكل الحيز الاجتماعي الذي يسمح للفرد بإعطائه قيمة لنفسه وعمله.

● الشفافية في المعلومات:

ان الاعلام في المؤسسة هو تجميع وتهيئة وتوزيع المعلومات التقنية والاقتصادية والاجتماعي الضرورية التي يتطلب ايصالها الى كل الافراد حتى يتسنى لكل فرد من الفاعلين مهما كانت مكانته معرفة المؤسسة والاطلاع على موقعه ضمنها وتحسين نشاطه ويتطلب هذا الامر تنظيما خاصا وذلك قصد جعل المعلومات شفافة ومنع احتكارها من قبل فئة اجتماعية مهنية دون أخرى لأن ذلك سيكون مجالا لإثارة الاشاعة والايخار عن طريق قنوات التنظيم الرسمية وهذا ما يؤدي لا محالة الى تفويض مجهودات الإدارة لعقلنة تنظيم العمل.

● المشاركة:

استخدمت مدرسة العلاقات الانسانية مفهوم المشاركة والادماج وذلك بهدف تحسين عمل المنظمة والتقليل من صعوبات التكيف نتيجة للتغير وتواجد مجموعات لا رسمية على مستوى المؤسسة ويخص هذا المتغير العلاقات التي يكون العامل اثناءها في عمله مع رفقاء العمل أو مع رؤساءه، ويتطلب الامر هنا معرفة العمال الذي يقيم العامل معهم علاقات عمل.

● المبادرة:

تتمثل على وجه الخصوص في عدم تحديد او تقييد استقلالية العامل أي ان هذا الأخير له إمكانية في حدود معينة لاختيار طريقة عملها وتيرته ومراقبته.

● نظام الجزاءات والمكافآت:

يمكن التعبير عن هذا النظام بأنه بمثابة أساس تحديد العلاقات الإنسانية طيبة في بيئة العمل الصناعية لآكن لا يجب ان يكون هذا النظام متميزا بالعدل فحسب بل يجب ان تتوفر على الوضوح والفهم من طرف الذين يعملون به كما يفترض فيه ان لا يشتمل التنافس دون قواعد او ضوابط أخلاقية متفهمة ومتفق عليها من قبل أكثرية منهم.

2-العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:1

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فان العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى الأداء. ويأتي في مقدمة هذه العوامل مايلي

2-1 معرفة الدافعية للعمل

تعتبر معرفة الدافعية للعمل او لماذا يعمل الافراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية وتقم الدافعية للعمل على مايعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو الى خمسة أنواع:²

أ - الحاجات الفسيولوجية(مثل الاكل، الشرب، النوم، الراحة...)

ت -الحاجة الى الانتماء والمشاركة.

ث -الحاجة الى التقدير والمكانة الاجتماعية.

ج -الحاجة الى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم اشباعها يؤدي الى هلاك الانسان

اما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية واشباعها ضروري لأحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات الى دوافع تدفع الانسان الى العمل والنشاط ومن الطبيعي ان تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

ويوضح الرسم التالي دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب:

(1)د. أحمد إبار هيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 2002 ص 68

(2)د. أحمد إبار هيم أحمد، نفس المرجع، ص 71 .



الشكل رقم 03 دوافع العمل على أساس الحاجات الانسانية

2- معرفة ديناميات الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين افرادها والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهها سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب ان نضعها في الاعتبار اذا اردنا ان نوفر ظروف مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات:

أ - توفير الاتصال الفعال:

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لاه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. ان الاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات، حيث ان الاتصال الاوتوقراطي يكون من الرئيس الى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس مركز اتصال الافراد ببعضهم البعض يكون من خلاله.¹

¹.د. أحمد إبراهيم أحمد، نفس المرجع، ص 71 .

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة الا انه يعزل الافراد عن الاتصال المباشر ببعضهم البعض، والعبء كله في تنظيم الاتصال وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع ممن الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس ان يعرف ما يمكن ان يسفر عنه أسلوبه في الإدارة الا بعد ظهور النتائج بالفعل، ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب. أما الاتصال الديمقراطي فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.¹

ب- المشاركة:

المشاركة عملية تقسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دور يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار.²

وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فعالية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

ج- التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة، مما يحمله من احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء

¹. د. أحمد إبراهيم أحمد، نفس المرجع، ص 71 .

². د. أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 71 .

وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية.

د- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية:

إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغييب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والنزاع والشكاوى بين الأفراد

ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها، واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد.

3 الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها؛ وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة.¹ فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية. وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهمها ما يلي:

مستوى الأداء والإنتاج:

يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية؛ فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع الروح المعنوية والعكس صحيح.

¹.د.أحمد إبراهيم أحمد، نفس المرجع، ص73.

ب مدى استمرار العاملين:

يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة ، بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

ج- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل:

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة، ومن البديهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها. إن كثرة النزاعات والخلافات بين الأفراد دليل على سوء المنظمة وفشلها ودليل كذلك على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة؛ ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق التعاون بين الأفراد.

4 الحوافز:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتقوم الحوافز على أسس سليمة من أهمها: جودة الأداء في العمل مناسبة الحوافز النوع العمل، مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم.

كما إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه

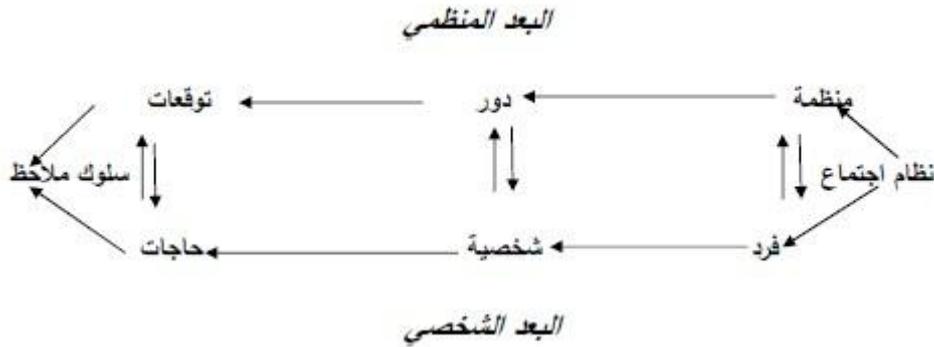
وعليه فإن الإدارة كعملية اجتماعية تظهر من خلال نموذج "جيتزلز" فيما يلي : (1)
ينظر جيرلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي هو هذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي.
وكل نظام اجتماعي يضم بعدا اجتماعيا وبعدا آخر نفسيا هذان البعدان منفصلان مفاهيميا ومتفاعلان وستدخلان عمليا.

البعد الأول:

فهو يشكل البعد الاجتماعي أو المعياري للمنظمة، منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالكيفية التي سيسلك بها شاغل مثل ذلك الدور.

البعد الثاني:

فيشكل الجوانب النفسية للنظام أي بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم، ويسمى هذا البعد بالبعد الشخصي أو الفردي، فمن وجهة النظر النفسية فإن لكل فرد شخصيته المميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها. وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي، أي أن السلوك الملاحظ لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي: المنظمي والشخصي ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي:¹



الشكل رقم 04 نموذج جيتزلر لبعدي المنظمة الشخصية في السلوك الاجتماعي.

ويعني جيتزلر بالمنظمة أي هيئة تقوم بوظائف معينة ثابتة للنظام الاجتماعي، وتمثل الأدوار الحية (الدينامكية) للوظائف في المنظمة، وعند تحليل أي دور من هذه الأدوار يتضح أن لكل منهما توقعات تسمى بتوقعات الدور وهي المتطلبات المعيارية والالتزامات التي يشتمل عليها كل دور وهي التي تحدد الشاغل الدور ما عليه أن يعمل أو يتوجب عمله وهي تكمل بعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض وأي دور لا يمكن تعريفه أو ممارسته إلا في إطار علاقته بأدوار أخرى.

¹.د. أحمد إبراهيم أحمد، نفس المرجع، ص 77-76.

أما نموذج جوبا يرى أن الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية والشخصية وذلك من أجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.

وينظر هذا النموذج لرجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها له مصدرين:

المصدر الأول:

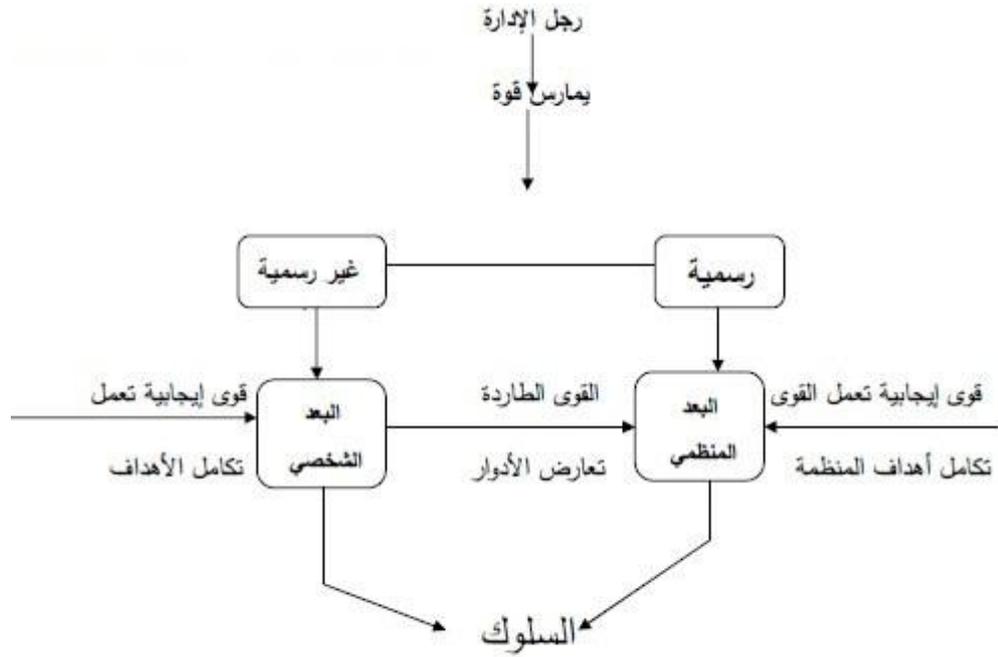
المصدر الذي يشغله رجل الإدارة في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، حيث يحظى بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له المركز، وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من السلطات الأعلى..

المصدر الثاني:

المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة، وما يصاحب هذه المكانة من قدرة على التأثير سما يشكل قوة غير رسمية.

ويرى جوبا ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه، إلا أنه لا يعني أيضا وجود قوى أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام وهذه القوى تتسع مع الاتفاق على الأهداف والقيم التي تسود المنظمة.

وهكذا قد يكون رجال الإدارة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمي أو المؤسسي، وآخرون إلى البعد الشخصي، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية.



3-الاتجاهات الفكرية للعلاقات الإنسانية:

3-1 نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو:"

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية ومن أبرز باحثها التون مايو في تجارب اهاوثرن¹

لقد جاءت هذه الأبحاث والتجارب العلمية الهامة والطويلة معتمدة على الموضوعية والأرقام الإحصائية في جميع أعمالها، كما تعتبر كبداية حقيقية لعصر العلاقات الإنسانية العلمية ، ونقطة تحول أساسية في ميدان الإدارة وإن كانت لم تمدنا هذه التجارب بنظرة عامة تفسر المؤثرات على معنويات العمال ، ولم تستنبط جميع الطرق الكفيلة لتشخيصها وتحليلها والتأثير فيها؛ غير أنها أبرزت الثغرة الواسعة في معرفة العوامل التي تؤثر على معنويات العمال، وأثبتت أهمية العنصر البشري في التأثير على الإنتاجية والتحكم فيها.² وأظهرت وجهة النظر الحديثة في سياسات الأفراد، بحيث أدخلت عليها تغيير هام وهو المعنوية للأفراد واعتبرتها كمحدد أساسي لكفاية الإنتاجية.

¹ أو نيسعيد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير 1995 ، ص - 56 تخصص تنظيم عمل، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1995 ص 56

² الجوهري عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998 ، ص 102

فقد أجريت هذه التجارب شركة وسترن إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية بشيكاغو في العشرينات، وقد سميت بتجارب هاوثورن " موالتي قام بها العديد من العلماء مثل: روناسبرجر وليام سون، من جامعة هارفرد ؛ وهذا بقيادة واشراف التون مايو، ودامت من 1927 إلى 1932.

وقد كانت تهدف هذه الدراسات في البداية إلى معرفة ودراسة الظروف المحيطة بالعمل مثل:

الإنارة التهوية، الضوضاء، التلوث..... الخ) وعلاقتها بالإنتاج، ثم أصبحت تهتم بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحدد للسلوك التنظيمي.

وتعد هذه التجارب كبداية حقيقية لعصر العلاقات الإنسانية العلمية، والتي ركزت أبحاثها على دراسة العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ومطالبهم النفسية والاجتماعية، وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية على حد سواء.

نظرية ماغريغوردو غلاس: (x.y)

قام ماغريغوردو غلاس بتقديم نظريتي (XY)، وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة حيث وضح أن هاتين النظريتين أحدهما تنافس الأخرى حيث تعرض نظرية (x) القيادة المتسلطة المهمة بالإنتاج والتي تركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

ويتجلى مفهومها فيما يلي:

- الرقابة الصارمة.
- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- يهيمن على سير العمل.
- لا يثق إلا بنفسه وأرائه
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بثتى الأساليب.
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- لا يقبل النقد من الآخرين.

أما مفهوم نظرية (Y) فيتجلى فيما يلي:

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين، ويشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع.
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- الرقابة المرنة.
- يدرّب ويوجه العاملين.
- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.
- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
- يشجع العمل الجماعي.

المقارنة بين النظريتين:

نظرية Y	نظرية X
1- العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.	1- الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل.
2- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.	2- الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية.
3- الإنسان لديه قدرة على الانضباط والدافع لإنجاز العمل.	3- الإنسان ليس لديه دافع للعمل.
4- الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.	4- الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان.
5- يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.	5- يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية.

جدول رقم 15 المقارنة بين النظريتين.

- نظرة (X Y) للعمل من حيث التشاؤم والتفاعل:

عناصر الاختلاف:

- (X) للعمل أنه غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد، وشعارهم (العمل لا بد منه).
- (Y) العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
- (X) معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار، ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.

(Y) القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.

(X) معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازه.

(Y) معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء حجم أكبر ممكن من العمل.

(X) معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.

(Y) معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة .

(X) يركز التحفيز على مستوى الحاجات النفسية ولوجية والأمان (التحفيز المادي)

(Y) يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة، التقدير وتحقيق الذات

(التحفيز المعنوي)، التوجيه ولا بد من الإشراف المباشر والدقيق، والضغط بالقوة لتحقيق

الهدف ويقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء، مرتبط بشخصياتهم إذ تم تحفيزهم بشكل مناسب.¹

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:²

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول للنتائج.
- التحفيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تصف جيداً.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

3-3 نظرية تدرج الحاجات (ابراهيم ماسلو):

¹ عادل حسين، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية، الإسكندرية، ص 64.

² عادل حسين، نفس المرجع، ص 67 .

يركز ماسيلو في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الانسانية، حيث قسمها الى خمسة 5 مجموعات رئيسية على شكل هرمي كما هو موضح في الشكل التالي: ¹



* الشكل رقم 4: هرم ماسلو الاحتياجات الإنسانية عند ماسلو *

الشكل: 07 هرم ماسلو الاحتياجات الإنسانية عند ماسلو

فالحاجات الفسيولوجية مثل: الطعام والشراب لها أهمية كبيرة باعتبارها مرتبطة بحفظ بقاء الإنسان وهي اقوى الحاجات، فان كانت غير مشبعة فهي المسيطرة وتشكل دافعا للفرد، وإن كانت الحاجات الاخرى مشبعة. ²

أما حاجات الأمن فهي تعبر عن الوقاية من الخطر والتهديدات، في حين فإن الحاجات الاجتماعية لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وهي تمثل حاجات نفسية في مجال العمل، وتليها الحاجة للاعتراف والتقدير وهي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد وتصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات ولها دور الدافع والموجه لسلوك الفرد. ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي: ¹

الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة .

¹ عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 118.

² عبد الفتاح بوخمم، مفهوم ما للدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15 جوان 2001، ص 193.

حاجات الأمان، يمكن تحفيزها بتوفير ظروف العمل الملائمة الوظيفية الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد والعقاب.

الحاجات الاجتماعية؛ وتشبع بتنمية روح الفريق تنظيم المشرف اللقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها مونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم.....الخ.

حاجات التقدير، ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

وبالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يقبدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات مايلي²:

"إن الرئيس أو المشرف ليس من الفروض عليه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية منيعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز.

فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية، فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصا من مجرد مشرف أو رئيس عمل، كما أن نصف المعرفة قد تؤدي إلى نتائج عكسية، حيث يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية ولا يخطئ أبدا في حدسه في تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسه.

¹عبد الفتاحبوخمخم، إدارة الموارد البشرية، نفسالمرجع، ص120.

²عبد الفتاحبوخمخم، مفهوم مالدا افعية فيمختلف نظريات السلوك والتنظيمي، المرجع السابق، ص138.

"لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه وهذا ليس مجرد فكثيراً ما تجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلوب

المبحث الثالث: نظريات العلاقات الإنسانية

بتتبع التطور التاريخي والفكر لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أنها كالتالي:

فكرية مختلفة، فهناك اتجاه الكلاسيكية التي تمثلها مدرسة "إلتونمايو"، وزملائهم الباحثين أمثال "رولتزبرجر"، و"ديكسون"، كما أنها كتاجها مدرسة شيكاغو التي تمثلها أعمال "لويدوارنر" و"لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو (برئاسة عضو في بعض العلماء أمثال "جاردنر" و"هاريسون"، وأخيراً نجد أنها كتاجها التقاعلياً أسهم فيها بعض الباحثين من أمثال "إليوتشابيل" و"كونارد أرنسبرج" من جامعة هارفارد¹.

قد تبلور ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات من القرن الماضي كرد فعل

لظهور اتجاهها لإدارة العلمية، هذا الأخير الذي أكد على الترشيدي في التنظيم من خلال محددات أساسية تمثلت في:

أ- الاختيار العلمي للعامل.

ب- تأكيد الحوافز المادية.

ج- دراسة الزمن والحركة، ذلكو على اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، فسندقتصر في هذا

المقام على أشهر هذه الدراسات.

المطلب الأول: دراسات إلتونمايو

ولدياً أستراليا وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق بها بجامعة بنسلفانيا سنة 1992، ثم التحق بجامعة هارف

ارد في عام 1926 وبقية حياتها سنة 1947، وقد قاد فريقاً من الباحثين أجري معهم مجموعة من البحوث أهمها

"دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، وتجاربها وثورن²

¹ طالعنايراهي ملطي، مرجع سابق، ص 101

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986، ص 4

الفرع الأول: دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل

عهد المايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في لادفيا، حيث شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى، فبحيناً وبتدراسة نفس المشكلة، خصص إليها أحد المكاتبا للاستشارية، باستخدام خطة للحوافز المالية، وذلك لعلنا فترضاناً للفرد حيوانا اقتصادي، وبالتالى فإنه سيستجيب لهذا الحوافز

من يريد أن ينتج بالقدرة الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة، وبالتالى يقيم معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير . والمشكلة التيكانيكية انما هي هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشونها. وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل ليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعروا لأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج . بالإضافة لذلك كانا لأفراد شغوفين بالارتباط بمدير

المصنع الذي كان قائداً لعدم منم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كانا العمال العلية بأنهم إذا تم مجموع العمال (فإن هذا / العمل فترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة 1) النظام مسيعة بالنسبة لجميع العمال¹ وقد ظهرت نتائجها التجريبية ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم عدم حصولهم على فترات الراحة، ولكنهما اشتركا فقط في مناقشة البرنامج، ولأول مرة بعد

04 التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافآت نتيجة لزيادة إنتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل فترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال إلى سابق عهدهم من انخفاض الإنتاج إلا أنهم بعد تدخل الرئيس الذي يثق فيها العمال بدأ فترات الراحة مرة ثانية، ومعاشر الكعمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطى العمال الانطباع النفسي أنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وكان من نتائج هذا الإجراء ارتفاع معدل الإنتاج بنسبة % 85 عن الشهر السابق . وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشاكل وتوفيات اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة² "

الفرع الثاني: تجاربهاوثورن

¹ جمياً أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 47
² نفس المرجع، ص 46

تعدد دراسات " هاو ثورن " الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الانسانية، حيث أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي 1927 : و 1932 بإشراف " إلتون مايو " وقد كانت تمثل مشروعا تعاونيا بين مصنع بوسترنا إلكترونيكو جماعة هارفارد، ونشرت وهي

دراسات كان الهدف الأول منها هو دراسة الظروف والفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية¹ أيتحليلتأثيراتالإضاءة، وبإعادةتصميمالأعمال، وتغييراتفي ساعاتالعملواليومي والأسبوعي، وإدخالفترةراحة، وأساساحتسابالأجور، وتأثير ذلك على حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل² ولكنبدأتتظهر بعضالنتائجالمحيرة، فقددهشالباحثون حينلمنتبأبعلاقةبينالمتغيرين علىعكسما تنبأتهنظريةالإدارة العلمية منأنزيادةالإضاءة لا بدأنتؤدي إلىزيادةالإنتاج فيبعضمراحلالدراسة زادتالإنتاجية ب الرغممن تخفيضالإضاءة إلىالمستوىأقلما، كانتعليهقبالدراسة³ وفيموقعواحدثما اختيار اثنين منالعمال للدراسة 香齋 香齋 وتم تخفيضالإضاءة عنالمعدل الطبيعي إلىمايقربمنضوء القمر العادي أثناء الليل، ومع ذلك استمر العاملان على نفس مستوى الإنتاجية، والكفاءة السابقة لهما، بل ذكر أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العادية⁴ وقد أظهرت تجاربها وثورنا أنها كعوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال المحال للدراسة أصبحوا محالها تمامنا لإدارة قومرئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهما استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهما للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم⁵ وقد تبين من تجاربها وثورنا أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكن شخصية معقدة فالعمال المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أن يهتاجوا لا تترك المشاكلة الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تتعالج الدراسة، مما جعل منها ميداناً جديداً للبحث⁶ " ومنهذهالدراساتتمالتوصلإلىالاستنتاجاتالآتية:

¹ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 134

² حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور اكلبي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 26

³ علي محمد شبيب، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 101

⁴ خالد بن محمد الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 09

⁵ المرجع السابق، ص 49

⁶ الشنو انيصلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخلا لأهداف، الإسكندرية، مرجع سابق، ص 497

- 1) أنا إنسان اجتماعي بطبعه وهو حيوان اقتصادي ويجب النظر إليه على هذا الأساس.
- 2) أنا الفرد يعتبر عضواً في جماعة، وبالتالي فإن هذا الجماعة يجب أن يكون لها أهدافها الخاصة وتحديد الحلول للملائمة.
- 3) أنا لأفراد المسؤولة وليست إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح خالماً بما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائم لهم ولقاء الأفراد، وعلينا أن نجرب أن نبحث عن العلاقات الإنسانية التي تلبي توافر قادة تقادريين مخلصين وأن نشعر الأفراد بهذه المقدر قوا لإخلاص¹ "

قد أكدت هذه الدراسات علاقة قضية أساسية مؤداها أن القوة الدافعة للإنساني (حاجته)
إلى الالتقاء مع الزملاء داخل التنظيم، وإنشاء علاقات معهم، ثم قبولهم، وهذا ما أكد به دور هجور وهو ما نرى " بقوله " :
إن الحقيقة التي لا شك فيها الحظوة واحدة هي أنا الإنسان حيوان اجتماعي .
لقد تأكد لي أنا العامل في التيا إلى المصنع شخصاً اجتماعياً يحتاج أولاً وقبل كل شيء إلى الباتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين،
فالعمال يميلون باستمرار إلى التشكيك بما عاتمتهم من أساليبهم ولأنهم الذين يقومون بنفس العمل والذين يعملون في مكانهم واحد
"، كما أكد هو ما نرى " في نفس السياق أن) الانسجام الصناعي ()
يستطيع أن يمتحنها عات العمل حرة أكبر حينما يسمح بالمشاركة في صنع القرارات.

كما يعد " ابراهام سيلز نيك " ابراهام سيلز نيك
من أكبر المتأثرين بنتائج دراساتها وثورته من أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد قدم أسهاماً هاماً في فهمها عات العمل الصغيرة، وقد برر
سهامه هذا بقوله أن فعالية التنظيمات الكبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نموذجها عات تصغير فعالية، ذلك لأننا إنسان نرغب أولاً
وقبل كل شيء في تحقيقها لإشباعنا من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفعنا إلى القول بأننا إشباعنا عات العمل الصغيرة تلحاح
أنا الإنسانية الهامة هي حقها بقاءها كاشكلمنا شكالات التنظيم²

أعمال "لويديوارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية

إهتم " وارنر " ابراهام سيلز نيك
بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرجاً اجتماعياً عات قيمة خاصة فيدراسة
تنظيمياً اجتماعياً على العمل، وبذلك صار من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية)
المستخدمة فيدراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بيننا
لاهتمامنا بالتغيرات الداخلية والخارجية

¹ جميلاً حمدتو فيق، مرجع سابق، ص 50
² السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 129

فالتنظيم لا يوجد في فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى والعديد التي تربط ببناء المجتمع .

وتعتبر دراسة " وارنر "

عنا لنسقا لاجتما عي للمصنعا الحديث بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكرية لحركة العلاقات الإنسانية، فقد حاولت دراسة ال علاقة بينا الصناعات والمجتمع المحلي، و حاولت تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق الاجتماعي لأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة علنا اعتباراً أنها نسق مغلق .

وهذا ماد عابا لكثير من تلاميذها بالمحاولة التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي.¹

الاتجاهات الفاعلي

أسهم في ظهور هذا الاتجاه " إيليو تشابل " و "كونر آر نسبرج " (جامعة) هارفارد (، اللذين استعاناً بمفهوم) التفاعل (

في دراسة الصناعة

لكن علنا بالرغم من بعض الاختلافات الداخلية بين أصحاب هذا الاتجاه فيدراسة اهتمامهم للتنظيم لأنهم يتفقون على وجوب الاهتمام بما يشعر

بها للأفراد (وما يفكر ونفسيه) العواطف (، وبالتفاهل عي بينا العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل

وقد ساهم في نمو الاتجاهات الفاعلي لعلاقات الإنسانية " جورج هومانز " من خلال دراسته للجماعات الصغيرة، حيث في كتابه عن

(الجماعات الإنسانية (نجد هياكل وتحليل سلوك الجماعة، أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي :

التفاعل) يشير إلى الاتصال الشخصية المتبادلة (، والإحساسات والعواطف (

يشير إلى الحالة النفسية الانفعالية حول الموضوعات والأشخاص (والأنشطة (

يشير إلى الأفعال الفيزيائية التي تتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة (

باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث

يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى التغيير في العناصر الأخرى²

اتجاهات تصميم التنظيمي

في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو ما جكثير من الأفكار المرتبطة بعادة تصميم العمل وعرضها كج

ز من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، وعرف هذا الاتجاه بـ :

حركة التصميم التنظيمي، وعرف أيضاً باسم: مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، أو مدخل علم النفس التنظيمي

وتتضمن مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكُتُبا الذين أثروا بتأثيرات واسعة في مجال إدارة الأعمال والولا

¹ طلع اعتبار إهيملطفي، مرجع سابق، ص 104

² طلع اعتبار إهيملطفي، مرجع سابق، ص 105

ياتي المتحدثة الأمريكية، وفي أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين، وقد كان من أبرزهم :
 "دوجلاس ماكجريجور" ، و "رنسيس ليكرت" ، و "كريس أوجيريس" ، واشترك هؤلاء فيقنا عتھم بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثير
 اما تتسبب في حدوثاً لا منفسية للأفراد الذين يعملون فيها ، وأنهم الممكن تصميمياً بنية تنظيمية أفضل لتيسر تحقيق الذات عند العاملين ،
 وذلك لعداً أساساً افتراضاً أن حباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجى للحاجات من شأنها أن تؤدي إلى إلهامها بالمال والحرص عليه ، وهواهت
 ما ميكونب طبيعتها تصير النظر ومدمر التنظيم¹

ولقد اعتمدت أغلب دراسات هذا الاتجاه على نظرية " ابراهام ماسلو " :
 فيالدا فعية ، والتي تقول بترجى حاجات الإنسان ، والتي تتوقف على عددٍ من أسبابها ، حيث هذا التدرج الهرمي لمستويات ، تبدأ فيالقا عد
 قبال حاجات الفيزيولوجية

(الأولية) ، مثلال حاجة الطعام والشراب ، ثم تأتي الحاجة إلى الأمن ، الذي يدفع الناس إلى تجنب الخطر ، وبعد ذلك الحاجة إلى البالح
 ب ، أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين ، وفيال مستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير ، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه واح
 تراماً لآخرين له ، وأخيراً يتمستو بتحقيق الذات ، أي الرغبة في أن يصبح الفرد كلما يمكن أن يكون ، أو كلما يمكن أن تنو له لها مكانياتها أن
 يكون ، حيث ذهب " ماسلو "

إلأنه حينما يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى ، فإن حاجات المستوى الأعلى تنقرض نفسها ، والتميمكنها أنتتحكم فيالدا فعية ، ويغ
 ضال نظر عن القصور والضعف الذي تنطوي عليه نظرية

" ماسلو " ، إلأنها كانت نقطة بداية لعديد من علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بدراسة التنظيمات .²

واقترح " ماكجريجور "

وجود وجهتين نظريتين مختلفتين³ بشأن أفراد التنظيم ، يقارن فيها بين فرضيات رواد الإدارة التقليدية بينتجاها الفرد ، وفرضيات السلوكيين
 وهي إيجابية ، واستنتج " ماكجريجور " أن (Y) وهي

سلبية ، والثانية نظرية (X)

فالأول نظرية افتراضات الرئيس بشأنها لآخرين لها تأثير كبير علنا الطريقة التي تعاملهم بها ، وتتضمن نظرية أربعة افتراضات هي :

✓ أولاً : العامل لا يجب العمل ، ويحاول ، كلما أمكن ذلك تجنب العمل ، (X)

✓ وثانياً :

وبما أن العامل يكره العمل ، يجبر إرغامه ، أو السيطرة عليه ، أو تهديد هبالعقاب ، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ،

¹ نفس المرجع ، ص 107

² السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 131

³ ناصر دادعدون ، مرجع سابق ، ص 84

- ✓ وثالثا :العاملين بعد عنا لمسؤولية وتوجيهها الرسمي، كلما أمكن ذلك، ورابعا :
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كلا اعتباري تقدير تبط العمل، ولا يظهر ولا يطمحوا ضئيلا . بالمقارنة مع افتراضات السلبية السابقة بشأن (Y) كما اقترح أيضا أربعة افتراضات لنظرية الأفراد هي:
- ✓ أولا :العامل يحب العمل مثل حبها للعب والراحة،
- ✓ وثانيا :يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالاهداف،
- ✓ وثالثا :الفرد العادي قادر علنا أن يتعلم قبولاً لمسؤولية، وحتنا السعي لها،

ورابعا :

الناس بصفة عامة لديهم قدرات كاملة مقدرة علنا اتخاذ قرارات جيدة وليس تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية .

واقترح أنتوجه الرؤساء في تصميم (Y) وقد افترض " ماكجريجور " افتراضات لنظرية المنظمات تحفيز مرؤوسيههم، بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد أعمال تتضمننا المسؤولية والتحديات للعاملين، وتطوير علاقات جديدة في الجماعة¹

وهنا يتضح أن " ماكجريجور " يؤكد علنا الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلنا أهمية القيادة الإدارية في إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافا لأفراد العاملين معا، وتتوافق الآفاق النفسية التي جاءت (Y) كما يبدو من جهة ثانية أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية بها مبادئ لإدارة تقبل الأهداف، وما تنطوي عليها من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق أهداف العامة للمنظمة²

وقد كانت المحاولة النظرية التي قام بها " ماكجريجور " تشير إلى الطريقة في القيادة الإدارية، تتيح الفرص بظهور الدوافع لتحقيق أهدافنا لأفراد والتنظيم، حيث كانا هتما مه بدراسة موضوع العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم، واعتقد أنه بناء على هذا العلاقة يشبه بالطرفان كثيرا من نجاحا³

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور اكلبي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 28

² خليل محمد حسنا الشماخ، وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 73

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 79

ثانيا - **نموذج رقم 1.9** (يظهر الرئيساهتماما عاليا باإنتاجواهتماما ضعيفا باأفراد، وهذا الرئيسهتسلطويطلبا لإذعانوا لامثالمنالمروء وسين، باستخدامأسلوبالتهديدوالتلويحبالعقاب، ويراقبعنكثب، ولايسمحلمروءوسينبالمشاركةفيأخذالقراراتم ماؤديالنا لإحباطوعدمالولاءالتنظيمي.

ثالثا - **نموذج رقم 9.1** (يظهر الرئيساهتماما عاليا باأفرادواهتماما ضعيفا باإنتاج، وهدفالرئيسهنا الاحتفاظبرضاالعاملين، ويريمؤيدو هذاالنموذجمنالرئاسةأنا لاهتمامبالمروءوسينسيؤديالزيادةالإنتاجتلقائيا، ولكنالدراساتأشارتإلأنالعاملالسعي دللسبالضرورةمرتفعالإنتاجية.

رابعا - **نموذج رقم 5.5** (يتميزالرئيساهتماما معتدلفيكلنا لإنتاجواأفراد، إذينماالحصولعلناإنتاجمقبول، وبالمقابلينماأشراكالمروءوسينفي اتخاذالقرارات، والاهتمامبمقترحاتهم، وتشجيعالاتصالانازلوالصاعد، والعملعلخلقبيئةعملمناسبة، والقيامبكلاممارساتالإداريةبشكلمعتدوليسبالدرجةالقوى¹

خامسا - **نموذج رقم 9.9** (يتميزأسلوبالرئيسهنا باهتمامعالبكلنا لإنتاجواأفراد علىحدسواء، ويركزالرئيسهفيهذاالحالة علىروحالفريقوالواح دفيالعمل، وهذاالنموذجيشبهنظام "ليكرت"، ففيكلناالنموذجينحاولالرئيسدمجأهدافالفردبأهدالمنظمةوبالتالي تحقيقرضالعاملينوالحصولعلعناق صباإنتاج، وبهذايصيرالرؤساءقادةفعالين.

وقدإهتمتدراسات" ليكرت " وزملاؤه، هيا لأخرمنجانبيها علىدراسةالجماعة داخلالمؤسساتالصناعيةوالإنتاجية، وقدحاولتالتركيزعلىدراسةالقيادةو الإشراف، ودورهما فيتنظيماتالعملوتطورالإنتاج، وتحسينأحوالعلاقةبينالعمالوالإدارة، وقدتوصلتهدالدراسةالميداني ةالتيتمببنظريةالشبكةالإداريةإلنمطينمنا لإشرافوالقيادة، وهما :

¹محمودسلمانالعميان، مرجعسابق، ص270

1 خططا لإشراف الأول :
والذي يدور حول العمال، حيث يحا ولا المشرف أن يحيطم رؤوسيه بأنواع متعددة من الرعاية الإنسانية، وتحليل مشكلاتهما لا
جتماعية، لذا فإن عملية الإشراف في العمل، يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية، أكثر منها وظيفة إدارية رسمية¹.

2 خططا لإشراف الثاني :
وهو يدور حول الإنتاج، حيث يسع المشرفون في العمل لتوجيهها هتمامات همت تحقيقاً علم معدلات إنتاج، وطلب آراء الع
مال، والأقسام الإنتاجية، بخصوص العمل، بغض النظر عن مراعاة الظروف والنفسية والاجتماعية للعاملين بالمؤسس
ات والتنظيمات الاقتصادية²

ومنهيؤكد " ليكرت
أن النظام القائم على صداقة بين القائد والمروسين، والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، بالإضافة للمشاركة الأعضاء في
تخاذ القرار، واندماجهم في موضوع الأهداف، هو من أفضل الأنظمة لتحقيق الأهداف .
وهو ما خلصت إليها الدراسة أن النمط الأول من الإشراف حققاً على إنتاجية، من النمط الثاني، وقد أيدت هذا النتائج المتوصل إليها حول
ماعات العمل الصانع والاهتمام بتفسير العلاقة بين العمال والمشرفين الإداريين، وذلك في إطار التحليل لأنماط الإشراف والقيادة، ال
تياً أخذت بعد ذلك أبعادها مة في التأثير على نسق العلاقات الإنسانية وزيادة الإنتاجية بصورة عامة.

وقد حثت دراسات " ليكرت " عدد آخر من الباحثين المتخصصين من أمثال " كارول " و " شابل " :
و " شاتل " و " استوجل "، على دراسة أنماط القيادة، ولا سيما استطلاع آراء العمال لأنفسهم نحو مشرفيهم رؤسائهم في العمل
، وذلك عن طريق التحقق من عملياً التقدير، والمبادرة، في العمل، ولقد أسفرت النتائج إلى أنظر والعمل قد تلعب دوراً هاماً في تشكيك آراء الع
مال نحو المشرفين عليهم، وهذا بالإضافة أيضاً إلى أن نسق العلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين الإداريين تسهم عموماً في زيادة الإنتاج
تاجية وتحقيق الرضا في العمل³

خلاصة الفصل:

وعليه تعد العلاقات الإنسانية من أكثر المفاهيم التي يمارسها الإنسان يومياً؛ إذ لا
يخلو النشاط الإنساني باختلاف مجالاته من مسحة للعلاقات الإنسانية، ومع التطور الذي
عرفه التنظيم ولسته المنظمات على اختلاف مجالات نشاطاتها غدت العلاقات الإنسانية
ظاهرة قائمة بذاتها ولا يمكن لأي منظمة أو منشأة أو مؤسسة الاستغناء عنها، حيث أصبحت

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 126

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ نفس المرجع، ص 127

العلاقات الإنسانية تحظى باهتمام خاص على مستوى المنظمات والتنظيمات الإدارية لبلوغ الأهداف المنشودة.

الحمد لله الذي

الفصل الرابع: مناهج الدراسة الميدانية وأدواتها

تمهيد

أولا الدراسة الاستطلاعية

ثانيا: مجالات الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن تجديد مناهج الدراسة وأدواتها ما هو إلا تدعيم بين مختلف جوانب الدراسة، خاصة في الدراسات السوسيولوجية بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية، وللإجابة عن التساؤلات والفرضيات المطروحة في المشكلة محل الدراسة.

وعليه الجانب الميداني هو تكملة للجانب النظري، والأساس الذي يقوم عليه البحث الاجتماعي فمنهجية البحث هي مجموع الطرق والأسس التي توجه الباحث في بحثه، ومن ثم تحليل البيانات وتفسيرها على ضوءها، وبالتالي فإن وظيفة منهجية البحث هي جميع البيانات، وتضيفها وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج البحث ومن ثم الاستفادة منها مستقبلاً، وفي تحليل وتفسير البيانات الاستثمارات.

- أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

في إطار بحثنا قمنا بالنزول إلى الميدان القيام بالدراسة الاستطلاعية في مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، وهما بغرض جمع البيانات الأولية للدراسة، حيث توجهنا إلى مؤسسة سونلغاز واستقبلنا مدير هذه المؤسسة بعد ذلك تعرفنا على أعضاء الهيكل التنظيمي وكيفية مزاولتهم لنشاطاتهم داخل هذه المؤسسة وكانت زيارتنا لهذه المؤسسة بصفة دورية وملاحظة النشاطات اليومية لهذه المؤسسة من فترة دخولهم في الصباح على 08:30 وحتى خروجهم.

- ثانياً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني أو الجغرافي:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، وكان اختيارنا لهذه المؤسسة قصدياً للعوامل التالية:

- قرب المؤسسة من مكان عمل الباحث مما يمكنه من التنقل بسهولة لهذه المؤسسة وملاحظة كافة النشاطات اليومية وبالتالي جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.
- تعد هذه المؤسسة من المؤسسات الكبرى وذات موقع استراتيجي وبالتالي هو المكان الأنسب لدراسة بنية الهيكل التنظيمي وعلاقة علاقات الانسانية.

الحدود الزمنية.

كانت الدراسة بداية 22 جانفي 2018 الى غاية 21 افريل 2018.

عينة البحث:

1- المجتمع الأصلي (الكلي للبحث):

يتكون من 170 عامل متفرقين في مهامهم بين إطار وعون تنفيذ وعمال مهنيين.

2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها،

لا تتم الدراسة السوسولوجية الا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث، وهذا مت يطلق عليه عينة البحث، وتعتبر العينة مجموعة الاشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع البحث⁽¹⁾.

ويتكون مجتمع البحث في المؤسسة من 170 عامل من مختلف الفئات السوسيو مهنية

ذكور واناثا.

ولقد تم توزيع الاستمارة على 56 عاملا بتقسيم مجتمع البحث 170 على 3 فكانت

النتيجة 56 استمارة والتي تم تفرغها وبناء جداول احصائية في ضوءها.

المطلب الأول: المفهوم التأسيسي

¹- احسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطبعة ، بيروت، 1982، ص:35.

أسست المؤسسة الوطنية للكهرباء بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1416 الموافق لـ 17 سبتمبر 1955 والمتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز" من كهرباء وغاز.

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم، أكثر من نص قرن من الوجود، تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار انتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز.

وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص من لويون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي اصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

هناك تحد سبق رفعه في سنة 1962.

فمؤسسة EGA تكلفت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما أن انقضت سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسات قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية. شركات فرعية الاشغال تابعة لشركة المساهم SPA.

- تعريف مجمع سونلغاز :

أكثر من 55 سنة من الخدمة العمومية، سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هو إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الاهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكله مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60 000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز في مجال الإنارة

الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث اوصول الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق.

إن سونلغاز العازمة على فعل الزيد وبشكل افضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية وبالنسبة إلى الفترة 2010-2005، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الانتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوج ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في خوض البحر الأبيض المتوسط.

القانون الأساسي الخاص بسونلغاز استقلالية أكبر في التسيير، بموجب المرسوم للرئاسي 02-195 المؤرخ في أول يونيو 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز، شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولا سيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأنتمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها افاقا جديدة، على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة اعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

- عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي:

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن انتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الامر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.

- الشركة الجزائرية لتسيير نقل الكهرباء GRTE.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين (المهن لمحيطية) أي:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT.

- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG.

خلال هذه السنة ذاتها عرفت بعض الفروع المحيطية التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة في شركة صيانة وخدمات السيارات MPV.

وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي، شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK.

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطية) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993 .

- شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC وهي شركة مدينة مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز أنشئت في 1997.

- نزل المزارعين HMP الذي تم اقتناؤه في 1997.

- شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI أنشئت في 1998.

- وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الاعلام SAT Info أنشئت بدورها في 1998.

- وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG في 2003 وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.

في سنة 2006 تم انشاء خمس شركات " مهن قاعدية " اخرى فرع أول:

- مسير منظومة الكهرباء OS، مكلف بإدارة نظام انتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG لتكون قطب (المهن القاعدية).

يتضمن هذا القسط الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقية SKT.

- شركة كهرباء كدية الدروش SKD.

- شركة كهرباء البروقية SKB.

- شركة كهرباء سكيكدة SKS.

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج

تطوير هام للمجمع عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

- شركة أشغال الكهرباء KAHRIF.

- شركة الأشغال التركيب الكهربائي KAHRAKIB.

- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA.

- شركة التركيب الصناعي ETTERKIB.

إلى احضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز

مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 207 جاء جور مراكز الانتقال والتكوين التابعة لسونلغاز لترقي إلى فرع هو: معهد

التكوين في الكهرباء والغاز IFEG.

وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG

إلى شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع.

في هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شركتين الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة AECAlgerian Energy Compagny.
 - الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETCAlgerian Energy Telecom Company.
 - الطاقة الجديدة الجزائر New Energy Algeria NEAL.
 - شركة الخدمات الهندسية الجزائرية Algerian Engineering ServiceCompagny.
 - الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز Société Algéro Française D'Ingénierie et de Réalisation SAFIR
 - شركة كهرباء حجرة النوس Shariket Kahraba Hadjret Ennous SKH.
- هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء) وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC. وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009 هو إنارة الرويبة.
- 1947 إنشاء شركة " كهرباء وغاز الجزائر EGA.
 - 1962 تحدي الخلافة.
 - الفترة الممتدة ما بين 1962 - 1969.
 - 1969 إنشاء شركة سونلغاز.
 - 1977 المخطط الوطني للكهربة.
 - 1983 ميلاد مؤسسات الأشغال.
 - 1991 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC.
 - 1998 إنشاء الفروع المحيطية.
 - فيفري 2002 اصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز.
 - جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم.

- مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز :

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل هذا هو المسمى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصاً أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات الأسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسمى إلى مبادئ التنظيم التالية:

- الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.

- فروع المهن القاعدية:

خلال السنوات الأخيرة تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير نظام إنتاج / نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.
- توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

- فروع الأشغال:

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة، وهكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات اشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

وكننتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه منذ جانفي 2006، إلى أحضان سونلغاز.

- الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً للتحكم في رأسمالها كليا، هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14)، بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

- شركة في تساهم:

- تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في استراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشراكة وهكذا استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:
- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
 - إدخال الخبرة والإدارية في مجال التسيير.
 - تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
 - اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

الفصل الخامس: بناء وتحليل جداول الدراسة البيانية

أولاً: بناء وتحليل واختبار الجداول العامة

ثانياً: بناء وتحليل اختبار جداول الفرضيات

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

Tableau de fréquences

الجدول رقم (08)

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	39,0	53,3	53,3
	أنثى	14	34,1	46,7	100,0
Total		30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8		
Total		41	100,0		

- جدول الجنس.

يمثل الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن نسبة 39% من مجموع عينة البحث كور في حين نلاحظ أن نسبة 34.1% علاقات وهذا يرجع على طبيعة العمل، حيث أن مؤسسة سونلغاز تتطلب ذكورا أكثر من أناث وذلك من أجل العمل خارج المؤسسة.

الجدول رقم (09)

		السن			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	من 20 إلى 30	8	19,5	26,7	26,7
	من 31 إلى 40	13	31,7	43,3	70,0
Valide	من 41 إلى 50	7	17,1	23,3	93,3
	من 51 فما فوق	2	4,9	6,7	100,0
	Total	30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8		
Total		41	100,0		

- جدول السن.

يمثل الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث نجد أن أعلى نسبة كانت بـ 31,7% من مجموع أفراد عينة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 في حين تليها نسبة 19,5% من 20 إلى 30 بالنسبة المتوسطة في حيث تتراوح نسبة 17,5% من مجموع عينة البحث من 41 إلى 50 سنة وهي نسبة قليلة أما النسبة الضعيفة كانت بـ 4,9% من 51 فما فوق وهذه النسبة ضعيفة نظرا لخروج البعض إلى التقاعد.

الجدول رقم (10)

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	3	7,3	10,0	10,0
ثانوي	16	39,0	53,3	63,3
جامعي	11	26,8	36,7	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8	
Total		41	100,0	

- المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن

مستوى التعليمي الثانوي نجد أن 39% يليها 26,8% جامعيًا، ثم أخيرًا نسجل 7,3%

متوسط والسبب يعود إلى طبيعة العمل الذي يقتضي تعامل المؤسسة مع الجامعة وتقني

سامي في اختيار التقنية والطبقة المثقفة في العمل، داخل هذه المؤسسة وهذه خاصة ايجاد

نسبة في إطار أداء المؤسسات وتسيير الهيكل التنظيمي بصفة خاصة

الجدول رقم (11)

الفئة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطر	8	19,5	26,7	26,7
Validé				
عون تحكم	10	24,4	33,3	60,0
عون تنفيذ	12	29,3	40,0	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante				
Système manquant	11	26,8		
Total	41	100,0		

- الفئة المهنية.

يمثل الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، حيث نجد أن نسبة 29,5% من مجموع أفراد العينة لعون التنفيذ حيث تليها بنسبة 21,4% من مجموع أفراد العينة لعون تحكم وتليها 14,5% من مجموع أفراد العينة للإطار فنلاحظ أن أعلى نسبة كانت لعون التنفيذ.

الجدول رقم (12)

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	4	9,8	13,3	13,3
متزوج	25	61,0	83,3	96,7
مطلق	1	2,4	3,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8	
Total	41	100,0		

- الحالة العائلية.

يمثل الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، حيث نجد أن أعلى نسبة متمثلة في 61% تقابلها الإجابة بمتزوج تليها نسبة 9,8% متمثلة في أعزب في حين تمثل نسبة 2,4% مطلق ومنه نجد أن أغلب الفئة في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، هم فئة المتزوجين مما يساعد في زيادة التزامهم بوظائفهم.

الجدول رقم (13)

الإقضية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5	10	24,4	33,3	33,3
من 5 إلى 10	6	14,6	20,0	53,3
Validé من 10 إلى 15	9	22,0	30,0	83,3
أكثر من 15	5	12,2	16,7	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante Système manquant	11	26,8		
Total	41	100,0		

- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

يمثل الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث نسجل أعلى نسبة متمثلة فر 24,11% أقل من 5 سنوات ، ثم تليها نسبة 22% لفئة من 10 إلى 15 سنة ثن نسبة 14,6% من مجموع أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات في حين نجد نسبة 12,2% لفئة أكثر من 15 سنة.

وهنا نجد أنه كلما زادت سنوات العمل كلما زادت الخبرة في هذا الميدان وبالتالي

تحسين مستوى الأداء في هذه المؤسسة بصفة عامة وتحسين الأداء مستخدميها بصفة

خاصة.

الجدول رقم (14)

شهادة التوظيف

		Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	41	100,0

- شهادة التوظيف.

الجدول رقم (14) يمثل الجدول شهادة التوظيف فكانت اجابة بـ 41% نسبة أنهم

وضعوا شهادات عند التوظيف وهذا يرجع إلى نظام المطبق داخل مؤسسة سونلغاز.

المحور الأول: مركز السلطة والتعاون بين جماعة العمل.

الجدول رقم (15)

هل يمثل لك التسلسل الرئاسي في المؤسسة وسيلة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
للتحكم والضبط	19	46,3	63,3	63,3
لفرض الانضباط	10	24,4	33,3	96,7
للمواظبة	1	2,4	3,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante				
Système manquant	11	26,8		
Total	41	100,0		

أ: التسلسل الرئاسي في المؤسسة.

يعتبر التسلسل الرئاسي داخل المؤسسة من أهم عناصر الرقابة التنظيمية إذ يلعب

دورا هاما في مجال الاستقرار في العمل على اعتباره وسيلة للتحكم والضبط وفرض

الانضباط والمواظبة وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) والموضح للهدف من

التسلسل الرئاسي داخل مؤسسة سونلغاز إلى أن نسبة 46,3% من اجابات مفردات العينة

المبحوثة ترى أن التسلسل الرئاسي داخل مؤسسة سونلغاز يهدف إلى التحكم والضبط داخل

المؤسسة، كما أن نسبة 24,4% من إجابات افراد العينة المبحوثة يرون أن التسلسل الرئاسي

داخل المؤسسة هو وسيلة لفرض الانضباط، كما أن نسبة 2,4% ترى للمواظبة.

الجدول رقم (16)

هل تعتقد أن القواعد التنظيمية المطبقة في مؤسستكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	12	29,3	40,0	40,0
Validé	18	43,9	60,0	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	11	26,8		
Total	41	100,0		

2: القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة.

التحليل.

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (16) أن نسبة 43,9% من مجموع أفراد العينة

المبحوثة ترى أن القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة سونلغاز هي قواعد البعض منها

واضح بينما يرى ما نسبة 27,3% من مفردات العينة ترى أن القواعد التنظيمية واضحة جدا.

الجدول رقم (17)

هل تتحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة العليا	1	2,4	3,3
	المشرف المباشر	27	65,9	93,3
	جماعة عمل	2	4,9	100,0
	Total	30	73,2	100,0
Manquante	Système manquant	11	26,8	
Total		41	100,0	

10: المعلومات المتعلقة بالعمل.

وفيما يتعلق بالمصادر التي يتلقى منها العاملين الأوامر المتعلقة بالعمل في مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، فإن مضمون الجدول رقم (17) يشير إلى أن نسبة 65,9% من مجموعة إجابات العينة المبحوثة تقر بأنها تظفي الأوامر داخل هذه المؤسسة عن طريق المشرف المباشر لها مما يؤكد على الدور الهام الذي يلعبه المشرف كموجه ومرشد للجهود العمال داخل مؤسسة سونلغاز خاصة في ظل الدقة المطلوبة أثناء تأدية وتنفيذ الأنشطة، كما أن نسبة 2,4% من هذه الإجابات تدل أن العامل داخل هذه المؤسسة يتلقى الأوامر من المشرف المباشر والإدارة العليا وبالتالي تتداخل الصلاحيات بين هذه السلطات وهناك نسبة 4,9% من مجموع عينة تدل على جماعة العمل من مضامين النتائج التي جاء بها هذا الجدول تتلخص إلى أن العامل في مؤسسة سونلغاز يجد نفسه عرضة لتعمده من القنوات التي لها صلاحيات اصدار الأوامر.

الجدول رقم (18)

هل ترى أن هناك نظام تفويض السلطة في مؤسستك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	20	48,8	66,7	66,7
Validé لا	10	24,4	33,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante Système manquant	11	26,8		
Total	41	100,0		

في حالة الاجابة بنعم، يكون هذا التفويض في؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé كل المستويات التنظيمية	9	22,0	37,5	37,5
Validé بعض المستويات التنظيمية	15	36,6	62,5	100,0
Total	24	58,5	100,0	
Manquante Système manquant	17	41,5		
Total	41	100,0		

في حالة الاجابة بلا، يرجع ذلك إلى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé التشبث بالسلطة	4	9,8	66,7	66,7
Validé عدم وجود الثقة بين المسؤولين	2	4,9	33,3	100,0
Total	6	14,6	100,0	
Manquante Système manquant	35	85,4		
Total	41	100,0		

1: نظام تفويض السلطة في المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الموضح لمدى تفويض السلطة في مؤسسة

سونلغاز بولاية أم البواقي أن نسبة 48,8% من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرى أن

مؤسسة سونلغاز تقوم بتفويض السلطة إلى بعض المستويات التنظيمية بنسبة 22% فقط.

بينما يرى ما نسبة اجابات بدلا من 24% من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرى أن

عدم تفويض السلطة يرجع إلى التشبث بالسلطة وكانت إجابة ب 9,8% .

الجدول رقم (19)

هل مستويات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	63,4	86,7	86,7
لا	4	9,8	13,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8	
Total		41	100,0	

12: مستويات السلطة التنظيمية المبعث في المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) الموضح لمستويات السلطة التنظيمية في

مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي أن نسبة 63,4% من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون

أن المستويات التنظيمية تزيد من التعاون بين جماعة العمل بالنسبة للذين يرون أن

المستويات التنظيمية تزيد بالتعاون وسجلنا نسبة 9,8% ترى أنه لا تزيد في تعاون بين

جماعة العمل.

الجدول رقم (20)

حسب رأيك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
النمط الديكتاتوري	3	7,3	10,0	10,0
النمط الديمقراطي	11	26,8	36,7	46,7
النمط المرن	16	39,0	53,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante				
Système manquant	11	26,8		
Total	41	100,0		

13: أنماط السلطة الإشرافية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الموضح لأنماط السلطة الإشرافية يعمل على تحقيق التعاون بمؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي أن نسبة 26,8% اجابت أن النمط هو النمط الديمقراطي السائد على تحقيقي التعاون بينما أجابت 16% بالنمط المون.

ولقد أشار ليقرت وزملاؤه إلى أن الإشراف هو:

الإشراف الأول: والذي يدور حول العمال حيث يحاول المشرف أن يحيط مرؤوسه بأنواع متعدد من الرعاية الانسانية، وتجليل مشكلاتهم الاجتماعية لذا لا فإن عملية الإشراف في العمل يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية أكثر من وظيفة إدارية رسمية.

الجدول (21)

في نظرك هل تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق التعاون بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	68,3	100,0	100,0
Manquante Système manquant	13	31,7		
Total	41	100,0		

14: تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق التعاون بين جماعة العمل.

الجدول (29) هل تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق التعاون بين جماعة

العمل بملاحظة النتائج وتحليلها، نجد أن أفراد العينة أن معظم الموظفين أجابوا بنسبة بينهم

تقارب 68,3% وباقي الاجابات كانت حوالي 31,7% مما يعني أن هناك تفويض

صلاحيات يساهم في تحقيق التعاون بين جماعة العمل.

الجدول رقم (22)

من خلال مصيركم الوظيفي هل اتخاذ قرارات داخل مؤسستكم يتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	على مستوى المديرية	23	56,1	79,3
	على مستوى الوكالات الفرعية	1	2,4	82,8
	بمشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين	5	12,2	100,0
	Total	29	70,7	100,0
Manquante	Système manquant	12	29,3	
Total		41	100,0	

15: المسار الوظيفي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ودائماً من خلال الجدول رقم (22) يتضح المسار الوظيفي في اتخاذ القرارات داخل

مؤسسة بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي وبعد تحليل نسب المتحصل عليها أن اتخاذ القرارات يكون على مستوى المديرية بنسبة 56.1% من مجموع عينة البحث أما نسبة 12,2% أجابوا اتخاذ القرارات يكون بمشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين.

ففي تجارب "هرثورن" كانت دراسة في " فالعمال محل الدراسة اصبحوا محل الاهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر ، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم الإدارة وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم (1).

¹- حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003 ، ص: 26.

الجدول رقم (23)

هل يشارك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل داخل مؤسستكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	12	29,3	40,0	40,0
لا	18	43,9	60,0	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8	
Total		41	100,0	

في حالة الإجابة بنعم ، هل يكون ذلك في

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كل القرارات	4	9,8	26,7	26,7
بعض القرارات	11	26,8	73,3	100,0
Total	15	36,6	100,0	
Manquante	Système manquant	26	63,4	
Total		41	100,0	

في حالة الإجابة بلا ما سبب ذلك ؟

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	41
		100,0

16: مشاركة العمال في صياغة القرارات داخل المؤسسة.

ودائماً من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن واقع ومدى مشاركة العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل داخل مؤسسة سونلغاز ترى أن نسبة 13,9% من مفردات العينة المبحوثة أن المشاركة الجمالية في صياغة القرارات لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات.

ونرى نسبة 29,3% إجابة بنعم والمشاركة في بعض القرارات كانت نسبة 26.8% من عينة المبحوثة ونسبة 9.8% إجابة بكل القارات.

وقد قامت دراسة مائة بتطابق مع سؤال في " وهكذا اظهرت الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية عن طريق تقديم فترات الراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة⁽²⁾.

²- الأزري محي الدين ، العلاقات الانسانية وإدارة الأعمال ، القاهرة، دار الفكر العربيين 1980 ص: 43.

الجدول رقم (24)

هل تساهم مركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في خلق صراعات بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	56,1	82,1	82,1
لا	5	12,2	17,9	100,0
Total	28	68,3	100,0	
Manquante	Système manquant	13	31,7	
Total		41	100,0	

17: مساهمة المركزية داخل المؤسسة في خلق الصراعات بين جماعة العمل.

يوضح لنا الجدول رقم (24) أعلاه وبعد تحليل نسبة المتحصل عليها أن الأفراد

الذين أجابوا بنعم قدرت بنسبة 56,1% ترى أن المركزية تخلق صراعات بين جماعة العمل

وبالنسبة المتبقية التي قدرت 12,2% للأفراد الذين أجابوا بلا، وهذا يبين اغلبيية ترى أن

المركزية داخل المؤسسة تخلق صراعات بين جماعة العمل.

الجدول رقم (25)

حسب رأيك، كيف تساهم لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في تدعيم التعاون بين

جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	41	100,0

18: مساهمة لا مركزية في اتخاذ القرارات في تدعيم التعاون بين جماعة العمل.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (25) وإجابات المبحوثين لمؤسسة سونلغاز

بولاية أم البواقي ترى أنه كانت 11% لأفراد الذين أجابوا بأن لا مركزية تساهم في اتخاذ القرار.

ولقد أشارت نظرية ... اقترح أن توجه الرؤساء في تصميم المنظمات وتحفيز

مرؤوسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدو في الجماعة (3).

المحور الثالث: نظام الاتصال وتماسك جماعة العمل.

الجدول رقم (26)

ماهي الاتصالية التي تستعملها في اتصالك بالادارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاتصال الشخصي	9	22,0	31,0
	الهاتف	12	29,3	41,4
	الرسائل الكتابية	8	19,5	27,6
	Total	29	70,7	100,0
Manquante	Système manquant	12	29,3	
Total		41	100,0	

19: الاتصالية المستعملة في اتصال الإدارة.

تحليل:

يبين الجدول رقم (26) أعلاه الوسائل الأكثر فعالية في اتصال بالإدارة حيث صرحت نسبة 28,10% من أفراد العينة إلى أن هو أكثر الوسائل فعالية في اتصال بالإدارة إليهم وهذه تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة بالوسائل الأخرى.

في حين رأت نسبة 22% من المبحوثين أن الاتصال الشخصي في المفصلة لديهم تليها نسبة مقارنة 15,62% من المبحوثين ترى أن الرسائل الكتابية هي الأمثل في اتصال بالإدارة وهذا يشجع على تبادل الآراء والأفكار دون تشويش وتمكن من معرفة رد فعل المرسل إليه.

³- حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003 ، ص: 28.

الجدول (27)

هل تجد صعوبة اثناء الاتصال بالادارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	4	9,8	14,3	14,3
لا	24	58,5	85,7	100,0
Total	28	68,3	100,0	
Manquante	Système manquant	13	31,7	
Total	41	100,0		

20: صعوبة الاتصال بالإدارة.

الجدول (27) يوضح لنا صعوبة الاتصال بالإدارة من خلال الاحصائيات المقدمة وجدنا أن نسبة 58,5% من أفراد العينة كانت اجاباتهم بلا أنها لا تجد صعوبة بالاتصال بالإدارة، وسنجد 9,8% كانت اجاباتهم بنعم وجدو صعوبة في الاتصال بالإدارة وبمقارنة هذه النسب نجد أنه لا توجد صعوبة في اتصال بالإدارة ويعود ذلك لحسن التسيير والرفع في مستوى الوظيفي.

الجدول (28)

إذا كانت الاجابة بنعم ماهو رد فعلك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	41	100,0

20: صعوبة الاتصال بالإدارة.

الجدول (28) يوضح لنا صعوبة الاتصال بالإدارة من خلال الاحصائيات المقدمة وجدنا أن نسبة 58,5% من أفراد العينة كانت اجاباتهم بلا أنها لا تجد صعوبة بالاتصال بالإدارة، وسنجد 9,8% كانت اجاباتهم بنعم وجدو صعوبة في الاتصال بالإدارة وبمقارنة هذه النسب نجد أنه لا توجد صعوبة في اتصال بالإدارة ويعود ذلك لحسن التسيير والرفع في مستوى الوظيفي.

الجدول رقم (29)

ما الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بأوامر وقرارات المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاتصال الشخصي	8	19,5	27,6	27,6
الاجتماعات	11	26,8	37,9	65,5
Valides الاعلانات	8	19,5	27,6	93,1
الرسائل الكتابية والالكترونية	2	4,9	6,9	100,0
Total	29	70,7	100,0	
Manquante Système manquant	12	29,3		
Total	41	100,0		

21: وسائل الاعلام بأوامر وقرارات المؤسسة.

الجدول رقم (29) يبين الوسائل المناسبة للإعلام والقرارات والأوامر بعد تحليل

البيانات المتحصل عليها بمؤسسة سونلغاز نلاحظ أن معظم أفراد العينة أجابوا أو سيولة

المناسبة لإعلامك بأوامر كانت نسبة 26,8% من إجابات أفراد العينة بأن الاجتماعات هي

أنجح وسيلة تليها نسبة 19,5% كانت في الاتصال الشخصي والاعلانات.

الجدول رقم (30)

كيف ترى سهولة ونقل المعلومات المتعلقة بالعمل في مؤسستك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سيئة	1	2,4	3,4	3,4
حسنة	25	61,0	86,2	89,7
جيدة	3	7,3	10,3	100,0
Total	29	70,7	100,0	
Manquante	Système manquant	12	29,3	
Total		41	100,0	

22: سهولة ونقل المعلومات المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (30) يوضح سهولة ونقل معلومات المتعلقة بالعمل بملاحظتنا النتائج

وتحليلها نجد أن أفراد العينة يقولون بأن بسهولة نقل المعلومات وأن نسبة 61,0% أجابت

بأنها حسنة بينما تليها إجابة 7,3% من مجموع أفراد العينة اجابة بالنسبة 7,3%

أما النسبة الضعيفة كانت 2,4% أجابوا ب.....

ومن هنا نستنتج سهولة نقل المعلومات في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي.

الجدول رقم (31)

هل تجد ان هناك تستر على بعض المعلومات في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	39,0	57,1	57,1
لا	12	29,3	42,9	100,0
Total	28	68,3	100,0	
Manquante	13	31,7		
Système manquant				
Total	41	100,0		

في حالة الاجابة بنعم ما سبب ذلك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	41	100,0
Système manquant		

23: تسيير بعض معلومات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أغلبية الأفراد العينة تقدر نسبتهم ب 39%

يحسبون بنعم أما البقية للأفراد 29,3% من مجتمع عينة البحث أجابوا بلا وذلك بوجود

تسيير في بعض المعلومات وهذا راجع إلى أهمية.

الجدول رقم (32)

هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة العليا في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	17	41,5	58,6	58,6
لا	12	29,3	41,4	100,0
Total	29	70,7	100,0	
Manquante	Système manquant	12	29,3	
Total		41	100,0	

24: وقت اوصول المعلومة من طرف الإدارة العليا.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أعلاه أن نسبة 11,5% من أفراد العينة تؤكد أن المعلومات تصل من طرف الإدارة في الوقت المناسب تليها نسبة 29,3% من مجموع أفراد العينة أنهم لا تصلهم المعلومات في وقت المناسب وهذا راجع إلى سهولة اتصال النازل.

نظرية شبكة الإدارية إلى أن "يتميز الرئيس باهتمام معتدل في كل الانتاج الأفراد إذا يتم الحصول على انتاج مقبول، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بمقترحاتهم، وتشجيع الانفصال التنازل، والصاعد والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة، والقيام بكل الممارسات الإدارية بشكل معتدل وليس بالدرجة القصوى.

الجدول رقم (33)

هل ترى ان نقل المعلومات في مسارها التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	17	41,5	60,7	60,7
لا	11	26,8	39,3	100,0
Total	28	68,3	100,0	
Manquante	13	31,7		
Système manquant				
Total	41	100,0		

في حالة الاجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى خلق صراع بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	48,8	90,9	90,9
لا	2	4,9	9,1	100,0
Total	22	53,7	100,0	
Manquante	19	46,3		
Système manquant				
Total	41	100,0		

25: نقل المعلومة في مسارها التنظيمي الرسمي.

من خلال الجدول رقم (33) يتضح لنا أن نقل المعلومات في مسارها التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب، داخل مؤسسة سونلغاز فكانت سبب الاجابات بنعم بالنسبة 41,5% تليها بنسبة 26,8% من مجموع إجابات أفراد العينة أن المعلومات في مسارها لا يعيق وصولها.

وكانت إجابة بنعم وأنه يؤدي غلى خلق صراع بالنسبة 48,8% اجابات بوجود صراع بين جماعة العمل وبالنسبة لا ب 4,9% أنه لا يوجد صراع .

كما أشار ماسلو في عنصر الحوافز إلى 3 عوامل منها:

معرفة النتائج Food back يعني إلى أي حد توفر الوظيفة للفرد فرصة للحصول

على معلومات مباشر ودقيقة⁽⁴⁾.

⁴- رونالد- ي ريجيو : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حليم، عمان، 1999، ص: 242.

الجدول رقم (34)

هل هناك علاقة اتصال غير رسمية بزملاء العمل خارج نطاق المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	56,1	88,5	88,5
لا	3	7,3	11,5	100,0
Total	26	63,4	100,0	
Manquante	15	36,6		
Système manquant				
Total	41	100,0		

في حالة الإجابة بلا ماسبب ذلك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	41	100,0
Système manquant		

26: علاقات اتصال غير رسمية بزملاء العمل خارج نطاق المؤسسة.

يبين الجدول رقم (34) أعلاه أن نسبة 56,1% من أفراد العينة تؤكد بوجود علاقة الاتصال الغير رسمية بزملاء خارج نطاق العمل في حين نجد نسبة 7,3% وهذا ما يدل إلى أن هناك وظائف ومعالج مشتركة تجمع العمال مما يساهم في توطيد العلاقات فيما بينهم وبالتالي زيادة درجة التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

اجابت بلا بعدم وجود علاقات خارج نطاق العمل ونسبة 41% من اجابات بلا أن

العلاقة تكون داخل نطاق المؤسسة فقط.

وهذا يرجع إلى تفسير هذا إلى شخصية كل فرد ودرجة كيوله إلى الانسجام مع

الجماعة، فهو ينسجم معهم في أمور العمل فقط بتكوين علاقة حد معهم.

الجدول رقم (35)

هل العلاقات غير الرسمية دور في زيادة الترابط بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	24	58,5	96,0	96,0
لا	1	2,4	4,0	100,0
Total	25	61,0	100,0	
Manquante	Système manquant	16	39,0	
Total		41	100,0	

27: العلاقات غير رسمية دور في زيادة الترابط بين جماعة العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 58,5% من مبحوثين يؤكدون أن تواصل الفرد مع زملائه يجعله منخرط في جماعة العمل، وهذا يدل على وجود علاقات بين العمل ينتج عنها قدرة كل عامل مشاركة زملائه أفكارهم ومعتقداتهم في ظروف ومناسبات معينة تزيد من ترابط وتماسك العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

في حين أمدت 2,4% أفراد العينات تواصل الأفراد لا يجعلهم أكثر انخراطا بصفة مؤقتة أثناء ما يفسر إنعدام علاقات مهنية بدرجة عالية، وهو ما ينتج عنه عدم قدرة العامل على مشاركة زملائه أفكارهم ما يقلل التفاهم والتعاون بين جماعة العمل.

ابراهيم سيلونيك " من أهم المتأثرين بنتائج دراسات هاوثورن ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد اسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة وقد برز اسما به بقوله " اعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة الصم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ذلك لأن الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفعني بأن اشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الانسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من اشكال التنظيم (5).

⁵-الشنوافي صلاح، غدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، القاهرة، 408، دار المعرفة 2003، ص، 508.

الجدول رقم (36)

الا اي حد يمكن لتصلب قنوات الاتصال في المؤسسة ان يؤدي الا توتر العلاقات بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الى حد كبير	16	39,0	55,2	55,2
الى حد ما	11	26,8	37,9	93,1
لا يؤثر اطلاقا	2	4,9	6,9	100,0
Total	29	70,7	100,0	
Manquante				
Système manquant	12	29,3		
Total	41	100,0		

28: تصلب قنوات الاتصال في المؤسسة.

ويبين الجدول رقم (36) من خلال الاحصائيات التي تضمنها لتصلب قنوات الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى توفر العلاقات بين حماية العمل من طرف العاملين داخل مؤسسة سونلغاز من أجل ايصال مقترحاتهم المتعلقة بالعمل جاءت بنسبة 39% اجابت ب غلى حد كبير من إجابات أفراد العينة المبعوثة وهذا من خلال تداخل وتشابك هذه القنوات مما يجعلها عرضة لعدم الوضوح والدقة وهذا لغياب المکانيزمات والروابط. في حين اجابة 26,8% إلى حد ننت من مجموع عينة البحث تليها 4,9% لا يؤثر اطلاقا.

وأشار الاتجاه التفاعلي للعلاقات الانسانية " جورج هومانز " من خلال دراسته للجماعات الصغيرة إلى التفاعل يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة والاحساسات والعواطف يشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص والأنشطة الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة إلى اعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الانسانية بحيث يؤدي التغيير في إحدى هذه العناصر إلى التمييز في العناصر الأخرى⁽⁶⁾.

⁶- حسين حريم: مرجع سابق، ص: 29..

الجدول رقم (37)

في نظرك كيف يمكن ان تساعد قنوات الاتصال المفتوحة في المؤسسة على تماسك الجماعة

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	41	100,0

29: قنوات الاتصال المفتوحة في المؤسسة مع تماسك جماعة العمل.

وتظهر نتائج الجدول رقم (37) والذي يوضح كيف تمكن القنوات الاتصال

المفتوحة على تماسك جماعة العمل، حيث عبر 41% من مجموع اجابات أفراد العينة

المبحوث من أن تعدد قنوات الاتصال المفتوحة قد تؤدي إلى استمرارية وفعالية أداء

العاملين.

كما أشار ماسلو في توفير الاتصال الفعال: فالالاتصال عملية هادفة إلى نقل

المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات يهدف التأثير في السلوك وتوجيهه⁽⁷⁾.

⁷- عبد المعطي محمد عساف : مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص: 2.

المحور الرابع: التخصص الوظيفي والانسجام بين جماعة العمل.

الجدول رقم (38)

هل تعتقد ان منصب العمل الذي تشغله يناسبك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	68,3	93,3	93,3
لا	2	4,9	6,7	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	11	26,8		
Système manquant				
Total	41	100,0		

من خلال الاحصائيات المقدمة وجدنا أن نسبة 68% من أفراد العينة في الجدول

رقم (38) كانت اجابتهم بأن المنصب الذي يشغله وهذا يؤدي إلى الولاء التنظيمي في حسب

اجابات نسبة 4,9 % من أفراد العينة كانت اجابتهم بلا ويعود ذلك لعدم شغله لمنصبه

المناسب.

الجدول رقم (39)

هل تم توظيفك في المؤسسة عن طريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
شهادات علمية	13	31,7	43,3	43,3
كفاءة علمية	10	24,4	33,3	76,7
احتياجات المؤسسة	7	17,1	23,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante				
Système manquant	11	26,8		
Total	41	100,0		

31: التوظيف داخل المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (39) ان إجابات المبحوثين في التوظيف داخل مؤسسة سونلغاز كانت معظم اجابات بنسبة 31,7% من أفراد العينة إجابة بشهادات علمية أن التوظيف حسب اختصاص تليها نسبة 24,41% بكفاءة العلمية. ونسبة 17,1% احتياجات المؤسسة وطلبها على العمال.

الجدول رقم (40)

حسب رأيك هل يتم اسناد الوظائف في مؤسستك حسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الخبرة والمهارة في الاداء	10	24,4	35,7	35,7
التخصص والمؤهل العلمي	14	34,1	50,0	85,7
المحسوبية والمحابة	4	9,8	14,3	100,0
Total	28	68,3	100,0	
Manquante				
Système manquant	13	31,7		
Total	41	100,0		

32: تقسيم الوظائف داخل المؤسسة.

بملاحظتنا من الجدول رقم (40) النتائج وتحليلها نجد أن أفراد العينة أن معظم الموظفين اجابوا بالنسبة 34,1% بالتخصص والمؤهل العلمي وهذا راجع إلى العفاء في العمل في حين إجابة نسبة 24,4% من أفراد العينة بالخبرة والمهارة في الأداء وهذا راجع إلى ولاء تنظيمي في العمل.

وبالنسبة 98% من أفراد العينة إلى المحسوبية.

الجدول رقم (41)

هل لتوزيع الوظائف تاثير على العلاقات الساندة بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	25	61,0	89,3	89,3
لا	3	7,3	10,7	100,0
Total	28	68,3	100,0	
Manquante	13	31,7		
Système manquant				
Total	41	100,0		

34: مصدر الانسجام والتفاهيم.

وفيما يتعلق بانسجام والتفاهم مع الأفراد داخل مؤسسة سونلغاز، فإن الجدول رقم (41) يشير إلى أن نسبة 34,1% من مجموع أفراد العينة لجانب بمهارته في الأداء يساهم الانسجام داخل المؤسسة كما تذهب نسبة 14,5% من هذه العينة أن الانسجام والتفاهم يكون بالخبرة، كما تمثلها في النسبة 9,5 من نسبة العينة أقرت بالتخصص الوظيفي وهو الذي يؤدي إلى التفاهم والانسجام.

الجدول رقم (42)

مصدر الاتساج والتفاهم مع الآخر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
خبيرته	8	19,5	26,7	26,7
مهارة في الاداء	14	34,1	46,7	73,3
تخصصه الوظيفي	8	19,5	26,7	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	11	26,8		
Total	41	100,0		

33: لتوزيع الوظائف تأثير على العلاقات السائدة بين جماعة العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أنه نسبة 61,1% من مجموع عينة البحث

اجابة بنعم وهذا من خلال فرض الوظيفة على في حين اجابت بنسبة 7,3% من

مجموع عينة البحث بلا أي أن لتوزيع الوظائف لسبب لما تأثر غنما الفرد في نفسه من يريد

التأثير على العلاقات بين جماعة العمل.

الجدول رقم (43)

هل ترى ان التموقع التنظيمي لوظيفتك يفرض عليك عزلة عن جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	5	12,2	16,7	16,7
لا	25	61,0	83,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	11	26,8		
Système manquant				
Total	41	100,0		

في حالة الاجابة بنعم ما شعورك اتجاه ذلك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	41	100,0
Système manquant		

35: الموقع التنظيمي للوظيفة.

تحليل:

من خلال البيانات والاحصائيات المقدمة في الجدول رقم (43) حول الموقع التنظيمي للوظيفة وفرضه عزلة عن جماعة العمل كانت نسبة اجابات المبحوثين 61% من مجموع عينة البحث بلا فهو لا يفرض العزلة فحين اجابة 12,2% من مجموع عينة البحث ينعم نظرا لدقة عملهم وفرض العزلة لعدم خروج بعض المعلومات الهامة ودقيقة داخل العمل، كانت نسبة 41% أقرت بنعم أنها شعورها مطابق للوظيفة التي تفرض عزلة.

للجدول رقم (44)

هل لتموقع الوظيفة المناسب دور في الانسجام والتفاهم بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	63,4	86,7	86,7
لا	4	9,8	13,3	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	11	26,8		
Système manquant				
Total	41	100,0		

36: موقع الوظيفة ودورها في انسجام والتفاهم بين جماعة العمل.

تحليل:

في ملاحظتنا للجدول رقم (44) نجد نسبة 63,4% من مجموع عينة البحث اجابة

بنعم وأن دور الوظيفة وموقعها دور في انسجام والتفاهم بين جماعة العمل وهذا يؤدي إلى زيادة رغبته في العمل في حين أن نسبة 7,3% من مجموع عينة البحث اجابة بلا بأن ليس لها دور في انسجام.

وأن بطبيعة الفرد أن يتعامل مع زملائه وعلاقات انسانية تفرض عليه التفاهم فيما

بينهم.

لجدول رقم (45)

هل يوجد تنسيق بين وظيفتك ومختلف الوظائف التابعة للمصلحة التي تعمل بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	65,9	90,0	90,0
لا	3	7,3	10,0	100,0
Total	30	73,2	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,8	
Total	41	100,0		

في حالة الاجابة بنعم هل لهذا التنسيق دور في زيادة التفاهم والانسجام بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	29	70,7	100,0	100,0
لا	12	29,3		
Total	41	100,0		
Manquante	Système manquant			

في حالة الاجابة بلا الى ما يرجع ذلك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	41	100,0
Système manquant		

37: التنسيق بين وظيفة محددة والوظائف التابعة للمصلحة.

تحليل:

من خلال الجدول رقم (45) أن هناك تصنيف بين الوظائف وذلك بالنسبة المتحصل عليها بـ 65,9% من مجموع عينة البحث التي اجابت بنعم أي أن هناك تكامل وتفاعل بين الوظائف تؤدي إلى زيادة في التفاهم والانسجام في حين كانت نسبة الإجابة بلا بـ 7,3% وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة نعم وهذا ما أدى إلى 70,7% من مجموع عينة البحث التي اجابة بأن هذه التنسيق يؤدي إلى زيادة في التفاهم والانسجام بين جماعة العمل ونسبة 41% اجابة بلا.

الجدول رقم (46)

هل تعبر ان التخصص الوظيفي يساعد على الانسجام والتفاهم بين جماعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	70,7	100,0	100,0
Manquante Système manquant	12	29,3		
Total	41	100,0		

38: التخصص الوظيفي يساعد على التفاهم بين جماعة العمل.

تحليل:

من خلال الجدول رقم (46) نلاحظ أن نسبة 70.7% من مجموع عينة البحث

اجابة بنعم أي أن التخصص الوظيفي يساعد على الانسجام والتفاهم بين جماعة العمل

وترابط وتنسيق فيما بينهم تلبيةا اجابة بلا بنسبة 27.3% من مجموع عينة البحث لا أي أن

التخصص الوظيفي لا يساعد على انسجام.

الجدول رقم (47)

حسب رأيك كيف تساهم بنية هيكل تنظيمي في تحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	41	100,0

39-تحليل:

تعد العوامل الاجتماعية والنفسية من اهم العوامل التي تلعب دورا محوريا ورئيسيا في بناء منظومة مؤسساتية متينة وقادرة على مسايرة التطورات والتغيرات الطارئة في شتى الميادين التنموية انطلاقا من طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لاهتماماتها، بداية من حركة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو الذي ركز على أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها المرجوة، ولمعرفة مساهمة بنية الهيكل التنظيمي في تحسين العلاقات الإنسانية توضح النتائج في الجدول رقم (47) ان نسبة 41% من مجموع افراد العينة اجابت بمساهمة الهيكل التنظيمي لتحسين العلاقات الإنسانية ويساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة.

نتائج الدراسة: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

بعد المعالجة النظرية لموضوع " بنية الهيكل التنظيمي والعلاقات الانسانية" والاطلاع على التراث النظري الذي خاص في هذا المجال وبعد ترتيب وتصنيف وتعميم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها ومن أجل اضافة معياري الموضوعية الواقعية على الدراسة الراهنة واعطاء معنى لنتائجها ومنهم العلاقات التي لاحظناها أثناء اجرائها، نحاول في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج الي توصلنا إليها، وتوضيح مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة وذلك من خلال:

- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات المشابهة.

- القضايا التي تشيرها الدراسة.

الفرضية الأولى.

انطلاقاً من تحليل الجداول الاحصائية المعبرة عن النتائج المتوصل إليها من خلال

الاستبيان توصلنا إلى أن العينة محل الدراسة في الجدول رقم () أن السلطة مؤثرة في

تصميم الهيكل كما أن التعاون له تأثير في العلاقات الانسانية والبيت لها انعكاس على

مستويات الادارية ، كما أشار جداول (تسلسل، القواعد، معلومات، تعويض) ، أن اتجاهات

أفراد العينة المبحوثة إلى التسلسل الرئاسي والقواعد التنظيمية.

إلى أن تفويض السلطة يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أننا لاحظنا في جداول (س 12، س 13، س 14، س 18) أن تفويض السلطة ومشاركة في اتخاذ القرارات والذي يساهم في تقسيم العمل مختلف وظائف الأفراد العاملين فيه مما يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات وملائمة الهيكل التنظيمي ووظيفة التنظيم الإداري للمؤسسة.

وبذلك تبين الفرضية أنه كلما كان هناك تفويض لسلطة ومشاركة في اتخاذ القرارات ارتفع مستوى الخدمات وتحسينها وخلق روح التعارف بين جماعة العمل.

الفرضية الثانية.

انطلاقاً من تحليل الجداول المتحصل عليها نستنتج أن هناك نظام الانفصال يؤثر على تماسك الجماعة والتي لها انعكس على مستوى الخدمات وسهولة نقل المعلومات وأن من أهم العوامل الأساسية في تصميم الهيكل التنظيمي ولها أهمية ودور كبير في عمليات الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية والأقسام العمل ومختلف الفروع المدرجة ضمن الهيكل التنظيمي، كما توضحه جداول (س 26، س 25 ... س 29) أنه كلما كان تماسك وعلاقات غير رسمية سهل الاتصال وكلما كان تصلب في قنوات كلما اقل، كما أنها تشكل نظام معلومات ونية تحسينية للمؤسسة ومن هنا تنتج الفرضية التي تشير إلى نظام الاتصال من أهم العوامل التي تؤثر في العلاقات الانسانية وأنه كلما كان الاتصال هادفا وكانت علاقات انسانية متبادلة كما كان التماسك أكثر.

الفرضية الثالثة.

انطلاقاً من تحليل الجداول والنتائج المتحصل عليها تستنتج أن التخصص الوظيفي له دور هام في الهيكل التنظيمي وفي تحسين العلاقات بين العمال، كما نجد في الجداول (س32، ص33، س34) أن تحفيز الوظيفة يزيد من روح الانسجام والتفاهم بين العاملين وأنه له دور كبير في العلاقات الانسانية السائدة داخل المؤسسة بالإضافة لأنه في توزيع الوظائف تختلف علاقات غير رسمية بين أعضاء جماعة العمل.

النتائج العامة للدراسة.

على ضوء ما قدمنا من تحليل وتفسير توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة التي تلخصها فيما يلي:

أ- التعقيد: من خلال تحليلنا السابق تبين لنا أن هناك تقارب نسبي بين أفراد العينة من حيث اتباع مؤسسة سونلغاز نظاماً محددًا في تسييرها لها، وكذلك من حيث صعوبة المبنى وبالنسبة الخارجية للمؤسسة، ونمط الانفصال السائد وهذا ما توضحه النتائج التالية بالنسبة للذين كانت اجابتهم بنعم 85,1% وهذا دليل على أن النظام المتبع فعال ومقبول بنسبة كبيرة وأما بالنسبة للأفراد الذين كانت اجابتهم بلا فكانت 14,9% التخصص وتحقيق الوظائف، من خلال تحليلنا ودراسنا الميدانية توصلت مجموعة البحث إلى أن قدرات العمال تتوافق إلى المهام الموكلة اليهم وكذلك طبيعة تحقق الوظيفي بنسبة 83% ومن الاستبيان نلاحظ هناك التزام وتقويض لسلطة وامثال العمال لطبيعة مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم المهنية.

وجهات نر العمال المركزية بالنسبة المركزية : تبين من خلال دراستنا أن هناك تقارب نسبي نوعي ما بين أفراد العينة من حيث التفاهم مع الآراء المختلفة والمقترحة من طرف الرؤساء. **اللامركزية:** توصلت مجموعة البحث أن اللامركزية لها دور في تطوير الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة والانسجام بين الوحدات الإدارية وكذلك تنفيذ وسير العمل بطريقة سوية. **الرسمية:** من خلال تحليل البيانات توصلت مجموعتنا إلى أن هناك فرعين من الانفصال داخل المؤسسة واستنتجنا أن الانفصال الرسمي بنا بدرجة كبيرة إلى جانب الاتصال التعبير رسمي احيانا في تحقيق أهداف المؤسسة وقد كانت معظم الاجابات بنعم. العلاقات الانسانية من خلال دراستنا توصلت مجموعة البحث إلى أن المؤسسة يستلزم وجود علاقات انسانية من أجل تطوير وتحسين سيرورة العمل وكذلك التفاعل فيما بينهم وكذلك الاستعمال المباشر بمختلف الوحدات الإدارية واقسام العمل، وهذا ما يساهم اسهاما كبيرا في تنفيذ المهام داخل المؤسسة ووضع نظم رقابية واشرافية وهذا ما يسمح ببناء هيكل تنظيمي

الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال دراستنا استخلصت مجموعة البحث بعض الاقتراحات والتوصيات أهمها:
- على المؤسسة اشراك الأفراد العاملين على الفئات السوسيو مهنية في صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- إعادة تعيين الهيكل التنظيمي وجعله منظم بتقسيم العمل بطريقة موضوعية.
- العمل على صياغة أهداف بعيدة المدى تتوافق مع المهام الوظيفية للأفراد العاملين بالمؤسسة.

- وجود العلاقات الانسانية جيدة وروح معنوية مرتفعة يؤدي بالضرورة إلى أداء فعال وارتقاء وتطور للمنظمة.

- لا يمكن للعامل أن يشعر بكيانه وبحاجته للمؤسسة كفرد وكعامل لع دور في الأداء الا بممارسة العلاقات الانسانية وفي جوانبها في مستوى الثقة والمودة في جميع الأطراف.

- التطبيق الصادم للوائح والقوانين المعمول داخل المؤسسة في يوفر جو من الانضباط العام للعمل.

- فتح مبادرة للعمال التي يبدا آرائهم في جميع الميادين خاصة تلك تخص بسيرورة العمل. الدراسات المشابهة:

دراسة ليعرف وزملاءه التي تطابق مع دراستنا نمط الإشراف الأول: والذي يدور حول العمال يحاول المشرف أن يحيط مرؤوسين بأنواع متعدد من الرعاية الانسانية، وتحليل مشكلاتهم الاجتماعية، لذا فإن عملية الإشراف في العمل يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية أكثر من وظيفة ادارية رسمية.

وقد قامت دراسة مايو بتطابق مع دراستنا "وهكذا ظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال والادارة.

دراسات هلوثرن التي أكدت دور وأهمية العلاقات الانسانية والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق زيادة الرضا الوظيفي لدى العمل، وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا اليت توصلت إلى العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين من المشرف والعمال تؤدي إلى الاستقرار في العمل وبالتالي الرضا الوظيفي.

كما توصلت إلى أن خلق نوع من التضامن الاجتماعي بين الإدارة والعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة التضامن بين العمال ورضاهم الوظيفي مما يساهم في زيادة وتطور وجودة انتاج ونشاط.

وفي هذا الصدد فإن الدراسة الميدانية التي أجريت بمدينة والوسومة الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال محطة توليد الكهرباء أين توصل الباحث إلى أن نمط الإشراف الذي يتسم بنطاق ضيق والقائم على مركزية اتخاذ القرارات وصرام القواعد البيروقراطية وغموضها بغض إلى عدم ارتياح العمل، وأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم والتي عمدتها المعاملة الحسنة والعلاقات والانسانية واللامركزية، اتخاذ قرارات ومرونة الاجراءات والقواعد البيروقراطية والحوافز، تؤدي إلى الرضا الوظيفي وارتياح العمال كما أن نظرية كل كانت مشابهة لدراستنا في "اقتراح ان توجه الرؤساء في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيههم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وايجاد عمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة.

نظرية شبكة اللادارية إلى أن " يتميز الرئيس اهتمام معتدل في كل من الانتاج والأفراد أن يتم الحصول على انتاج مقبول وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاهتمام بمقترحاتهم وتشجيع الاتصال النازل والصاعد والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة والقيام بكل الممارسات الادارية بشكل معتدل وليس بالدرجة القصوى .

دراسة ماسلو كانت مشابهة لدرستنا في عنصر الحوافز التي قسمتها إلى 3 عوامل

منها:

معرفة النتائج Feed back : تعني إلى أن حد توفر الوظيفة للفرد فرصة للحصول

على معلومات مباشرة ودقيقة.

دراسة الاتجاه التفاعلي للعلاقات الانسانية "جورج هومانز" من خلال دراسة

الجماعات الصغيرة إلى التفاعل (يشير إلى الانطلاق الشخصية المتبادلة) والاحساسات

والعواطف (يشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص والأنشطة

(الافعال الفيويقية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء جماعة) اعتبارها تشير إلى الاعتماد

المتبادل بين جوانب العلاقات الانسانية بحيث يؤدي التغيير في إحدى هذه العناصر إلى

التغيير في العناصر الأخرى.

الحلقة

الهيكل التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم، كما يتوقف نجاحها على الفهم العميق لجوانبه المختلفة، وأهدافه واقتناعه الأفراد به ومشاركتهم فيه، حيث تلعب دورا فعالا في الحد من مقاومته والعمل على الاستفادة منه بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها، وترجع أهم اسباب نجاح المؤسسة الاقتصادية، توفر إدارة تتمتع بمجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنها من اختيار الاستراتيجية، الملائمة لتنفيذ الأوامر المدرجة ضمن الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة، وتبا مواجهة الصعوبات التي تحول تطبيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الهيكل التنظيمي في المنظومة الاقتصادية العمومية لم يصل إلى تحقيق هدف تطبيق العدالة في توزيع الموارد المالية والبشرية والوسائل المادية على المستوى الجهوي والوطني.

ومن هنا فعلى جميع الفاعلين داخل المنظومة والمسيرين للمؤسسات الاقتصادية التحكم في زمام الأمور وتحقيق التسيير الفعال لها، وضع هياكل تنظيمية ملائمة إدراج تحفظات لتحسين منها لضمان الخدمات الجديدة ورفيعة المستوى ومواكبة العصر وتحدي المنظمات الأخرى، وكذلك العمل على مراجعة برنامج التكوين وتكييفها خاصة في مجال التسيير وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يجب عليهم الاصغاء إلى جميع العمال المهنيين وترك الأفضلية لهم في ابداء آرائهم حول مستقبل المؤسسة وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات التي تضمن السير الحسن للعمل ووضع قوانين ولوائح تنظيمية تضبط سلوكيات الأفراد داخل مؤسسة سونلغاز حتى تبقى ضمن المؤسسات المتقدمة وتحافظ على استمرارها.

قائمة

المصادر والمراجع

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 فما فوق
3. المستوى التعليمي: غير متعلم ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
5. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
6. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
7. شهادة التوظيف:

المحور الثاني: مركز السلطة والتعاون بين جماعة العمل:

8. هل يمثل لك التسلسل الرئاسي في المؤسسة وسيلة: - للتحكم وال ضبط
- لفرض الانضباط
- للمواظبة
- - أخرى تذكر.....
9. هل تعتقد أن القواعد التنظيمية المطبقة في مؤسستكم: - واضحة جدا
- البعض منها واضح
- غير واضحة إطلاقا
10. هل تتحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق: - الإدارة العليا
- المشرف المباشر
- جماعة العمل

11. هل ترى أن هناك نظام تفويض السلطة في مؤسستك : نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، يكون هذا التفويض في:

- كل المستويات التنظيمية؟

- بعض المستويات التنظيمية؟

- مستويات تنظيمية نادرة؟

- التثبيت بالسلطة؟

- في حالة الإجابة بلا، يرجع ذلك إلى:

- القوانين لا تسمح بتفويض السلطة؟

- عدم وجود الثقة بين المسؤولين؟

- وأخرى تذكر.....

12. هل مستويات السلطة التنظيمية المتبعة في مؤسستك تزيد من التعاون بين جماعة العمل: نعم لا

13. حسب رأيك أي نمط من أنماط السلطة الإشرافية يعمل على تحقيق التعاون بين جماعة العمل:

- النمط الديكتاتوري

- النمط الديمقراطي

- النمط المرن

- أخرى تذكر.....

14. في نظرك هل تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق التعاون بين جماعة العمل: نعم لا

15. من خلال مشاركتك الوظيفية هل اتخاذ قرارات داخل مؤسستكم يتم:

- على مستوى المديرية

- على مستوى الوكالات الفرعية

- بمشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين

- أخرى تذكر.....

16. هل يشارك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل داخل مؤسستكم: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يكون ذلك في: - كل القرارات

- بعض القرارات

في حالة الإجابة بلا، ما سبب ذلك؟.....

17. هل تساهم مركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في خلق صراعات بين جماعة العمل؟ نعم لا

18. حسب رأيك، كيف تساهم لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في تدعيم التعاون بين جماعة العمل؟

.....

المحور الثالث: نظام الاتصال وتماسك جماعة العمل:

19. ما هي الاتصالية التي تستعملها في اتصالك بالإدارة: - الاتصال الشخصي
- الهاتف
- الرسائل الكتابية
- الرسائل الالكترونية (الايمل)
- أخرى تذكر:.....

20. هل تجد صعوبة أثناء اتصالك بالإدارة: نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو رد فعلك؟.....

21. ما الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بأوامر وقرارات المؤسسة: - الاتصال الشخصي
- الاجتماعات
- الإعلانات
- الرسائل الكتابية والالكترونية
- أخرى تذكر.....

22. كيف ترى سهولة ونقل المعلومات المتعلقة بالعمل في مؤسستك؟ سيئة حسنة جيدة

23. هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في المؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب نعم، ما سبب ذلك؟.....

24. هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة العليا في الوقت المناسب: نعم لا

25. هل ترى أن نقل المعلومات في مسارها التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب؟ نعم

- في حالة الإجابة ب نعم، هل يؤدي ذلك إلى خلق صراع بين جماعة العمل؟ نعم

26. هل هناك علاقات اتصال غير رسمية بزلاء العمل خارج نطاق المؤسسة: نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا، ما سبب ذلك؟.....

27. هل العلاقات غير الرسمية دور في زيادة الترابط بين جماعة العمل؟ نعم لا

28. إلى أي حد يمكن لتصلب قنوات الاتصال في المؤسسة أن يؤدي إلى توتر العلاقات بين جماعة العمل؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا يؤثر إطلاقا

29. في نظرك، كيف يمكن أن تساعد قنوات الاتصال المفتوحة في المؤسسة على تماسك جماعة العمل؟

.....

الخور الرابع: التخصص الوظيفي والانسجام بين جماعة العمل:

30. هل تعتقد أن منصب العمل الذي تشغله يناسبك؟ نعم لا

31. هل تم توظيفك في المؤسسة عن طريق: - شهادات علمية

- كفاءة علمية

- احتياجات المؤسسة

-أخرى تذكر:.....

32. حسب رأيك، هل يتم إسناد الوظائف في مؤسستك حسب: - الخبرة والمهارة في الأداء

- التخصص والمؤهل العلمي

- المحسوبة والمحابة

- أخرى تذكر.....

33. هل لتوزيع الوظائف تأثير على العلاقات السائدة بين جماعة العمل: نعم لا

34. ما مصدر الانسجام والتفاهم مع الآخر؟ - خبرته

-مهاراته في الأداء

-تخصصه الوظيفي

-أخرى تذكر.....

35. هل ترى أن التموقع التنظيمي لوظيفتك يفرض عليك عزلة عن جماعة العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب نعم، ما شعورك تجاه ذلك؟.....

36. هل لتموقع الوظيفة المناسب دور في الانسجام والتفاهم بين جماعة العمل؟ نعم لا

37. هل يوجد تنسيق بين وظيفتك ومختلف الوظائف التابعة للمصلحة التي تعمل بها؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب نعم، هل لهذا التنسيق دور في زيادة التفاهم والانسجام بين جماعة العمل؟ نعم لا

-في حالة الإجابة ب لا، إلى ما يرجع ذلك؟.....

38. هل تعتبر أن التخصص الوظيفي يساعد على الانسجام والتفاهم بين جماعة العمل؟

نعم لا

39. حسب رأيك، كيف تسهم بنية الهيكل التنظيمي في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟.....

الملاحق

دراسة بعنوان بنية الهيكل التنظيمي والعلاقات الإنسانية

تحت إشراف الأستاذ: مطلاوي الربيع

من إعداد الطالبة : حجاج رجاء

تعتبر إشكالية الهيكل التنظيمي والعلاقات الإنسانية من القضايا الخاصة والمهمة في الإدارة وخاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فدراستنا تهدف إلى التعرف على الهيكل التنظيمي المعمول به في مؤسسة سونلغاز وكذلك علاقة الهيكل التنظيمي بالخدمات الإدارية والعلاقات الإنسانية في المؤسسة وأيضا معرفة أهم العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ومن خلال هذه الدراسة التي استخدمنا المنهج التحليلي الوصفي و العينة التي بلغ عددها 56 موظف من أصل 170 في مؤسسة سونلغاز وأيضا يشتمل على محور على مجموعة بنود لمعرفة أبعاد الموضوع التالية :

- ما علاقة مركز السلطة والتعاون بين جماعة العمل
- ما علاقة نظام الانتقال وتماسك جماعة العمل
- ما علاقة التخصص الوظيفي والانسجام بين جماعة العمل

ومن خلال دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية

تمت إجراءات هذه الأخيرة بتوزيع الاستبيان واستخدام نظام SPSS لمعالجة بيانات الدراسة ونتائجها وفي الأخير تم التوصل إلى النتيجة التالية :

لا بد من التعامل بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الاقتصادية لأن لها تأثير كبير على الهيكل التنظيمي.

Résumé en français

Une étude intitulée/de la structure organisationnelle et des relations humaines

Préparé par l'étudiante: Hadjadj Raja

sous la supervision du professeur: Metalaoui rebie

Le problème de la structure organisationnelle et des relations humaines est l'un des problèmes les plus importants de l'administration, en particulier pour les institutions économiques. Notre étude vise à identifier la structure organisationnelle de l'Institution Sonlegaz ainsi que la relation entre la structure organisationnelle et les services administratifs.

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé la méthode analytique descriptive et l'échantillon de 56 employés sur 170 de la société Sonlegaz, ainsi qu'un ensemble de thèmes pour connaître les dimensions du sujet suivant:

Quelle est la relation entre le statut de l'autorité et la coopération entre le groupe de travail?

Quelle est la relation entre le système de transition et la cohésion du groupe de travail?

Quelle est la relation entre la spécialisation fonctionnelle et l'harmonie entre le groupe de travail

Grâce à notre étude, nous avons utilisé l'approche descriptive appropriée pour cette étude exploratoire

Ces procédures ont été réalisées en distribuant le questionnaire et en utilisant le système SPSS pour traiter les données et les résultats de l'étude.

Il est nécessaire de traiter des relations humaines au sein des institutions économiques car elles ont un impact important sur la structure organisationnelle.